

От автора мирового бестселлера «ВИЗУАЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ»

ДЭН РОЭМ



ИЛИ ЧТО ДЕЛАТЬ,
КОГДА СЛОВА НЕ РАБОТАЮТ

БЛА
БЛА
БЛА

ИЛИ ЧТО ДЕЛАТЬ,
КОГДА СЛОВА НЕ РАБОТАЮТ

Dan Roam

Blah-blah-blah

what to do when
words don't work

Дэн Роэм

БЛА
БЛА
БЛА

ИЛИ ЧТО ДЕЛАТЬ,
КОГДА СЛОВА НЕ РАБОТАЮТ

Перевод с английского *Павла Миронова*

УДК 808.5
ББК 83.7
Р 81

Роэм Д.

Р 81 Бла-бла-бла, или Что делать, когда слова не работают / Дэн Роэм; [пер. с англ. П. Миронов]

Болтовню и «бла-бла-бла» ненавидят все, но все этим занимаются. Слов становится так много, что мы перестаем слушать и понимать других и себя. Возникает разобщенность при видимости общения и понимания. Это убивает нашу способность думать, учиться, работать и руководить. Когда не работают слова, не работает и мышление.

Эта книга предлагает более простые способы:

- думать о запутанных вещах;
- понимать идеи до, во время и после того, как мы поделимся ими с другими людьми;
- делать процесс осознания сложных идей более интересным и приятным.

Использовать слова и использовать слова правильно — это не одно и то же. Давайте поймем это.

Эта книга важна для всех, чья жизнь и работа связаны с общением и коммуникацией: от учителя и предпринимателя до политика и бизнесмена.

ISBN 978-5-91657-408-1

УДК 808.5
ББК 83.7

Оглавление

Действующие лица	7
ВВЕДЕНИЕ: Половина наших соображений о мышлении неверна	13

ЧАСТЬ 1

Бля-бляметр

1. Изучение Страны Бла-бла-бландии	43
2. Расширенное использование Бла-бляметра	62

ЧАСТЬ 2

Если я рисую, тупой ли я?

3. Два мышления лучше, чем одно	78
4. Снова вместе: Лиса и Колибри	94
5. Грамматика Живого Мышления	117

ЧАСТЬ 3

Лес и деревья: Семь Основ Живой Идеи

6. Живой Л-Е-С (F-O-R-E-S-T): Шесть Основ Живой Идеи	157
7. Л-Е-С (F-O-R-E-S-T) F для Формы: Живые Идеи имеют форму	172
8. F-O-R-E-S-T O для выражения важного: Живые Идеи в двух словах	216
9. F-O-R-E-S-T R для Распознавания: Живые Идеи выглядят знакомыми	233
10. F-O-R-E-S-T E для Развития (Evolving): Живые Идеи обладают законченностью, но не имеют конца	250

11. F-O-R-E-S-T S для фиксации различий «Span Differences»: Живые Идеи включают в себя свою противоположность	272
12. F-O-R-E-S-T T для определения цели: Живые Идеи важны для меня	295

ЧАСТЬ 4

Заключение









13. Прощай, Бла-бла-бла	317
Благодарности	331

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А: Как мы потеряли половину мышления	334
ПРИЛОЖЕНИЕ В: Связь с книгой «Визуальное мышление» / «Обратная сторона салфетки»	345
ПРИЛОЖЕНИЕ С: Живой проверочный список	353
Примечания	359
Литература	362

Действующие лица

(в порядке появления)

ЧАСТЬ I			
 Я	Автор книги, ищущий наилучший способ размышлять о сложных вещах	 Джон Херси	Военный корреспондент и любитель слов
 Вы	Привет! Мне приятно видеть вас рядом	 Тед Гейзель	Автор бестселлеров, о которых вы никогда не слышали
 Мой бывший босс	Предприниматель. Гений продаж, не имевший операционных навыков	 Генерал Петреус	Главнокомандующий американскими силами в Афганистане в 2010 году
 Джон Стюарт	ТВ-знаменитость. Не может вспомнить, сколько граней у «пентагона»	 Барак Обама	44-й президент Соединенных Штатов Америки

 <p>Терри Гросс</p>	<p>Радиознаменитость. Никак не может вспомнить, какую книгу читала накануне</p>	 <p>VitaminWater</p>	<p>Продукт компании Соса-Cola со странным составом</p>
 <p>Чак Таунсенд</p>	<p>СЕО компании Conde Nast. Рассылает приводящие в смятение меморандумы</p>	 <p>Капитан Чесли Салленбергер</p>	<p>«Салли», пилот пилотов и герой инцидента над Гудзоном</p>
 <p>Мистер Икс</p>	<p>«Суперпользователь» из Министерства обороны, перегруженный информацией</p>	 <p>Берни Мейдофф</p>	<p>Шарлатан высокого полета с Уолл-стрит, сейчас в тюрьме</p>
 <p>Мисс Браун</p>	<p>Моя учительница во втором классе, любительница уток</p>		


ЧАСТЬ 2




 <p>Альберт Эйнштейн</p>	<p>Величайший ум XX века, которого нянька называла «глупцом»</p>	 <p>Лиса</p>	<p>Умная, толковая, линейная — отражение нашего вербального мышления</p>
 <p>Оог и Ааг</p>	<p>Недостающие звенья. Первые гоминоиды с развившимися мозгами</p>	 <p>Колибри</p>	<p>Быстрый, буйный и немного капризный — отражение нашего визуального мышления</p>

 <p>Ричард Фейнман</p>	<p>Физик-ядерщик. Верил в то, что любой человек способен обучиться чему угодно</p>	 <p>Неизвестный пользователь</p>	<p>Потерявшийся пользователь мобильного телефона, нуждающийся в указании пути</p>
 <p>Майкл Портер</p>	<p>Преподаватель Гарварда, самый влиятельный преподаватель основ бизнеса в мире</p>	 <p>Ваша учительница грамматики</p>	<p>Ой! Да она вернулась к вам снова...</p>

ЧАСТЬ 3

 <p>Агент по продаже авиабилетов</p>	<p>Пытается посадить вас на вылетающий самолет без опозданий. Взмыленная и напряженная</p>	 <p>Абрахам Маслоу</p>	<p>Доктор психологии, обожает иерархии</p>
 <p>Средневековый ученый</p>	<p>Пытается определить правильную форму Земли</p>	 <p>Рене Моборн и У. Чан Ким</p>	<p>Преподаватели бизнес-школы INSEAD, исследователи</p>
 <p>PC и Mac</p>	<p>Два компьютера, маскирующиеся под «ботаников» (или наоборот?)</p>	 <p>Леонардо да Винчи</p>	<p>Провидец XV века, изобретатель парашюта</p>

 <p>Богатый и бедный</p>	<p>Две группы, пытающиеся избежать налогов</p>	 <p>Эдвин Лэнд</p>	<p>Отец Polaroid, второй великий американский изобретатель</p>
 <p>Лено и Конан</p>	<p>Комики, ведущие вечерние шоу. Забавные, но никогда сами не улыбаются</p>	 <p>Уилл Райт</p>	<p>Создатель игры «The Sims», гений игрового мира</p>
 <p>Найелл Фергюсон</p>	<p>Историк-экономист, верит в долгосрочные тенденции</p>	 <p>Леди Гага</p>	<p>Нынешняя сенсация поп-музыки, носит очки</p>
 <p>Медичи и Ротшильды</p>	<p>Денежные мешки, заставлявшие мир вертеться</p>	 <p>Мартин Эберхард и Марк Тарпеннинг</p>	<p>Предприниматели, создатели электромобилей Tesla</p>
 <p>Донелла Медоуз</p>	<p>Ученый из MIT, светоч «системного мышления»</p>	 <p>Дмитрий Менделеев</p>	<p>Безумный русский ученый, создатель самой влиятельной таблицы в мире</p>
 <p>Татцу Такеючи</p>	<p>Помощник профессора в Университете Вирджинии, гений в области теории относительности</p>	 <p>Майкл Барри</p>	<p>Финансовый провидец, предсказал глобальный экономический кризис</p>

 <p>Офицер ВМФ</p>	<p>Преподаватель морской истории, эксперт в осмысленных объяснениях</p>	 <p>Генрих Альтшуллер</p>	<p>Советский ученый, переживший ГУЛАГ, способен увидеть незаметные связи</p>
 <p>Пэт О'Ди</p>	<p>СЕО компании Peet's Coffee and Teas, делающий жизнь лучше</p>	 <p>Облако</p>	<p>Когда-то размытая идея, ставшая четкой и запоминающейся</p>

ВВЕДЕНИЕ

Половина наших соображений о мышлении неверна



Мы считаем, что мышление — процесс осмысленного соединения слов. Мы думаем, что разговор — лучший способ поделиться идеей. Мы полагаем, что хорошая речь — краеугольный камень интеллекта. Но мы правы лишь наполовину.

Эта книга рассказывает о трех вещах. Бла, бла и бла — три крошечных слова, убивающие нашу способность думать, учиться, работать и руководить.

«Бла-бла-бла» — это сложность, убивающая нашу способность думать. Эта книга предлагает более простой способ думать о запутанных вещах.

«Бла-бла-бла» — это недопонимание, убивающее нашу способность быть лидером. Эта книга предлагает более простой способ понимать идеи до, во время и после того, как мы поделимся ими с другими людьми.

«Бла-бла-бла» — это скука, убивающая нашу способность удерживать внимание. Эта книга предлагает простой способ сделать процесс осознания сложных идей более интересным — и куда более приятным.

(Никому не говорите о последней части предыдущей фразы, а то подумают, будто мы несерьезны.)

Эта книга о том, как прекратить «бла-бла-бла», пока болтовня не остановит нас самих.

Книга и инструменты к ней

Книга состоит из трех частей. В первой мы знакомимся с каждым из «бла».



Бла



Бла-Бла



Бла-Бла-Бла

Во второй узнаем о противоядии против «бла-бла-бла» под названием Живое Мышление.

Вербальное + Визуальное



Живой = Визуальный + вербальный + взаимозависимый

В третьей части представлена карта, с помощью которой вы сможете перейти из нынешнего состояния в новое.



В каждой из трех частей вводится свой инструмент. Первый из них — это Бла-бламетр, устройство, позволяющее распознать входящее «бла-бла-бла» перед тем, как оно нанесет свой удар. Второй — это Живая Грамматика, набор простых указаний, как с помощью вербального и визуального мышления избежать «бла-бла-бла». Третий — это Живой Лес, то есть карта, показывающая простой и ясный путь. Она позволяет убедиться, что наши идеи достаточно гибки, ясны и хорошо запоминаются.



А теперь познакомимся с участниками.



Бла



Бла-Бла



Бла-Бла-Бла

Основные «бла», «бла» и «бла» — это чрезмерное использование языка, его неправильное использование и злоупотребление им. То есть любые слова, мешающие проявиться нашей способности воспринимать идеи. «Бла-бла-бла» — это не только когда скучно (хотя скука — составная часть) или когда намеренно запутывают. На самом деле «бла-бла-бла» означает следующее: мы настолько сильно влюбляемся в свои собственные слова, что начинаем дурачить себя и верить, будто понимаем вещи лучше, чем на самом деле.

Когда не работают слова, не работает и мышление. Слова прекрасны, но сами по себе они не могут выявить, описать и решить многогранные сегодняшние проблемы. Это плохо, потому что слова — наш основной мыслительный инструмент. Хуже того: для большинства из нас слова — единственный инструмент мышления.

Мы нуждаемся в новом инструменте.

Как попасть в Страну Бла-бла-бландию

Много лет назад я работал в небольшой консультационной компании. Наш босс слыл отличным продавцом, однако с точки зрения управления операциями его деятельность была настоящей катастрофой — и это приводило к тому, что у каждого из нас всегда оказывалось больше работы, чем положено. У занятости есть одно преимущество: так как нам никогда не хватало времени, мы постоянно занимались импровизациями, искали более быстрые способы решения старых проблем и постоянно фонтанировали новыми идеями. Проводя на работе много времени, мы расходились по домам с ощущением, что сделали все необходимое.

После нескольких успешных лет наша компания разрослась. Пришли новые менеджеры, и совсем скоро нашим основным занятием стало посещение различных деловых встреч и собраний. «Позвольте представить вам наше новое корпоративное видение и набор ценностей. А вот наш план реструктуризации, направленный на то, чтобы поместить интересы клиентов в центр всей деятельности. Бла-бла-бла». Такие дни тоже тянулись долго, но удовлетворения не приносили. Чем больше мы говорили, тем меньше проблем решалось. Совсем скоро идеи перестали возникать, и наша прежде уважаемая компания превратилась в очередной дом в Стране Бла-бла-бландии. Я уволился.

Всё равно дома лучше

Но я никак не мог уйти совсем. Никто не смог бы.

В сегодняшнем мире, выстроенном вокруг работы и обучения, Бла-бла-бландия стала нашим родным домом. Вам доводилось участвовать в собраниях, идущих подряд друг за другом? Добро пожаловать в Страну Бла-бла-бландию. Покидали ли вы собрание более озадаченным и смятенным, чем до его начала? Приходилось ли вам смотреть двухчасовой выпуск новостей по кабельному телевидению, а затем понимать, что вы знаете об окружающем мире меньше, чем раньше? Доводилось ли вам подавлять один зевок за другим во время очередной презентации с множеством пунктов и разделов? Тогда вы понимаете, о чем идет речь.

Как минимум, в этом мы не одиноки.

Мы слишком много знаем

Бла-бла-бла развивается по нарастающей — от слишком большого количества информации к слишком небольшому количеству, а затем и к негативной информации.

СЛИШКОМ МНОГО
ИНФОРМАЦИИ!



Когда информации становится слишком много, «бла-бла-бла» парализует нашу способность к ее воспроизведению: знаний становится так много, что у нас не остается иного выбора, кроме как сразу же забыть некоторую часть. Вот вам пример: в конце прошлого года две медийные звезды встретились на одной передаче, чтобы поговорить о книгах, и закончился их разговор жалобами на то, как мало из прочитанного они могут запомнить.

Джон Стюарт, ведущий The Daily Show, программы новостей, подаваемых в юмористическом ключе, обсуждал свою новую книгу с Терри Гроссом, легендарным интервьюером с National Public Radio. Вскоре после начала интервью Гросс спросил у Стюарта, неужели тот действительно читал все книги, о которых рассказывает в своей передаче. Стюарт в шутку сказал «да» и пояснил, что всегда читает текст на передней и задней странице обложки. Затем, уже серьезно, продолжил:

Стюарт: Бывают недели, когда мы получаем по четыре книги, причем, знаете ли, объемных — исторические исследования¹. Я читаю достаточно быстро и пытаюсь проглотить эти книги по максимуму. У меня неплохо

развита способность усваивать прочитанное и сохранять в голове достаточно много информации...

— здесь он для большего эффекта выдержал паузу, —

...на протяжении четырех-шести часов. А после этого она исчезает из моего мозга навсегда.

Гросс: О да. Не представляете, до чего мне знакомо это ощущение.

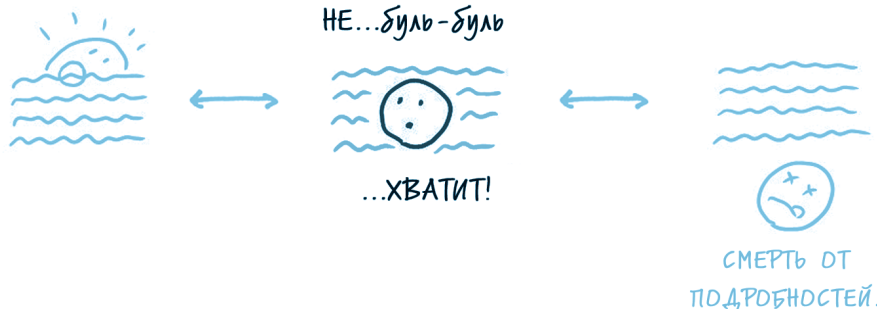
Стюарт: Я читаю книгу и вдруг становлюсь настоящим экспертом по вопросу строительной конструкции Пентагона... а затем, часам к восьми вечера, говорю себе: «Да неужели? Я и представить не мог, что у этого здания пятиугольная форма!»

Самое страшное в этом диалоге то, что его ведут очень толковые люди. Если уж Джон Стюарт и Терри Гросс не в состоянии запоминать все, что читают, на что надеяться всем остальным?

Мы не знаем ничего

«Бла-бла-бла» означает, что порой мы можем оказаться окруженными массой слов, не содержащих никакого смысла.

СЛИШКОМ МНОГО
ИНФОРМАЦИИ!



Это хорошо известно Conde Nast — издательству, публикующему множество известнейших журналов нашего мира (Vogue, Glamour, Vanity Fair, Golf Digest, Wired, The New Yorker и т.д.). Издательский дом ежемесячно печатает миллионы слов, которых подписчики ждут не дождутся. Однако не так давно CEO компании написал своим сотрудникам электронное послание, состоявшее из пяти сотен слов и содержавшее... скажем так, ничего.

В письме, направленном сотрудникам компании во вторник, 5 октября 2010 года, CEO Conde Nast Чак Таунсенд решил прояснить вопрос, связанный с рядом изменений в издательстве, необходимых в связи с растущим влиянием Интернета. Язык письма был настолько переполнен корпоративным лексиконом, что даже сотрудники Чака Таунсенда не смогли понять, о чем он ведет речь.

В июле мы объявили о стратегическом репозиционировании нашей компании и выявили три явных приоритета, позволяющих обеспечить наш будущий рост и успех: бизнес-модель, в центре которой находится клиент, холистический подход к управлению брендом и создание мультиплатформенной организации на основе интегрированных продаж и маркетинга. Наша преданность интересам клиента во главе угла очевидна... Для оптимизации роста доходов от бренда мы перенесем фокус с отдельных площадок, работающих в области цифровых продаж, на уровень всего бренда. Издатели смогут воспользоваться рычагом, связанным с их предложениями для рынка, на всех имеющихся платформах.

Что-что?..

Согласно данным газеты New York Times, один сотрудник ответил так: «Мы прочитали статью, но так и не поняли, что он имеет в виду¹¹. Это такой стиль общения, в котором нет глаголов, и каждое слово — из запутанного технического жаргона».

И уж если глава издательства не может изъясняться понятнее с помощью слов, мы чувствуем: это знак большой беды.

Мы знаем меньше, чем ничего

С другой стороны, «бла-бла-бла» порой означает, что мы знаем даже меньше, чем ничего. Когда глубина детализации убивает нашу способность к пониманию, дело заканчивается тем, что мы начинаем получать негативное знание: чем больше мы слышим, тем меньше знаем.

СЛИШКОМ МНОГО
ИНФОРМАЦИИ!



В начале 2010 года в темной крошечной комнате, похороненной в глубинах Пентагона (здания пятиугольной формы, Джон!), за небольшим столом сидел один из руководителей Министерства обороны США. Стол был пуст. В руках у руководителя не было ни одного листа бумаги. Он присутствовал на брифинге, посвященном обсуждению ряда операций по борьбе против терроризма. И хотя он входил в десятку людей в стране, осведомленных обо всех деталях совершенно секретных операций правительства, ему не было разрешено делать заметки.

На экране перед ним один за другим возникали слайды — сначала название проекта, затем состав участников и авторов. Потом появилось заявление о миссии проекта, после него список целей и задач, затем список завершенных и незавершенных дел, затем список ресурсов и текущее состояние их использования, затем график, затем детальная повестка дня, затем список документов по теме, затем общий обзор бюджета, затем доводы в пользу дополнительного финансирования, затем список действий и, наконец, список (неполный) родственных программ и проектов.

После того как завершился рассказ об одной программе, начался рассказ о другой. В тот день участникам предстояло изучить несколько сотен программ.

Вскоре после начала брифинга на нашего «суперпользователя» снизошло откровение: он почувствовал, что знает меньше, чем до начала собрания. «Остановитесь!» — завопил он и выскочил из комнаты. А затем, если верить данным двухлетнего расследования газеты Washington Post (посвященного росту секретной деятельности американского правительства), этот суперпользователь категорически заявил: «Я не планирую жить так долго, чтобы участвовать в брифингах по всем возможным темам»^{III}. Он добавил, что в результате такой организации работы он не в состоянии понять, делает ли этот ошеломляющий ряд программ страну более сильной и защищенной или наоборот.

Давайте-ка задумаемся на минутку: чем больше информации о программах получал суперпользователь, тем меньше он мог сказать, насколько эти программы усиливают безопасность страны. Вряд ли мы могли бы найти более зримый и значительный пример «бла-бла-бла» в нашей жизни.

Как же мы сюда попали?

Вот ведь странно... Болтовню и «бла-бла-бла» ненавидят практически все, но все этим занимаются. Никто из нас не собирался делать так, чтобы его идеи оставались неизвестными. Никто заранее не решал, что лучший способ рассказать об идее — это рассказывать о массе вещей, не имеющих к ней отношения. Никто не начинал свою карьеру, считая, что лучший способ продвинуться — это максимально запутать ситуацию.

В нашем распоряжении имеется масса инструментов мгновенной коммуникации. Это предполагает, что мы должны понимать друг друга лучше, а не хуже. По одному лишь мановению руки мы можем получить доступ ко всей предыстории, и это должно помогать нам быстрее находить решение проблем, а не выискивать козлов отпущения. Когда у нас возникает хорошая идея, имеющиеся инструменты должны помогать нам как можно быстрее поделиться ею с окружающими и адекватно донести свое сообщение. И уж точно мы не предполагаем, что из-за этих инструментов нас будет сложнее услышать.

Карта сокровища

Нам не нужно больше слов. Нам нужно больше идей. И они нужны нам как можно быстрее, а для того, чтобы мы могли оценить, насколько они хороши, эти идеи должны быть внятными.

Чтобы отличить хорошие идеи от плохих, глубокие от поверхностных, креативные от нетворческих, мы должны увидеть суть этих идей. Однако внимательное изучение — совсем не то, чем занимаются в Стране Бла-бла-бландии. Здесь принято скрывать, затуманивать, рассеивать и увилывать. И если мы действительно хотим решить проблему, нам необходимо выбраться из этой страны.

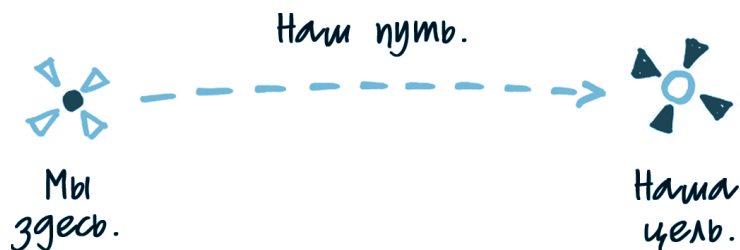
И вот тут появляется эта книга. Она показывает путь выхода.

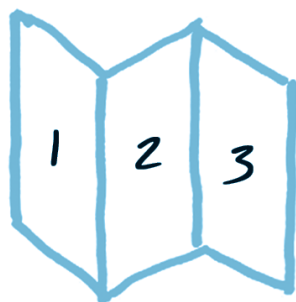
Выход обнаруживается в виде карты сокровища — карты, которую мы можем использовать всякий раз, когда у нас есть проблема и для ее решения нам нужна хорошая идея. Этой картой можно пользоваться всякий раз, когда вы слишком перегружены словами и не можете понять, что они означают на самом деле. Пригодится она и тогда, когда вы видите хорошую идею — и вам нужно сделать так, чтобы ее увидели и другие.

Что делает карту полезной

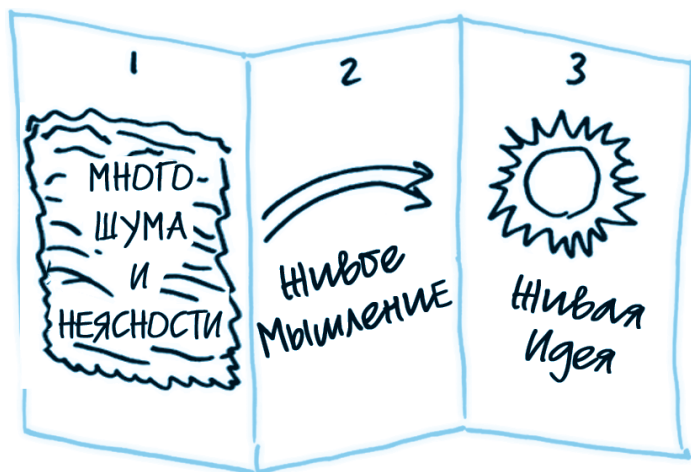
Чтобы быть полезной, карта должна показывать три вещи: где мы сейчас (причем в деталях, чтобы мы оценили, насколько хорошо наше нынешнее местоположение), как выглядит лучшее место, куда мы могли бы двигаться (опять-таки в деталях, чтобы мы поняли, выглядит ли оно достаточно привлекательным), и четко очерченный путь между этими двумя точками (и снова в деталях, чтобы мы не потерялись по пути).

Полезная карта показывает нам ►
три вещи —
наше нынешнее местоположе-
ние, наш путь и нашу цель



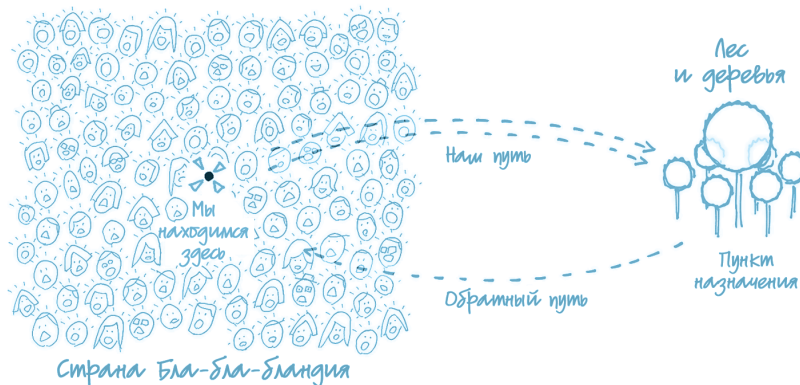


Подумайте об этой книге как о карте из трех зон. В первой описывается наше текущее местонахождение в самом центре «бла-бла-бла». Во второй показывается двухполосная дорога, ведущая отсюда. А в третьей описывается желаемое направление — туда, где мы способны изучить наши идеи вдоль и поперек, где мы верим, что идеи других людей заслуживают нашего времени и внимания, и где мы доверяем своей способности видеть более широкую картину.



Но перед тем как пуститься в путь, давайте познакомимся с нашей новой картой.

Наша карта сокровища

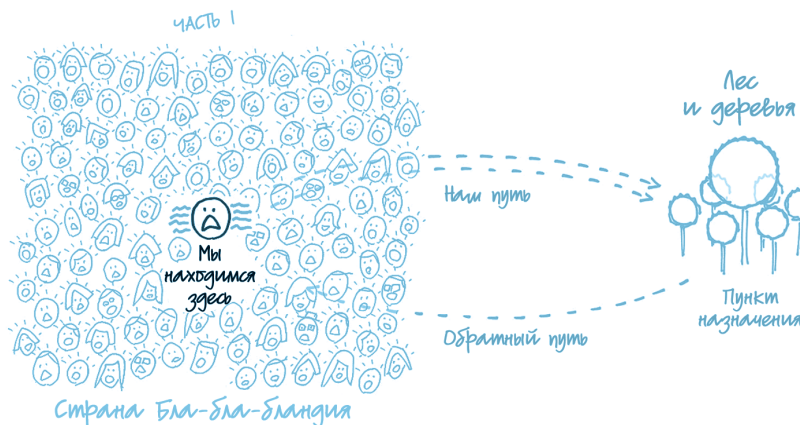


Вот как выглядит карта сокровища. Давайте познакомимся со всеми ее зонами по очереди.

Мы находимся здесь

Наша карта сокровища

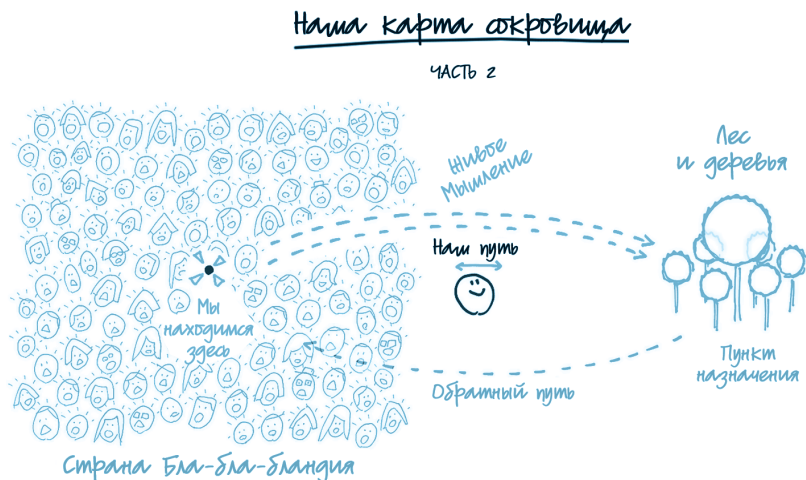
Мы находимся в левой части карты, в самой глубине Страны Бла-бла-бландии ►



В левой части карты мы видим свое нынешнее местонахождение — в самом центре Страны Бла-бла-бландии. Как нам уже известно, это шумное местечко, здесь царят лихорадочная деятельность и суета, что не обязательно плохо: в этой стране происходит множество событий, и порой оказаться в их гуще даже приятно. Однако, хотя мы все разговариваем и толкаемся, это не самое лучшее место для тщательного обдумывания происходящего, и здесь практически невозможно привлечь к себе сколь-нибудь значительное внимание.

Для того чтобы выбиться из толпы, мы начинаем говорить немного громче и чуточку быстрее. На какой-то момент это срабатывает, однако все остальные начинают делать то же самое. Система приходит в суетливое движение вплоть до достижения нового равновесия «бла-бла-бла» — и в этот момент громкость, скорость и количество говорящих достигают максимума, и мы начинаем недоумевать, какие из монологов заслуживают нашего внимания. Здесь-то и кроется настоящая опасность: слов становится так много, что мы не успеваем за ними и в итоге перестаем слушать не только других, но и самих себя. И совсем скоро забываем, в чем состояла наша идея и была ли она вообще. Единственная наша цель — быть услышанными.

Путь к спасению



◀ Из этой страны мы можем выбраться по двухполосной дороге, и нам следует пользоваться обеими полосами

Мы могли бы и дальше оставаться в атмосфере «бла-бла-бла»; это не сложно, и чаще всего наш привычный образ действий и используемые нами технологии побуждают нас поступать именно так. Однако если мы действительно нуждаемся в новой хорошей идее или в том, чтобы нас услышали другие, то пути выхода искать необходимо.

Путь из Страны Бла-бла-бландии легко найти, но по нему сложно следовать. Все дело в том, что он состоит из двух полос, а нас учили двигаться только по одной — по пути слов. Эта полоса нам хорошо знакома. Это путь разговоров, письма и чтения. Вся наша образовательная система учила нас двигаться именно по нему и доверять его правилам.

Не секрет, что такое вторая полоса; каждый знает, что там. Там картинки. Картинки как инструмент мышления имелись в нашем распоряжении задолго до появления письменности. Кстати, в далеком прошлом, еще до того, как были изобретены первые буквы, путь картинок был единственно возможным.

Однако где-то между «прежде» и «теперь» мы открыли для себя письменность, и большинство из нас потеряло интерес к картинкам. И теперь, поскольку мы очень давно отказались от них, картинки кажутся непонятными и неудобными — и отчасти пугающими*.

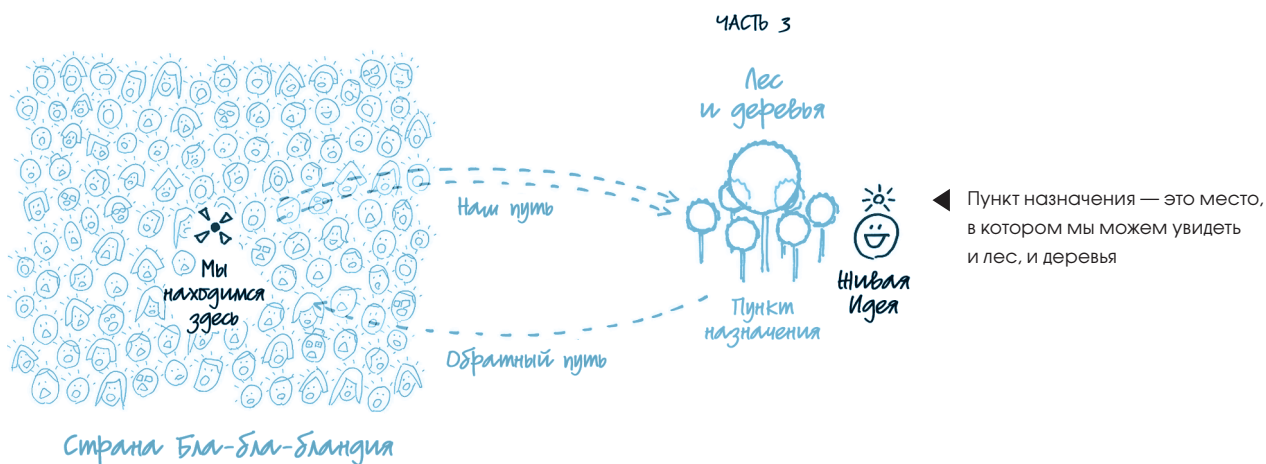
Поэтому мы идем по известному пути — и мы говорим. Проблема в том, что, даже если мы действительно хотим оставить «бла-бла-бла» позади, выбор этого пути возвращает нас на прежнее место. Как ни печально, но и второй путь, путь картинок, сам по себе ничуть не лучше. Даже те, кто еще помнит эту древнюю тропу, скорее всего, потеряются, если решат пользоваться для объяснения своей идеи одними лишь изображениями.

Мы придем в желанный пункт назначения только тогда, когда начнем одновременно пользоваться обеими полосами для движения. Чтобы успешно решить проблемы сегодняшнего дня, нам необходимо видеть и слышать, читать и смотреть, писать и рисовать. И только тогда, когда мы начнем делать все это, когда вспомним, что значит мыслить вербально и образно, — только тогда мы поймем всю силу Живого Мышления.

* Если вам интересно, каким образом люди сошли с пути картинок, обратите внимание на Приложение А под названием «Как мы потеряли половину мышления».

Пункт назначения

Наша карта сокровища



На правой стороне карты можно увидеть конечный пункт нашего путешествия. Это тихий и небольшой лес, расположенный достаточно далеко от Страны Бла-бла-бландии. Здесь мы можем глубоко вздохнуть, насладиться моментами тишины и внимательно взглянуть на то, что на самом деле творится в нашей голове.

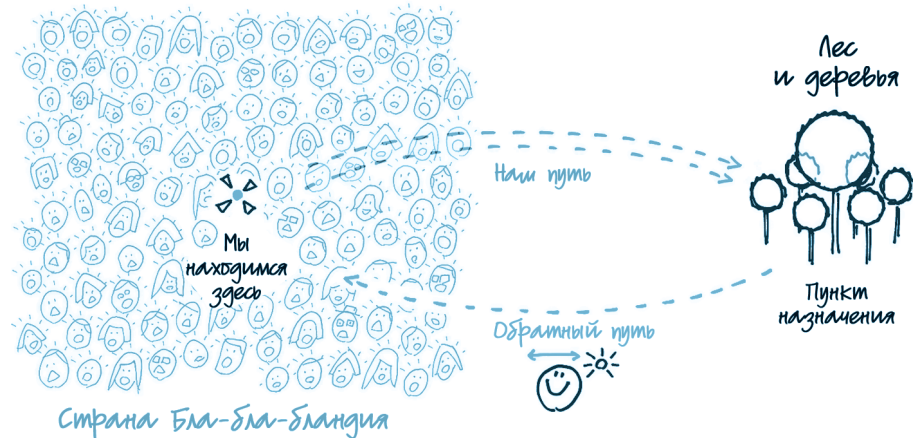
Но это не просто маленький лесок. На первый взгляд он может показаться тихим и пустынным, но на самом деле он полон идей — и наших собственных, и других людей. После всей суеты и волнения Страны Бла-бла-бландии нам требуется некоторое время для адаптации глаз и ушей. Но уже через несколько мгновений мы замечаем все новые идеи и понимаем, из чего они сделаны. И только тогда мы впервые начинаем видеть одновременно и лес, и деревья.

Обратный путь

Наша карта сокровища

ОБРАТНЫЙ ПУТЬ

После нашего путешествия в лес
нам приходится возвращаться
домой, но теперь мы уже знаем,
как можно вырваться из Страны
Бла-бла-бландии



После того как мы посетили Живой Лес, мы никогда уже не будем смотреть на Страну Бла-бла-бландию прежними глазами. Разумеется, рано или поздно нам придется туда вернуться, потому что все наши действия мы совершаем в основном там, но теперь эта страна будет выглядеть для нас иначе. Мы узнали множество новых вещей в отношении собственных идей и начинаем рассказывать о них по-новому. Теперь, когда мы знаем, что и почему делаем, мы вправе ожидать чего-то иного и от людей, которые хотят поделиться с нами своими собственными идеями.

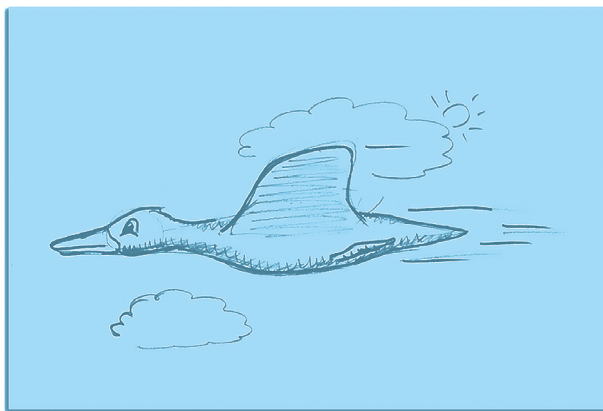
Хватит бла-бла-бла!

Собственно, это и есть краткое описание того, о чем вы читаете в этой книге: мы поговорим и о Стране Бла-бла-бландии, и о том, как мы в ней оказались, и о том, что представляет собой двухполосная дорога, ведущая из нее, и о том, что представляет собой наш пункт назначения.

И раз уж мы начинаем свое путешествие в Стране Бла-бла-бландии, давайте прежде всего поймем, как мы в ней оказались. А еще давайте-ка начнем наш рассказ с картинки.

Картинка с крыльями

Учась во втором классе школы, я нарисовал то, что впоследствии стало одной из важнейших картинок в моей жизни. Это была утка. Понятия не имею, почему нарисовал именно утку, но отлично помню саму картинку. Мне удалось изобразить утку в полете: нос вытянут вперед, хвост — назад, крылья направлены в стороны, а лапы прижаты к туловищу. Это была быстрая утка, и я изобразил ее в профиль и добавил несколько штрихов, подчеркивавших стремительность движения. В то время я знал об утках не так уж и много, поэтому мне пришлось фантазировать. В конце концов моя утка выглядела примерно так.



◀ Моя быстрая утка, ок. 1970

Через несколько дней после того, как я создал этот рисунок, наша учительница, миссис Браун, вручила мне приз «за лучший рисунок». Я удивился, ведь я даже не знал, что моя утка участвовала в конкурсе.

С другой стороны, может быть, мне и не стоило так удивляться. В таблице моих оценок, вместе с похвалами за «креативность», было написано, что я чересчур много разговариваю в классе. Миссис Браун написала в строке

«внимательность в классе» буквально следующее: «требуется улучшения». Кроме того, судя по табелю, я отставал от других учеников по чтению. Это тоже меня не особенно удивляло. Я ненавижу читать. Из всех вещей, которыми мы занимались — рисование, работа с красками, измерения, создание приложений, конструирование и устное общение, — я больше всего не любил читать, особенно, когда мне приказывали это делать. Я сказал себе, что чтение — скучный и бесцельный процесс для одиночек. Но на самом деле мне было просто сложно читать.

И я этого стыдился, ведь в то время я считался одним из самых толковых учеников. Я чувствовал, что миссис Браун, хотя и напрягалась из-за моей постоянной болтовни, отдавала должное моей вовлеченности в другие занятия. Однако как только речь заходила о чтении, я понимал, что нахожусь в числе отстающих. Когда чтение в часы учебы превратилось в основное занятие, я потерял интерес к хождению в школу.

Эта история могла закончиться скверно. Но примерно в то же время папа принес домой книгу, написанную одним доктором. Даже не знаю, понимал ли отец, какие я испытываю трудности с чтением. Однако он знал наверняка, что книга доктора Сьюза под названием «Green Eggs and Ham» («Зеленые яйца и ветчина») — достаточно веселая и занимательная. Мы начали читать ее вместе по вечерам. Мне нравились картинки в книге, и мне было приятно, когда отец то и дело заливался смехом. Через какое-то время я понял, что слова на странице — это не так уж и плохо. В каждом из них было всего по несколько букв, причем эти буквы постоянно повторялись, и в результате появлялись смешные фразы. После нескольких раундов чтения фраз типа «Sam I am. I am Sam» в моей голове начала понемногу загораться лампочка, связанная с чтением, а когда мы с отцом перешли к более сложной книге «The Cat in the Hat» («Кот в шляпе»), свет лампы стал еще ярче. Спасибо доктору Сьюзу — я научился читать.

Почему Джонни не может читать

То же произошло с сотнями миллионов других детей. Ко времени своей кончины в 1991 году доктор Сьюз опубликовал шестьдесят книг, общий тираж которых составил свыше двухсот пятидесяти миллионов экземпляров^{IV}.

По данным Publishers Weekly, в списке ста пятидесяти детских бестселлеров всех времен двадцать три книги принадлежат перу доктора Сьюза. Его предложение писать, перемежая текст картинками, изменил способ, которым Америка училась читать.

Однако откуда же появился доктор Сьюз со своими забавными словами и странными картинками? Каким образом эти на первый взгляд простые книги смогли столь значительно изменить мысли учеников о процессе чтения? Чтобы разобраться, нам придется для начала познакомиться с Джоном Хэрси.

У Джона Хэрси не было проблем с чтением, которые имелись у меня. Он любил слова. Работая военным корреспондентом во времена Второй мировой войны, он писал о высадке союзных войск на Сицилии, о холоде на Восточном фронте и жаре бирманских джунглей. Во время своей службы на Тихом океане он пережил авиакатастрофу, когда его самолет рухнул в океан. Выплыв на поверхность, первое, о чем он подумал, — это о том, как бы найти свои записи. К счастью, блокнот всплыл рядом и стукнул его по голове.

Любовь Джона Хэрси к словам была заразительной. В 1946 году он написал статью, объемнее которой журнал The New Yorker не публиковал никогда. Его эссе из 31 000 слов под названием «Хиросима» рассказывало о разрушениях, причиненных первой атомной бомбой (для журнала это очень много. Ведь 31 000 слов — это даже больше, чем количество слов в книге, которую вы сейчас держите в руках).

Спрятанная за очаровательной обложкой журнала с изображением теплого вечера в Центральном парке «Хиросима» вышла в свет 31 августа 1946 года. Солнечная обложка была не чем иным, как маскировкой. Мрачная статья Хэрси заполнила весь выпуск журнала. В первый и последний (на данный момент) раз The New Yorker посвятил все свои полосы одной-единственной статье. Никаких карикатур, никаких новостей или обзоров — одна лишь «Хиросима». Этот выпуск оказался одним из самых успешных за всю историю журнала: он был распродан буквально за несколько часов. Позднее журнал Time описывал «Хиросиму» как «самое знаменитое творение в области журналистики после Второй мировой войны». Конечно, Джон Хэрси любил слова и поэтому самое удивительное состоит в том, что когда он впоследствии писал для журнала Life статью о чтении, то в итоге посвятил основную ее часть рисункам.

Рисункам? Секундочку, разве мы не сказали, что Хэрси был сторонником слов? Этот момент настолько важен для моего рассказа (и для всей книги в целом), что я *повторяю: рассказывая в статье о том, как помочь детям научиться читать, Джон Хэрси больше, чем на чем-нибудь другом, останавливался на сопутствующих словам изображениях.*

Вот в чем дело.

В 1952 году, через шесть лет после публикации своего знаменитого эссе в *New Yorker*, Хэрси стал достаточно успешным писателем, а также занялся преподаванием английского языка. Также он дал жизнь пятерым детям. Желая побольше узнать о принципах образования, он присоединился к группе родителей и учителей из Фэйрфилда под названием *Citizens' School Study Council of Fairfield*. Цель этой группы состояла в том, чтобы помочь директорам, учителям и родителям учащихся в Коннектикуте понять, почему дети не стремятся научиться хорошо читать. Хэрси, как искренне преданный слову человек, не мог не переживать по этому поводу.

Если в наши дни принято беспокоиться о том, как влияет на наши мозги Интернет, то шестьдесят лет назад многие боялись, что новые технологии (телевидение) и новый стиль преподавания (индивидуальные занятия, а не групповое обучение) способны снизить имевшийся уровень грамотности. По словам Хэрси, цель совета состояла в том, чтобы ответить на вопрос: «Достаточно ли хорошо молодые граждане нашей страны учатся, чтобы правильно использовать наш язык?» В поисках ответа участники группы посещали школьные занятия, читали массу технической и профессиональной литературы, консультировались с экспертами в области образования, а также изучали всевозможные источники по теме искусства обучения чтению. После двух лет напряженных усилий и исследований Хэрси подвел итоги работы в еще одной масштабной статье, опубликованной на этот раз в журнале *Life*.

Статья под названием «*Why Do Students Bog Down on First R?*» («Почему учащиеся вязнут на первой же букве R») находилась примерно в середине выпуска журнала за 24 мая 1954 г. Она заняла целых десять страниц и помещалась среди рекламы сигарет, солнечных очков и автобусных туристических поездок в Йеллоустонский парк. Работа Хэрси поднимала массу вопросов. Выяснилось, что дети предпочитают не читать, а смотреть телевизор

(ничего удивительного)^У, что школы уделяют больше внимания отстающим ученикам, чем хорошим (легкое удивление), что решения относительно «правильного» способа обучения всегда трудны, так как очень небольшое в образовании поддается объективному измерению (самое удивительное).

Но самым большим сюрпризом оказалась простейшая вещь: основная причина, по которой дети не учились читать, состояла в том, что книги казались им скучными.

Откуда взяться желанию?

Лишь взглянув на картинки в букварях, которыми пользовались школьники Фэйрфилда, члены группы сумели понять, почему дети не хотели их читать. «В классе мальчики и девочки сталкиваются с книгами, напичканными иллюстрациями, изображавшими прилизанную жизнь неестественно чистых детей».

Хэрсси еще раз сфокусировал внимание на картинках: «Маленькие мальчики, пытающиеся научиться читать в школах, должны тратить время на истории некоего Тома, вынужденного бесконечно, с сохранением всевозможных норм приличия играть с двумя слащавыми девочками — Бетти и Сьюзан. Столь ужасающая жизнь Тома неразрывно связана с первыми, важнейшими шагами в чтении. Ничего удивительного, что некоторые мальчики уклоняются от такого занятия».



«О, посмотри! — сказал Бобби.
— Посмотри на птицу.
Это красивая птица».

«О да, — сказала Дженни.
— Ты прав.
Это очень красивая птица».

◀ Как выглядели буквари в 1954 году

Подводя итоги, совет пришел к заключению, что дети не учились читать потому, что они не хотели читать книги, которые им давали, а не хотели потому, что *искренне ненавидели картинки в них*.

Хэрси завершил свою статью просьбой к издателям книг. «Когда дети только учатся читать, картинки на каждой странице способны дать им ключ практически ко всему содержанию текста. Картинки призваны помочь ребенку в визуализации слов, но сами эти картинки неинтересны, скучны, идеализированы и до ужаса буквальны. Почему бы не снабжать книги картинками, способными расширять, а не сужать богатство ассоциаций, которые могут возникать у детей при чтении, — почему не пользоваться рисунками, похожими на созданные гениями детской книжной иллюстрации: Тенниелом, Говардом Пайлом, доктором Сюзом или Уолтом Диснеем?»

К счастью для меня, много лет спустя эту статью прочитал один отважный издатель.

Списки

Уильям Эллсуорт Сполдинг работал редактором в нью-йоркском издательстве Houghton Mifflin и отвечал за выпуск учебников. Прочитав статью Хэрси, он загорелся: почему бы не попросить какого-нибудь хорошего детского писателя создать школьный учебник? Правда, с иллюстраторами Сполдингу не повезло, возможности оказались ограничены. Сэр Джон Тенниел, художник первого издания «Алисы в Стране чудес», умер за сорок лет до событий, в 1914 году. Говард Пайл, автор и иллюстратор книги «The Merry Adventures of Robin Hood» («Веселые приключения Робина Гуда»), ушел из жизни еще раньше — в 1911 году. А Уолт Дисней, находившийся в добром здравии, был крайне занят на финальном этапе строительства своего парка в Лос-Анджелесе.

Оставался Тед Гейзель, умеренно успешный детский автор, писавший и рисовавший под псевдонимом, девичьей фамилией его матери, — Сюз. Сполдинг был знаком с доктором Сюзом, общался с его издателем Беннетом Серфом из Random House и спросил Серфа, может ли он отпустить своего автора, чтобы тот попробовал написать учебник для детей. Серф согласился,

но при условии, что издательство Random House сможет продавать учебники, созданные доктором Сюзом.

Соглашение было подписано, и Сполдинг обратился к доктору Сюзю. Чтобы убедиться, что созданное Сюзом сможет быть использовано в качестве учебника, который будут покупать учителя и школы, Сполдинг вручил ему три списка слов, которые, по мнению экспертов, были важны для обучения первоклассников чтению. В совокупности во всех трех списках было триста сорок восемь слов.

Взглянув на списки, доктор Сюз подумал, что затея выглядит совершенно нелепой^{VI}. Но потом он выбрал два рифмовавшихся слова: «cat» и «hat».

Пари

Доктору Сюзю потребовалось девять месяцев, чтобы написать и проиллюстрировать книгу «The Cat in the Hat» («Кот в шляпе») — он использовал всего 236 слов из списка. Книга изменила и методы преподавания, и принципы покупки учебников школами, и мнение издателей об образовании, и — что важнее всего для целей нашей книги — то, каким образом люди выстраивали связи между словами и изображениями.

Книга «The Cat in the Hat» принесла такой успех издательству Random House, что Беннет Серф решил повысить ставки. Он предложил доктору Сюзю пари на пятьдесят долларов, что тот не сможет повторить свой подвиг всего с пятьюдесятью словами. На этот раз список включал в себя слова «hat», «am» и «Sam». Доктору Сюзю потребовалось всего пять месяцев, чтобы написать книгу «Green Eggs and Ham».

Изображения придают смысл словам и наоборот

Вот таким простым образом научился читать и я (и почти любой человек, родившийся в США в течение последних пятидесяти лет): путем сопоставления простых слов с привлекательными картинками. Изюминка, добавленная доктором Сюзом в его книги, изменила не только то, как Америка училась читать, но и сами представления о книгах. Лучшее всего нас могут чему-то научить книги, способные одновременно обратиться к нашему вербальному и визуальному мышлению.

Иными словами, изюминка — не волшебство, все дело в здравом смысле. Одним из основных выводов Хэрси и его совета оказалось то, в чем эксперты согласились с учителями: ребенок, который по-настоящему хочет чему-то научиться, обычно достигает успеха. «Некоторые деятели в области образования полагают, что даже начинающие способны усвоить не менее двухсот слов в первые шесть месяцев, при условии что это слова, которые дети хотят выучить». А каков лучший путь побудить ребенка к учебе? Сделать ее приятной для сознания.

Что случилось с картинками?

Пройден великий путь — от военного корреспондента и пары вдохновенных издателей до писателя, любившего рисовать для миллионов детей, чтобы те поняли: в чтении нет ничего плохого. Помимо всего остального эта история помогает усвоить: в процессе обучения чтению изображения значат ничуть не меньше, чем слова, которые они сопровождают.

Теперь вот большой вопрос: если изображения настолько значимы для привлечения интереса детей, то почему мы ограничиваемся только детьми? Если изображения играли столь важную роль, побуждая нас захотеть предпринять усилия, чтобы научиться читать, то почему бы, разбираясь с проблемами, с которыми мы сталкиваемся во взрослом состоянии, не использовать картинки? Если изображения прежде позволяли нам быстро уяснить суть идеи, то почему же мы отказываемся от них? В бизнесе, в политике, в образовании и в жизни в целом мы отказались идти по пути изображений в то самое время, когда больше всего в них нуждались. Почему?

Разве мы не стремимся «думать иначе»?

Одно из самых популярных слов в мире бизнеса в наши дни — это слово «инновации». Деловая пресса, бизнес-лидеры и бизнес-школы не перестают повторять: «Инновации — это ключ к успеху», «Мы нуждаемся в инновациях для выхода из рецессии», «Если бы мы могли скопировать их способность к инновациям, то превратились бы в компанию Apple в области (вставьте название отрасли самостоятельно)».

Но постойте, когда мы ищем инновационные пути, разве это не означает, по сути, поиска нового взгляда на окружающий мир? Давайте зададим себе тот же самый вопрос, но немного по-другому. Почему в тот момент в истории, когда нам важнее всего увидеть мир по-другому, мы не заставляем свое мышление по-новому глядеть на проблемы? Если наша цель состоит в том, чтобы видеть мир иначе, то куда же делись все изображения?

*Почему Джонни и Дженни не могут рисовать
(истинная причина, по которой мы не можем решать
проблемы и спасать свою пятую точку)*



◀ Нам кажется, что мы не можем визуализировать...



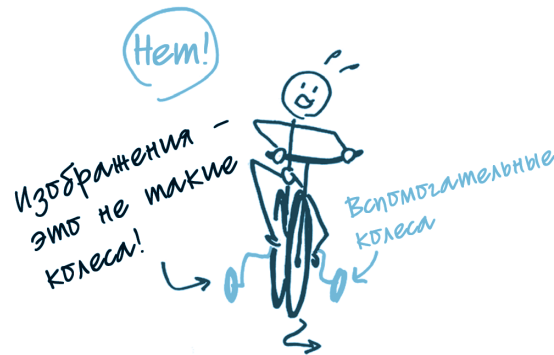
◀ ...потому что, как только мы начали понимать суть вещей...



◀ ... у нас отняли изображения

Изображения — это не дополнительные колеса

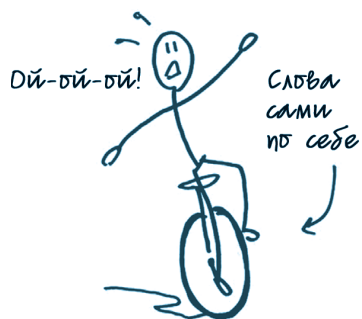
Итак, мы знаем о силе изображений как обучающего инструмента. Еще когда мы не научились читать, нас просили что-то нарисовать. Однако затем работа с изображениями прекратилась. Вся наша система образования постепенно пришла к восприятию изображений как своего рода дополнительных колес: они полезны только для того, чтобы поставить нас на путь чтения, а с момента, когда у нас появляется способность писать, все перестают обращать внимание на рисование.



Это совершенно неправильно. Изображения — часть мыслительного процесса, позволяющая нам двигаться в определенном направлении. Именно «видение большой картины» позволяет нам понять, куда сделать следующие шаги. Изображения — это не вспомогательные колеса. На самом деле *ведущее колесо* — это изображения.

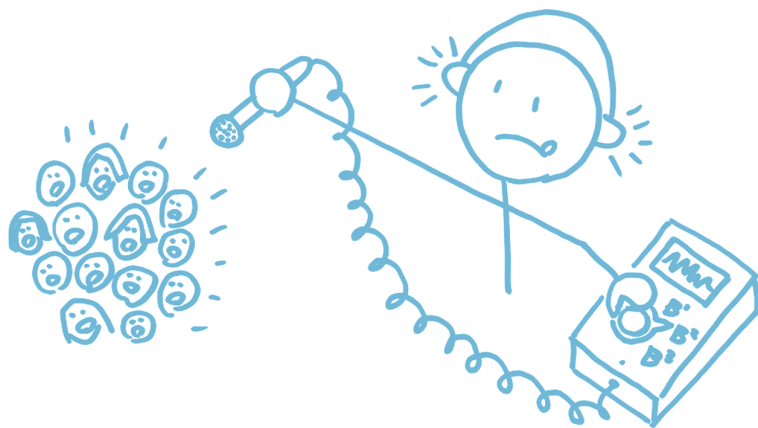


Когда речь заходит о мышлении, общении или решении проблем, представляется, что все мы пытаемся ездить на ментальном одноколесном велосипеде. Разумеется, при должной тренировке это может сделать каждый, но к чему? На двух колесах мы всегда будем двигаться быстрее и чувствовать себя устойчивее.



Бла-бла-бла. Неудивительно, что никто не может толком объяснить происходящее. Оставшаяся часть этой книги будет посвящена тому, чтобы вновь пересадить нас на два колеса.

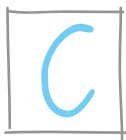
ЧАСТЬ I
Бла-блаетр



Бла-блаетр

ГЛАВА I

Изучение Страны Бла-бла-бландии



ловами можно описать что угодно. Но это не значит, что слова — лучший способ описать все окружающее.

Что такое Бла-бла-бла?

Не все слова — «Бла-бла-бла».

Мы исходим из той самоочевидной истины, что все люди созданы равными и наделены Творцом определенными неотчуждаемыми правами, к числу которых относятся жизнь, свобода и стремление к счастью.*

Слова волшебны. При правильном использовании слова помогают нам думать, чувствовать, понимать, помнить, говорят нам правду, показывают нам путь, проясняют неясное, собирают нас вместе и придают нашей жизни смысл.

* Преамбула к Декларации независимости, 1776 год.

*И вот! Я взлетел и порвал свои связи с Землей...
Бог предо мной — прикоснуться рукой!**

Когда слова работают, они не только изменяют наши ощущение от мира — они изменяют и сам мир.

*Yes we can (Да, мы можем!)***

Но это не те слова, о которых мы говорим.

Когда слова работают...

Слова могут делать все эти прекрасные вещи, потому что язык — это единственная в своем роде, сложная, высокоразвитая и важнейшая технология из всех, когда-либо созданных человечеством. Использование слов и делает нас людьми.

Однако использовать слова и использовать слова *правильно* — не одно и то же. Потому что, сколь ни прекрасна технология языка, это еще и простейший способ отвлечь нас от сути.

Когда слова не работают...

Когда доходит до слов, возникает масса способов все разрушить. Когда это так, то результат — бла-бла-бла: чрезмерное и неправильное использование технологии языка.

Иногда бла-бла-бла возникает благодаря непреднамеренным ошибкам: мы хотим поделиться хорошей идеей, но используем для ее описания неправильные слова. Иногда бла-бла-бла возникает из-за отсутствия ясности

* Из стихотворения «High Flight» («Высокий полет») Джона Гиллеспи Маги-мл., 1941.

** Вечная истина.

в наших головах: если мы не уверены в том, что наша идея достаточно хороша, то начинаем использовать для ее описания слова, присущие дурацкой или недостаточно продуманной идее. А иногда бла-бла-бла представляет собой зло в чистом виде: мы знаем, что наша идея плоха, но используем слова, чтобы отвлекать слушателей от того, что думаем на самом деле.

Не все слова одинаковы — неодинаковы и разновидности бла-бла-бла.



◀ За общим шумом сложно понять, что не все виды бла-бла-бла одинаковы

Страна Бла-бла-бландия

Что такое Бла-блаетр

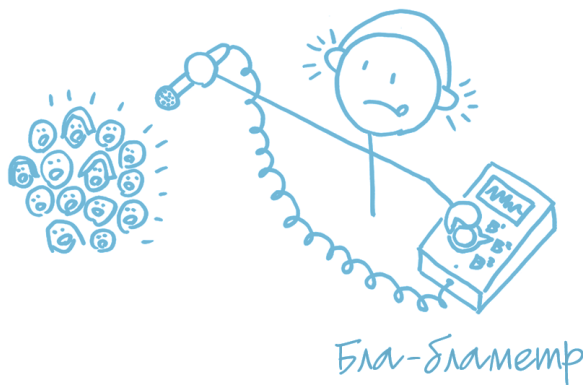
Писатель Эрнест Хемингуэй, известный борец за свободу слова, как-то сказал, что самое нужное для начинающего писателя — «развить в себе встроенный детектор дерьма». Это было справедливо тогда и справедливо сейчас: нам нужно ловить момент, когда на нас катится вал дерьма, и отслеживать, когда мы сами исторгаем его из себя.

Единственное, что мы точно знаем о мире бла-бла-бла, это то, что он неоднороден. Существует множество видов неправильного общения — слишком много слов, неправильные слова, непонятные слова или слова, приводящие нас в замешательство. И эти завалы не разгрести обычной лопатой.

Как насчет Встроенного детектора Бла-бла-бла?

Правда, было бы здорово, если бы во время встречи, конференции, лекции, при просмотре новостей или обмене сообщениями в социальной сети мы имели бы устройство, позволяющее фильтровать все входящие слова и быстро отделять сигнал от шума? Нам необходим своего рода детектор бла-бла-бла, то есть быстрый способ определить, что достойно наших ушей, а что нет. Давайте попробуем его смастерить. Создадим Бла-блаетр.

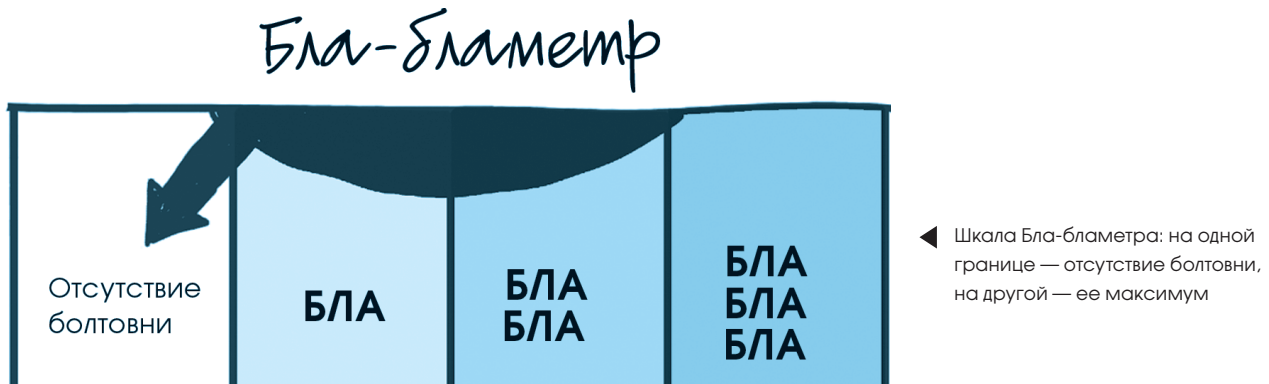
Бла-блаетр поможет нам отфильтровать входящий сигнал и отделить бессмысленный шум



Что делает Бла-бламетр

Бла-бламетр — это устройство, которое мы используем, чтобы определить, какие слова использованы эффективно, а какие нет.

Как только мы направим Бла-бламетр на вербальный источник, он обнаружит слова и проведет их через четыре особых фильтра, а затем покажет уровень бла-бла-бла на специальной шкале. Словам, использованным правильно — *содержащим внятное сообщение, описывающим хорошую идею, поданную с добрыми намерениями*, — будет соответствовать нулевая отметка шкалы (то есть «нет бла-бла»). А словам, которым присуще одно из самых страшных издевательств над языком — создание сообщения, вводящего нас в заблуждение и мешающего заметить порочную идею, — будет соответствовать максимальный уровень бла-бла-бла на шкале. Между этими двумя крайними точками находятся слова, которые либо просто скучны, либо ненамеренно сбивают нас с толку.



В зависимости от результатов мы поймем, нужно ли нам использовать описанные в этой книге инструменты для улучшения определенного набора слов — и если нужно, то какие следует применять, чтобы сообщение стало убедительным и было услышано.

Ко времени завершения работы мы совершенно освоимся с Бла-бламетром и поймем, как им пользоваться. В законченном виде Бла-бламетр выглядит так:

Бла-блаетр

Бла-блаетр, годный к употреблению. В этой и следующей главах мы научимся пользоваться всеми его возможностями

	Отсутствие болтовни	БЛА	БЛА БЛА	БЛА БЛА БЛА
Сообщение...	! 😊 ясное	zzz 😐 скучное	☁️ 😐 туманное <i>Что-что?</i>	✖️ 😐 вводящее в заблуждение Ах!
Идея...	🔗 простая	🧩 сложная	⋯ ? отсутствующая	🍲 гнилая
Намерение...	💡 осветить	☀️ разъяснить	☁️ запутать	🏠 отвлечь
Живой образ...	💎 кристальная ясность	📄 визуализация	🎯 точная форма	💥 срыв маскировки

Мы будем собирать и тестировать совершенный Бла-блаетр и в этой, и в следующей главе. Но пока что давайте «прогреем» наш внутренний «детектор дерьма» с помощью нескольких цитат.

Тест на понимание

Ниже приведены пять цитат знаменитых ньюсмейкеров нескольких последних лет. Все пять цитат были изначально произнесены на публичных

площадках, где говорившему уделялось достаточно внимания, а к его словам прислушивались. Все пять цитат описывают важные аспекты нашей жизни и посвящены темам, которые, по нашему общему убеждению, важны для нас, наших семей и нашего бизнеса.

Эти пять цитат послужат нам первым тестом по выявлению бла-бла-бла. Прочитайте их, а затем отметьте, каким образом каждый из говорящих использует слова для донесения своей идеи. Чтобы помочь вам понять, насколько хорошо справляется с этой задачей тот или иной автор, после каждой фразы приведена так называемая шкала понимания. Прочитайте цитату *один раз* (позднее мы еще раз вернемся к ней), заполните шкалу, а затем переходите к следующей.

Вы заметите и еще одну вещь — пока что я не называл авторов этих высказываний. Придержим это на десерт.

Тест Бла-бла-бла: пять знаменитых цитат недавних лет

A. «Специально созданные питательные вещества, позволяющие организму усиливать физическую мощь, содействуют структурной целостности костно-мышечной системы и поддерживают оптимальный баланс с точки зрения использования пищи».

Я полностью понимаю фразу

Я частично понимаю фразу

Я не понимаю фразу

B. «Я бы сказал, что на самом деле мы отнеслись к этому вопросу [законопроекту в области реформы медицинского страхования] достаточно четко, понимая, что именно может сработать наилучшим образом. Я имею в виду, что мы не хотели создавать систему, субсидируемую налогоплательщиками и не подотчетную никому. Напротив, эта система должна сохранять устойчивость с помощью премиальных схем и быть призвана конкурировать с частными страховыми компаниями... Теперь, если вы посмотрите на результаты, то увидите, что 80 процентов всевозможных счетов в области медицинского страхования в целом соответствуют нашим идеям, сформулирован-

ным на старте всего процесса... Однако 20 процентов, тормозящих развитие процесса в настоящее время, тормозили бы его в любом случае — запустили бы мы этот план или повременили с запуском, отправили бы его на рассмотрение Конгресса или обошлись бы своим умом, — и проблема здесь кроется в давнем идеологическом расколе в нашем Конгрессе и, уж если говорить откровенно, в нашем обществе».

Я полностью понимаю фразу Я частично понимаю фразу Я не понимаю фразу

С. «Большую часть времени открытая нами позиция будет состоять из 30–35 акций компаний из индекса S&P 100, курс которых максимально коррелирует с колебаниями индекса. Мы будем продавать привязанные к индексу опционы “вне денег” в позиции “колл” и продавать-покупать их в позиции “пут”. Продажа в позиции “колл” предназначена для повышения доли отдачи во время восходящего движения стоимости портфеля акций к цене исполнения “колла”. “Путы” же, в значительной степени финансируемые за счет продажи “коллов”, ограничивают движение стоимости портфеля вниз».

Я полностью понимаю фразу Я частично понимаю фразу Я не понимаю фразу

Д. «Так называемое нефтяное пятно — это термин из литературы по теме принципов борьбы с повстанцами, описывающий мирную и защищенную зону. Все, что мы пытаемся делать в этой ситуации, — это расширить пятно, вытолкнуть его в стороны. В провинции Гильменд [Афганистан] мы пытались создать нефтяное пятно, охватывающее шесть центральных районов провинции — сначала Марджа, а потом и остальные. Далее мы планировали расширять границы этого пятна до тех пор, пока оно не объединится с пятном, которое мы развиваем вокруг города Кандагар».

Я полностью понимаю фразу Я частично понимаю фразу Я не понимаю фразу

Е. «Говорит капитан корабля. Приготовьтесь к удару».

Я полностью понимаю фразу Я частично понимаю фразу Я не понимаю фразу

Соедините точки

Вот пять источников приведенных выше цитат. Напишите букву, стоящую перед каждой цитатой, напротив каждого из источников ниже:



Генерал Дэвид Петреус, описывавший стратегию войны в Афганистане на передаче «Meet the Press», 10 августа 2010 г.



Президент Обама, обсуждающий реформу здравоохранения с корреспондентом журнала Time, 10 августа 2009 г.



Текст с этикетки продукта Power-C VitaminWater производства компании Coca-Cola Company.



Проспект фонда Madoff Securities Hedge-Fund, опубликованный в альманахе Barron's, 7 мая 2001 г.



Капитан Чесли Салленбергер (Салли), обращающийся к пассажирам рейса 1549 компании US Airways, 15 января 2009 г.

Как отмечать результаты

Можно предположить, что у каждого из нас будет свой уровень понимания смысла каждой из приведенных выше фраз. Но мы наверняка согласимся с тем, что некоторые из цитат были понятны сразу же, а другие — нет. Вот какие отметки поставил я сам, услышав (или прочитав) каждую из цитат:

A. VitaminWater

Я полностью понимаю фразу Я частично понимаю фразу Я не понимаю фразу

B. Обама о здравоохранении

Я полностью понимаю фразу Я частично понимаю фразу Я не понимаю фразу

C. Инвестиционная стратегия Мейдоффа

Я полностью понимаю фразу Я частично понимаю фразу Я не понимаю фразу

D. Петреус об Афганистане

Я полностью понимаю фразу Я частично понимаю фразу Я не понимаю фразу

Е. Салли над Гудзоном

Я полностью понимаю фразу

Я частично понимаю фразу

Я не понимаю фразу

Иными словами, из всех пяти цитат (взятых из заслуживающих доверия источников и связанных с важными аспектами современной жизни) лишь две — слова Петреуса и Салли — полностью соответствуют моим личным критериям эффективного использования слов. Я их понял!

Оог и Ааг, или Почему так важно понимание

Совсем скоро мы еще раз вернемся к этим цитатам и Бла-бламетру, но перед этим нам следует кое-что понять в отношении наших мозгов. Здесь нам помогут два наших древних предка — Оог и Ааг*.

Наши древние предки ►



Оог + Ааг

Все мы — включая Оога и Аага — любим, когда нам удается понять друг друга. С этим ничего нельзя сделать: именно так устроены наши мозги. Поскольку состояние смятения и неуверенности было опасным для жизни Оога и Аага, их мозги развились так, чтобы наслаждаться удовольствием понимания (особенно понимания друг друга). В сущности, мозги Оога и Аага награждали их порцией дофамина всякий раз, когда до них «доходила» идея, которую другой человек пытался до них донести (случалось ли вам чувствовать холодок, возникающий при чтении детектива в момент по-

* Конечно, мы не знаем, жили ли когда-нибудь на самом деле люди по имени Оог или Ааг, но наверняка у них были свои прообразы — и мы знаем, что их мозги развивались на протяжении миллионов лет. Но если мы наделим этих персонажей конкретными именами и чертами характера, это поможет нам более живо представить, как могла бы выглядеть жизнь наших предков.

нимания, кто преступник? Это достаточно приятное ощущение. А теперь представьте себе, что такое чувство возникает у вас каждый раз, когда ваш босс начинает говорить). Это чувство нам настолько хорошо знакомо, что мы можем легко его себе представить.



◀ Универсальный символ понимания

Миллионы лет назад где-нибудь в саванне непонимание происходящего означало для Оога и Ааг самый быстрый способ умереть. У них имелись мозги, помогавшие им составить представления о мире, однако поддержание мозгов в рабочем состоянии требует немалой энергии. Поэтому в течение миллионов лет развития тела Оога и Ааг пошли на определенный компромисс: они пожертвовали частью силы, скорости и выносливости в обмен на способность понимать друг друга. В древнем мире Оога и Ааг, в котором необходимость принимать решения означала жизнь или смерть, такая жертва имела смысл.

Сегодня, когда мы обнаруживаем себя при смерти во время презентации в формате PowerPoint, стоит вспомнить об Ооге и Ааг и перестать корить себя, когда нам не удается сохранить внимание. Если мы не понимаем, о чем говорит выступающий, — и если не можем даже вообразить, что с этим делать и отчего так случилось, — мы сдаемся и начинаем искать для своих дорогостоящих в обслуживании мозгов другое применение. Но если мы застрянем в зале для собраний, применения мозгам не найдется. Поэтому наши мозги начнут либо блуждать (мы погрузимся в мечты или станем рисовать каракули), либо просто отключаться.

В наши дни мы сталкиваемся с вполне реальной проблемой: слишком много слов, слишком мало смысла и времени на то, чтобы разобраться со всем этим. Информационный поток сталкивается с Оогом и Ааг внутри нас и с нашим древним желанием понять другого. Скука, одурманивание или намеренное отвлечение внимания, а также неправомерное использование языка,

в ответ на которое наш мозг говорит: «Это просто бла-бла-бла», — все это вещи, которых необходимо избегать. В лучшем случае бла-бла-бла заставляет нас засыпать, а в худшем — оставляет нас в необычайной растерянности.

Помня об этом, давайте вернемся к пяти цитатам и Бла-блаетру.

Фильтр Бла-блаетра № 1:
мы усваиваем сообщение с первого раза



Начнем сначала. Первый критерий на шкале Бла-блаетра соответствует тому, улавливаем ли мы сигнал как таковой: если слова ясны и содержат смысл, мы не потратим кучу времени на их усвоение. Стрелка прибора не сдвинется с места, как в случае с фразой Салли из шести слов, сказанных ясным языком. Высказывание «Говорит капитан корабля. Приготовьтесь к столкновению» однозначно. Здесь нет никакого бла-бла-бла.

Бла-блаетр

«Говорит капитан корабля. Приготовьтесь к столкновению». Ясно настолько, что стрелка датчика не движется. Никакого бла-бла. Самое главное для любого сообщения — быть услышанным и понятным

Сообщение...



С точки зрения моего личного Бла-бламетра, этому критерию вполне соответствуют слова Петреуса. *«Так называемое нефтяное пятно — это термин из литературы по теме принципов борьбы с повстанцами, описывающий мирную и защищенную зону. Все, что мы пытаемся делать в этой ситуации, — это расширить пятно, вытолкнуть его в стороны».* Нефтяное пятно* — это метафора, для понимания которой не нужно быть экспертом в области военной тактики. План армии — создать в Афганистане небольшие зоны безопасности, которые будут постепенно расти и сливаться в более крупные. Не знаю, сработает эта стратегия или нет, но у меня нет никаких проблем с пониманием самой идеи.

Оставим Салли и Петреуса. Нет бла-бла-бла, Бла-бламетру нечего считать.

Моментальный тест

Когда мы *не можем* быстро понять суть, то начинаем нервничать. И точно знаем: одно из двух — либо сообщение вообще недоступно нашему пониманию (и в этом случае нам необходимо более живое объяснение), либо говорящий смешивает различные технологии языка.

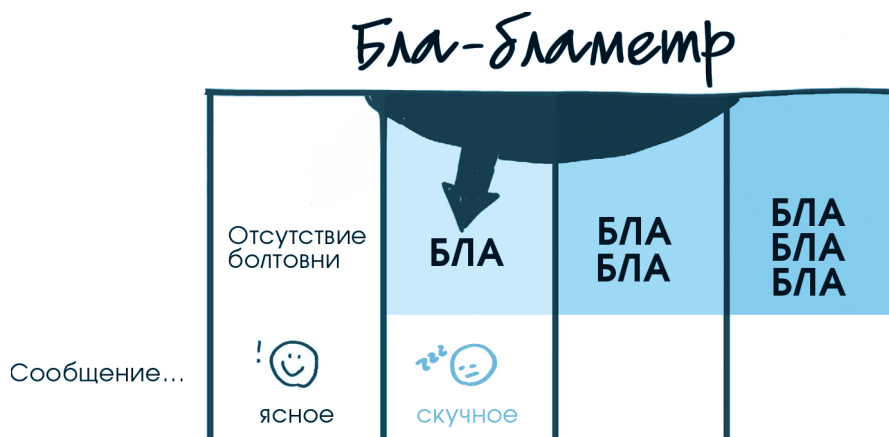
Одно деление «бла» = Обычная Скука



* Петреус прав: «Нефтяное пятно» — это термин, который используется в противодействии партизанским движениям еще с конца XIX века, когда французский генерал Юбер Лиотэ впервые использовал его для описания своей стратегии по обеспечению безопасности, умиротворению и содействию экономическому развитию больших территорий в составе французских колоний — Алжира и Индокитая. Он называл такой подход «tache d'huile», потому что визуальное проявление напоминали капли нефти на географической карте.

Если стрелка Бла-бламетра начинает двигаться, то сначала она останавливается на уровне одного «бла». Одно «бла» означает добросовестное, но неуклюжее и чрезмерное употребление слов, в результате чего интересные идеи превращаются в скучные. Примером могут служить дедушкины рассказы о войне. Разумеется, он хочет рассказать по-настоящему занимательную историю, но каким-то странным образом его рассказ вгоняет всю семью в сон.

Дедушкин рассказ о войне соответствует одному «бла»: его история наверняка замечательная, но переизбыток слов вгоняет семью в сон



Давайте вернемся и еще раз прочитаем три оставшиеся цитаты (как вы помните, мы уже исключили Салли и Петреуса: их слова оказались достаточно точными, чтобы стрелка Бла-бламетра не шелохнулась). Прочитайте три оставшиеся цитаты (Соке, Обама, Мейдофф) и снова расставьте их по рейтингу, однако на этот раз отметьте, какие эмоции они у вас вызвали — скуку, недоумение или озадаченность.

Прочитайте еще раз цитаты, приведенные на страницах 49–50. Вот мои собственные варианты ответов*:

* Разумеется, показатели Бла-бламетров носят личный характер и всегда достаточно субъективны, и мои значения могут отличаться от ваших. Степень усвоения зависит от нашего прошлого опыта, образования, знаний и предубеждений. И, на самом деле, это отлично: суть Бла-бламетра как раз и состоит в том, чтобы помогать нам понять, какие сообщения до нас доходят, а какие — нет.

A. VitaminWater

- Мне слишком скучно, чтобы разбираться с тем, о чем идет речь
- Возможно, что-то в этом есть
- Что за фигня???

B. Обама о здравоохранении

- Мне слишком скучно, чтобы разбираться с тем, о чем идет речь
- Возможно, что-то в этом есть
- Что за фигня???

C. Мейдофф об инвестировании

- Мне слишком скучно, чтобы разбираться с тем, о чем идет речь
- Возможно, что-то в этом есть
- Что за фигня???

Чтение каждой цитаты по второму разу делает для меня ясным, что из всех троих ораторов сложнее всего понимать президента Обаму, и связано это с количеством слов. «Однако 20 процентов, тормозящих развитие процесса в настоящее время, тормозили бы его в любом случае — запустили бы мы этот план или повременили с запуском, отправили бы его на рассмотрение Конгресса или обошлись бы своим умом». Очевидно, что он говорит о чем-то важном (здравоохранении), но, кажется, он имеет так много чего сказать, что его идеи сталкиваются друг с другом: будто старая пишущая машинка заедает, когда пытаешься печатать слишком быстро.

В этом случае мой Бла-бламетр оценивает цитату Обамы как просто «скучную»: потенциально интересную идею невозможно слушать из-за неправильного языка. Обама не напускает туману, не старается увести нас в неверную сторону, его просто невыносимо скучно слушать.

Теперь у нас остается всего две цитаты.

Два «Бла» = Мы пытаемся себя одурачить



Следующее значение на шкале Бла-блаетра удваивает ставки. На уровне второго «бла» мы получаем дозу «бла в квадрате». На этом уровне наше устройство начинает улавливать не только скуку; напротив, «бла в квадрате» часто содержит умело выбранные слова. Это сделано с умом, так как слова должны замаскировать идею, которую не должны доносить до слушающего.

Отсутствие идеи, скрывающе-
еся за туманом слов, заставляет
стрелку прибора подняться
до уровня «бла-бла»

Сообщение...



Цитата А, в которой рассказывается о напитке, содержащем «специально созданные питательные вещества, позволяющие организму усиливать физическую мощь, содействующие структурной целостности костно-мышечной системы», принадлежит компании Coca-Cola. Она приведена на этикетке напитка Power-C VitaminWater, производимого ее подразделением под названием Glaceau. Этот текст был процитирован в ходе рассмотрения иска, поданного против Coca-Cola организацией по защите прав потребителей под названием CSPI (Center for Science in the Public Interest)^{VII}.

В 2010 году CSPI подала иск, в котором утверждалось, что на этикетках VitaminWater содержится неверная информация о питательных преимуществах «улучшенного» продукта, который, по мнению истца, представляет собой не что иное, как воду с добавлением сахара. CSPI утверждала, что Coca-Cola сознательно применила псевдонаучный язык, чтобы ввести покупателей в заблуждение. Они верили, что покупают продукт, полезный для здоровья, хотя на самом деле в бутылке содержалось больше сахара, чем даже в кока-коле.

В своем ответе юристы Coca-Cola утверждали, что лозунги, напечатанные на бутылках, — это «всего лишь дутая реклама» и что «никакой разумный потребитель не мог бы быть введен в заблуждение содержанием этикеток VitaminWater».

Иными словами, сами корпоративные юристы признавали, что компания потратила кучу времени и денег на продукт, который никто не должен был принимать всерьез. Стыдно? Да. Удивительно? Вряд ли — ведь это маркетинг прохладительных напитков.

Это истинное «бла в квадрате»: намеренное злоупотребление словами, навещающее туман, маскирующий нехватку реальных фактов или идей. Так было в жизни каждого из вас — вы должны сказать что-то умное, но совершенно не понимаете что. Именно в таких ситуациях обретает жизнь старая аксиома «нет умных мыслей — вешай лапшу на уши».

«Бла в квадрате» возникает каждый раз, когда мы оказываемся в ситуации, нейтральной с моральной, но нечестной с интеллектуальной точки зрения: мы компенсируем словами нехватку мысли для того, чтобы казаться окружающим умнее, чем мы есть. «Бла в квадрате» не обязательно считать чем-то опасным или злонамеренным, однако именно здесь вы встаете на скользкую дорожку вербального самообмана. При отсутствии внешнего контроля вы начинаете необоснованно верить в то, что понимаете идею, на самом деле совершенно ее не улавливая.

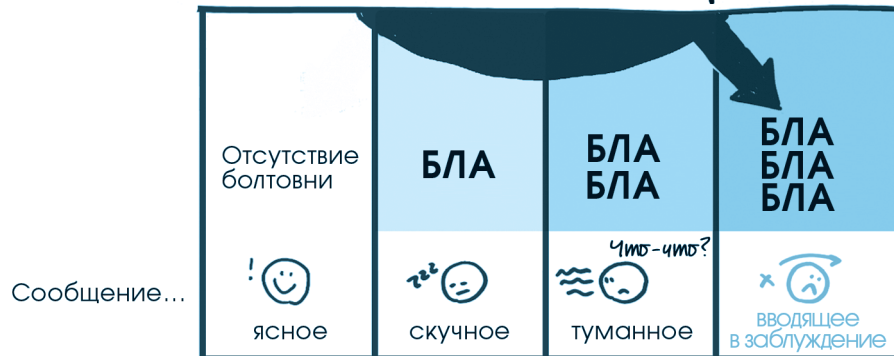
Три «бла» = Мы дурачим всех остальных



На следующем уровне появляются целых три «бла» — и вот тут мы оказываемся в зоне вербальной опасности, где слова становятся оружием. «Бла в кубе» — худший из видов засорения языка. Слова начинают служить обратной цели: они намеренно используются для того, чтобы увести нас в сторону от сути сообщения.

Бла-блаетр

Стрелка доходит до максимума — слова используются как оружие и намеренно уведут нас по ложному пути



У нас осталась лишь одна цитата, и она заслуживает того, чтобы мы прочитали ее для пущей ясности. С помощью отлично перемешанных финансовых жаргонизмов и ловкости рук, делающей честь лучшим фокусникам, буклет Madoff Securities объяснял принципы «работы» инвестиционной компании — стратегии, которая, как оказалось в 2008 году, представляла собой мошенническую схему с оборотом в 21 миллиард долларов.

Большую часть времени открытая нами позиция будет состоять из 30–35 акций компаний из индекса S&P 100, курс которых максимально коррелирует с колебаниями индекса. Мы будем продавать привязанные к индексу опционы «вне денег» в позиции «колл» и покупать их в позиции «пут». Продажа в позиции «колл» предназначена для повышения доли отдачи во время восходящего движения стоимости портфеля акций к цене исполнения «колла». «Путы» же, в значительной степени финансируемые за счет продажи «коллов», ограничивают движение стоимости портфеля вниз.

Основатель компании и председатель ее правления Бернارد Мейдофф, который за семь лет до своего ареста (и приговора к ста пятидесяти годам заключения в федеральной тюрьме) сообщил журналу Barron's: «Это наша

уникальная стратегия^{VIII}. Я не могу рассказывать о ней во всех подробностях», — был мастером «бла в кубе». Его слова — отличный пример хорошо продуманного и наполненного нюансами злоупотребления языком: маскировки заведомо плохой идеи под массой слов, отвлекающих слушателей от сути.

Дорога к «бла в кубе» определенно лжива: говорите все, что хотите (неважно, насколько отвратительное, мерзкое, лживое), но с помощью других слов. И в данном чрезвычайно ярком примере «бла-бла-бла» слова не служат для пояснения сути, а становятся оружием массового поражения.

Вниз по шкале Бла-бламетра

Мы поговорили о первом горизонтальном ряде шкалы Бла-бламетра — на нем расположены по нарастающей разные уровни опасности «бла-бла-бла»: от Ясности до Скуки, затем Тумана, а затем и Намеренного заблуждения. Но это еще не все. Чтобы сделать Бла-бламетр пригодным не только для измерения входящих сообщений, но и для улучшения наших собственных, в следующей главе мы добавим еще три фильтра. Они позволят измерить глубину входящих сообщений и лучше почувствовать, каким образом улучшить, высветлить или лишить разрушительной силы сообщение говорящего (причем даже если говорящим являетесь вы сами).

Особенно если говорящим являетесь вы сами.

Основы работы с Бла-бламетром

Итак, это были основы работы с Бла-бламетром. Их вполне достаточно, чтобы начать его использовать. Мы слушаем сообщение человека, оцениваем уровень нашего немедленного понимания, а затем указываем его на шкале. Если сообщение было ясным, то нет проблем: мы пользуемся им и готовим ответ. Если сообщение было неясным, то теперь мы, по крайней мере, можем понять почему, а также осознать, что значит отсутствие ясности как для говорящего, так и для нас самих.

ГЛАВА 2

Расширенное использование Бла-бламетра

У вас есть выбор...

Эта глава посвящена углубленному изучению Бла-бламетра: значений остальных шкал, связей между различными уровнями и возможными намерениями говорящего, а также объяснению того, как инструменты Живого Мышления, описанные в оставшейся части книги, могут применяться наилучшим образом для выяснения сути.

Если вы хотите больше узнать о Бла-бламетре и его применении, пожалуйста, продолжайте чтение. Однако если вы предпочитаете сразу выяснить, что такое Живое Мышление и каким образом оно может удерживать все наши идеи в хорошей части шкалы Бла-бламетра, то пока что пропустите этот раздел. Вы всегда можете вернуться к нему позднее.

После заполнения всей шкалы мы сможем не только понять степень усвоения сообщения. Нам станет яснее изначальная идея говорящего, мы сможем понять его истинные намерения, а также увидим, каким образом Живое Мышление может способствовать избавлению от бла-бла-бла в наших собственных разговорах.

Бла-блаетр

	Отсутствие болтовни	БЛА	БЛА БЛА	БЛА БЛА БЛА
Сообщение...	! 😊 ясное	zzz 😐 скучное	☁️ 😐 ЧМО-ЧМО? туманное	✗ 😐 Ах! вводящее в заблуждение
Идея...				
Намерение...				
Живой образ...		визуализация	точная форма	срыв маскировки

Полный Бла-блаетр

После завершения работы на нашем Бла-блаетре появятся шестнадцать делений: четыре из них мы уже разместили в самом верху шкалы, и под каждым из них находятся еще по три вспомогательных показателя. Эта комбинация не только покажет нам, насколько хорошо мы усваиваем сообщение (это уже рассмотрено в верхней части шкалы). Она также позволит

измерить степень ясности идеи говорящего, поможет нам понять его истинные намерения, а также проиллюстрирует, каким образом Живое Мышление помогает избавиться от бла-бла-бла на любом уровне.

Бла-блаетр, ряд 2: идея...

Основная мысль этой книги такова: цель языка есть быстрая и эффективная передача идей по пути, предполагающему минимум усилий со стороны слушателей*. Плохо, если язык разрушает этот путь. Если мы не можем уловить идею говорящего, то неважно, какие слова он для этого использует, — они в любом случае неправильны.

И это отражается на втором уровне шкалы Бла-блаетра. Чем эффективнее до нас доходит сообщение говорящего, тем четче мы можем понять его изначальную идею.

Когда сообщение совершенно ясно для нас, это почти всегда говорит о хорошо продуманной идее**.

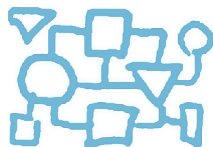
Доходчивое сообщение почти
всегда можно выразить простыми
словами ►



* Основное правило (которое я усвоил после ряда болезненных уловок и многих лет участия в деловых переговорах и презентациях) гласит: чем больше усилий прилагает автор идеи к подготовке, тем меньшие усилия нужны получателю сообщения, а следовательно, тем больше получатель будет мотивирован понять суть происходящего. Иными словами: если идея вообще стоит внимания аудитории, то она стоит и всего времени, которое докладчик может заранее инвестировать в подготовку рассказа о ней.

** «Простота» — это сравнительная характеристика. Если группа дошкольников понимает наш рассказ о строении молекулы, то это гарантия того, что нам удалось найти простой способ для описания основ химии. Если группа биохимиков быстро понимает наши тезисы по вопросу альтернативных трансформаций в цикле Кребса, то это явное подтверждение того, что нам удалось найти «простой» способ для рассказа о сложных процессах фотосинтеза.

С другой стороны, когда нам становятся скучны какие-то объяснения, это почти всегда происходит потому, что докладчик усложняет — знак того, что говорящий либо не нашел времени, чтобы сформулировать простыми словами, либо сам не до конца понимает свою идею.



◀ Когда сообщение скучно, то в большинстве случаев это вызвано тем, что докладчик не нашел времени для поиска простоты

Когда слова говорящего кажутся нам туманными, то вот о чем мы должны себя спросить прежде всего: можем ли мы уловить в тумане хоть какую-нибудь идею. Чаще, чем нам кажется, за туманом скрывается... ничего. И так как докладчику не на что опереться, единственное, что он может, — это переключиться на бла-бла.

Умелые пиарщики, креативные директора и ведущие круглосуточных новостных телевизионных каналов могут часами намеренно нагнетать пар, оставляя слушателей полностью ошеломленными и озадаченными.



◀ Туманное сообщение — сигнал того, что за ним не скрывается никакой идеи


В других случаях, особенно с новичками в политике и бизнесе, мы с болью наблюдаем за растущим уровнем невежества. Оратор может начать свою речь гладко и убедительно, уверенно выбирая слова и произнося их с хорошей артикуляцией. Но постепенно мы, слушатели, начинаем понимать, что он никак не доходит до сути. В какой-то момент мозг говорит нам: «Этот человек понятия не имеет, о чем говорит». Буквально: никакой идеи.



◀ Если вам кажется, что сообщение вводит вас в заблуждение, будьте начеку: не исключено, что у оратора по-настоящему гнилая идея

Последняя колонка — самое худшее, что может быть. Когда Бла-бламетр подсказывает, что слова вводят нас в заблуждение — когда они кажутся настолько далекими от сути или неуместными, что нам сложно принять их всерьез, — то можно быть уверенным: эти слова намеренно маскируют какую-нибудь гадость, настолько гнусную, что говорящему недостает смелости произнести ее вслух. Что такое гнилая идея? Точно так же, как в случае фруктов или мяса, гнилая идея — это идея, время которой давно прошло (а то и вообще не должно было наступить). Если кто-то пытается заставить вас съесть гнилую идею, берегитесь.

Бла-бламетр

				
		БЛА	БЛА БЛА	БЛА БЛА БЛА
Сообщение...	! 😊 ясное	🤔 😐 скучное	🌫️ 😐 Чмо-чмо? туманное	✖️ 😞 Ах! вводящее в заблуждение
Идея...	🔗 простая	🧩 сложная	❓ отсутствующая	🍄 гнилая

Второй ряд Бла-бламетра измеряет природу самой идеи, то есть определяет, можно ли считать ее простой, сложной, отсутствующей или попросту гнилой

Бла-бламетр, ряд 3: намерение...

Еще одна фундаментальная посылка этой книги такова: мы доносим идею до других людей по единственной причине, желая, чтобы они разделили ее с нами. Если автор идеи не хочет выставлять ее на всеобщее обозрение, у него нет никакого стимула о ней рассказывать. Однако если он добровольно

делится с нами, то у него есть какое-то намерение: научить нас, что-то нам продать или просто отвлечь от чего-то другого. Понимание намерения позволит нам более четко определить, работают определенные слова или нет.

Следующий ряд на шкале Бла-бламметра помогает нам сделать вывод о намерениях говорящего: мы сопоставляем мотивацию с качеством сообщения. К примеру, данные в первой колонке показывают: когда оратор доносит до нас простое и доходчивое сообщение, можно предположить, что он имел целью нечто нам разъяснить*.



◀ Простое и доходчивое сообщение обычно говорит о желании оратора что-то нам разъяснить

Во вторую колонку, на уровень одного «бла», попадает оратор, желающий осветить определенную идею, но теряющий нить из-за сложности идеи и становящийся из-за этого скучным. Несмотря на добросовестность намерений, сообщение быстро вязнет в лабиринте слов, и нам становится сложно следить за мыслью говорящего.



◀ Несмотря на намерение и желание осветить идею, оратор, не способный донести до нас простое сообщение, быстро становится скучным

В колонке «бла в квадрате» обозначены ситуации, когда мы теряемся в тумане сообщения. В этом случае можно быть уверенным, что оратор сознательно темнит — либо потому, что ему нечем с нами поделиться, либо потому, что он пока еще сам не понял, в чем заключается его идея. В любом случае лучшее, что он может сделать, — это заставить нас (а может быть,

* Разумеется, бывают и случаи, когда даже опасные для нас сообщения доносятся простым и четким языком. И здесь нам требуется проявлять особую осторожность, так как никакие измерения бла-бла-бла не могут выявить злонамеренное поведение. Однако Живое Мышление может помочь нам выявить подобные вербальные «подставы» и избежать их — мы поговорим об этом в последнем разделе данной книги.

и самого себя) поверить, что где-то в его словах скрыта хорошая идея и что мы сами виноваты, что не можем ее разглядеть. Туманная и сбивающая с толку форма изложения информации чаще всего означает, что оратор сознательно хочет запутать нас — или, по крайней мере, ослепить противоречиями, чтобы мы уже не включались.

▶ Когда сообщение становится все более туманным, можно быть уверенным, что оратор сознательно темнит



В колонке «бла в кубе» — однозначно вредоносные намерения. Когда идея представляется по-настоящему гнилой, настолько неприятной, что оратор боится ее озвучить, единственное спасение для него — специально отвлечь аудиторию от истинного смысла, вытеснив его чем-нибудь еще. И в этот момент наш Бла-бламетр должен начать звонить на пределе громкости.

▶ Когда идея по-настоящему гнилая, единственное спасение для оратора в том, чтобы отвлечь и запутать аудиторию



И вот почему. Истинное «бла в кубе» не похоже на все остальные уровни языкового беспорядка — и суть отличия связана с намерениями говорящего. На уровне одного «бла» говорящий имеет добрые намерения, однако рассказывает скучно. На уровне «бла-бла», или «бла в квадрате», говорящий теряется, но худшее, что мы можем сказать о нем, — это то, что он заранее не подготовился.

Однако на уровне «бла в кубе» оратор оказывается настолько очарован своими собственными словами, что их истинный смысл начинает теряться. А так как слова сами по себе не содержат смысла, единственное, что может делать оратор, — это повторять и перемешивать их, пока они окончательно не введут нас в заблуждение. И здесь мы начинаем страдать от самых ужасных последствий бездумного произнесения слов: нас больше не волнует, что означают слова, мы заботимся только о том, способны ли они вызвать определенную реакцию. Мы сталкиваемся со странным вербальным шоком, и вот тут-то у нас и начинаются настоящие проблемы.

Последний ряд: что мы можем сделать с Бла-бла-бла

Третья фундаментальная установка этой книги состоит в том, что для донесения сути сообщения нам не нужны «бла-бла-бла» ни в каком виде. Мы можем говорить что угодно — простое и сложное, успокаивающее или пугающее, утопическое или практическое, критическое или хвалебное, — в любом случае мы можем сделать нашу идею ясной и убедительной как для аудитории, так и для нас самих.

И вот здесь в игру вступает Живое Мышление. Если мы сможем активно использовать и вербальное (о нем говорилось в этом разделе), и визуальное мышление (о котором детально поговорим ниже), это позволит нам понять, каким образом можно улучшить дела в каждом квадрате Бла-бламетра. Каждую хорошую идею можно сделать еще более ясной, каждую потерянную идею — найти, а каждую гнилую — уничтожить. Все, что нам нужно, — это Живое Мышление.

И Бла-бламетр еще раз поможет нам это сделать.

Бла-бламетр

	Отсутствие болтовни	БЛА	БЛА БЛА	БЛА БЛА БЛА
Сообщение...	! 😊 ясное	zzz 😐 скучное	☁️ 😐 Что-что? туманное	✖️ 😐 Ах! вводящее в заблуждение
Идея...	🔗 простая	🧩 сложная	❓ отсутствующая	🔥 гнилая
Намерение...	💡 осветить	☀️ разъяснить	☁️ запутать	🏠 отвлечь

◀ Третий ряд Бла-бламетра измеряет намерения говорящего: хочет ли он что-то разъяснить, запутать или отвлечь нас. Обычно мы можем это понять, оценивая качество сообщения

Бла-блаетр, ряд 4: Живой Образ...

Живое — это просто. Мы берем то, что умеем хорошо делать — использовать слова для раздумий, критики, открытий и обмена мнениями, — и совмещаем это с нашими врожденными (хотя и почти забытыми) способностями делать то же самое, но с помощью изображений. Результат такого комбинированного подхода всегда лучше, чем использование одной из составляющих.

Теперь давайте применим принципы Живого Образа в отношении каждой колонки Бла-блаетра.

Бла-блаетр

Полный Бла-блаетр: сообщение, идея, намерение — и вот Живое Мышление помогает сделать их более ясными

Сообщение...

Идея...

Намерение...

Живой Образ...

Отсутствие болтовни	БЛА	БЛА БЛА	БЛА БЛА БЛА
! 😊 ясное	zzz 😐 скучное	☁️ 🤔 туманное	ⓧ 😞 Ах! вводящее в заблуждение
🔗 простая	🧩 сложная	⋯ ? отсутствующая	🍄 гнилая
💡 осветить	☀️ разъяснить	☁️ запутать	🏠 отвлечь
💎 кристальная ясность	📄 визуализация	🎯 точная форма	💥 БУМ! срыв маскировки

Давайте начнем с первой колонки — «никакого бла-бла». Если у нас есть хорошая и тщательно продуманная идея, которую можно выразить с помощью одних только слов, то другие люди гарантированно ее усвоят. Возможно ли сделать нашу коммуникацию еще лучше?

Да.

Хорошую вербальную коммуникацию можно превратить в великолепную — достаточно лишь добавить к ней визуальный элемент. «Живой» подход покажет нам, как превратить достаточно ясную вербальную идею в кристально ясную, то есть чистую настолько, что люди не смогут не понять ее. Добавление простого изображения к простому заявлению превращает хорошую идею в отличную, а ясную — в кристально ясную.



◀ Добавление визуального элемента к вербальному делает ясную идею кристально ясной

Как насчет колонки «одно бла»: может ли визуальный элемент сделать сообщение менее скучным? Снова да — конечно, может. Использование простых изображений при рассказе о сложной идее всегда позволяет выявить альтернативное видение, внутреннюю простоту, а также различные аспекты изначальной идеи, незаметные при использовании одних только слов. Живое Мышление обеспечивает нам способ вывести визуальные подсказки на поверхность, где их могут увидеть другие, — и мы никогда не вернемся к скучному разговору.



◀ Добавление визуального элемента к рассказу о сложной идее всегда помогает выявить скрытую простоту и делает картину более четкой

Визуальные элементы помогают и в колонке «бла в квадрате» — там, где туманные сообщения маскируют слабо продуманные идеи. Ничто не помогает увидеть расплывчатую идею более четко, чем попытка нарисовать ее суть. Если мы не до конца понимаем, в чем наша идея, или даже не уверены, есть ли она вообще, нам помогут ручка и лист бумаги.

Это же полезно в ситуациях, когда мы теряемся в туманных дебрях чужой мысли. Если мы не можем изобразить ее суть на бумаге, то не исключено, что никакой идеи и вовсе нет. Именно здесь в игру вступает Живое Мышление. Как мы увидим в следующих разделах, если у *идеи есть форма**, то ее может нарисовать каждый, — и все, что нам нужно, это небольшая помощь в самом начале.

Поиск визуальной формы для расплывчатой идеи всегда помогает ей обрести более четкий вид, а нам почти всегда помогает найти упущенную суть



Итак, мы подошли к последнему ряду и последней колонке нашего Блабметра, то есть к тому месту, где слова используются только для того, чтобы нанести вред. Помните, мы говорили, что истинное «бла в кубе» отличается от всех остальных? Когда сообщение совершенно утратило смысл, единственное, что мы можем сделать для сопротивления намерениям говорящего, — это предать гласности его тайные помыслы. И Живые Изображения могут сделать это, причем куда эффективнее слов. Но в одиночку мы не в состоянии выбраться из болота «бла в кубе». Нам понадобится участие всех вовлеченных сторон — говорящего, слушателей и даже независимых наблюдателей, — чтобы найти изображение, позволяющее развенчать идею, предать гласности намерения и взорвать стену бессмысленных слов.

Когда слова скрывают вредоносное сообщение, мы должны найти изображение, позволяющее сорвать маскировку



Бла-блаетр в работе

В оставшейся части книги мы будем использовать Бла-блаетр, чтобы понять, где, когда и каким образом следует использовать Живое Мышление

* Прочитав последний раздел этой книги, вы увидите, насколько важно для Живой Идеи «иметь форму», — и мы с вами потратим некоторое время на то, чтобы научиться находить и рисовать форму для любой идеи.

для наилучшей интеграции вербального и визуального методов. Самый простой способ думать о словах и изображениях выглядит так:

- если наше сообщение и без того ясно, мы будем использовать Живое Мышление, чтобы заставить его сверкать;

Используйте
Живое...

чтобы оно
засверкало!
Сообщение...

Бла-блаетр

	Отсутствие болтовни	БЛА	БЛА БЛА	БЛА БЛА БЛА
Сообщение...	ясное	скучное	туманное	вводящее в заблуждение
Идея...	простая	сложная	отсутствующая	гнилая
Намерение...	осветить	разъяснить	запутать	отвлечь
Живой Образ...	кристальная ясность	визуализация	точная форма	срыв маскировки

◀ Если наше сообщение достаточно ясно, Живое заставит его сверкать

- если наше сообщение скучно, мы будем использовать Живое, чтобы улучшить его подачу;

Используйте Живое для...
улучшения подачи

Если мы скучны, Живое улучшит степень донесения сообщения ►

Бла-блаетр

Отсутствие болтовни	БЛА	БЛА БЛА	БЛА БЛА БЛА
ясное 	скучное 	туманное 	вводящее в заблуждение
Идея... простая 	сложная 	отсутствующая 	гнилая
Намерение... осветить 	разъяснить 	запутать 	отвлечь
Живой Образ... кристальная ясность 	визуализация 	точная форма 	срыв маскировки

- если наше сообщение туманно, мы будем использовать Живое для обнаружения идеи;

Используйте Живое для...

Бла-блаетр

*Сообщение...
исследования
идей*

Сообщение...
Идея...

Намерение...

Живой Образ...

	Отсутствие болтовни	БЛА	БЛА БЛА	БЛА БЛА БЛА
	! 😊 ясное	☹️ скучное	🌀 ЧУМБ-ЧУМБ! туманно	ⓧ 😞 Ах! вводящее в заблуждение
	🔗 простая	🧩 сложная	❓ отсутствующая	🍄 гнилая
	💡 осветить	☀️ разъяснить	☁️ запутать	🎯 отвлечь
	🔮 кристальная ясность	📄 визуализация	🎯 точная форма	💣 срыв маскировки

◀ Если мы говорим туманно, Живое поможет нам выявить суть

- если сообщение отвлекает, мы будем использовать Живое для выявления намерений.

Используйте Живое для...

Бла-блаетр

Если же мы вводим кого-то в заблуждение, Живое поможет нам понять наши собственные намерения

Выявления намерений

	Отсутствие болтовни	БЛА	БЛА БЛА <i>Что-что?</i>	БЛА БЛА БЛА
Сообщение...	ясное	скучное	туманное	вводящее в заблуждение
Идея...	простая	сложная	отсутствующая	гнилая
Намерение...	осветить	разъяснить	запутать	отвлечь
Живой Образ...	кристальная ясность	визуализация	точная форма	срыв маскировки

Вот как работает Бла-блаетр — инструмент для выявления входящего бла-бла-бла и определения истинных намерений говорящего. Но что если в роли оратора выступаем мы сами? В этом случае нам стоит сделать свое Мышление более Живым. Оно поможет нам лишний раз убедиться, что в наших идеях не содержится никакого «бла-бла».

ЧАСТЬ 2

Если я рисую, тупой ли я?

Введение в Живое Мышление

Вербальное
мышление



Визуальное
мышление



Иной = Визуальный + вербальный + взаимозависимый

ГЛАВА 3

Два мышления лучше, чем одно

«Бля-бля-бля» — не синоним тупости

Большинство из пяти цитат, приведенных выше, было трудно для понимания. Однако это не делает их авторов тупицами. Президент США, руководитель военных операций в Афганистане, капитан авиалайнера, имеющий в запасе сорок тысяч часов летной практики, умудренный опытом специалист по маркетингу из Coca-Cola Company и даже хитрый манипулятор чужими деньгами — все это начитанные, интеллектуально развитые люди, вполне способные говорить так, чтобы их понимали.

Но если они настолько умны, почему же они ошибаются со словами? Их проблема не в словах, а в том, что они использовали *только* слова.

Эйнштейн был тупицей

Альберт Эйнштейн, признанный одним из умнейших людей нашего мира, не особенно любил слова. Уже будучи заслуженным и пожилым ученым и размышляя о своей жизни, наполненной открытиями и познанием, Эйнштейн был предельно конкретен: «Мысли приходили мне в голову не в вербальном выражении^{1X}. Я вообще редко думаю словами».

Эйнштейн не любил говорить даже в детстве. Если большинство детей начинают говорить в возрасте от девяти месяцев до двух лет, то маленький Альберт не проронил ни слова, пока ему не исполнилось два с половиной года. Его родители были настолько этим обеспокоены, что позвали врача,

чтобы тот выяснил, в чем проблема. Наконец, когда у Эйнштейна родилась младшая сестра (в тот день мать пообещала ему принести новую «игрушку»), Альберт указал пальцем на младенца и сказал не просто слово, а целое и структурированное предложение: «А где же у нее колеса?»

Проблема не в том, что он не мог говорить. Он хотел сразу выражать законченные мысли.

До восьми лет Альберт формулировал мысли в голове^x, пытался проговаривать их про себя, шевеля при этом губами, пока они не обретали форму законченных предложений. Служанка Эйнштейнов придумала для такого изложения мыслей особое слово, она называла Альберта «тупицей».



История о двух типах мышления

Как мы сегодня назвали бы человека, который в возрасте шести лет не может свободно говорить связными предложениями, но при этом способен, разбираясь с игрушечным компасом, самостоятельно понять, какие скрытые природные силы управляют его работой?^{*} Перефразируем вопрос: был ли Альберт Эйнштейн гением или тупицей?

Если предположить, что каждый из нас способен смотреть на мир одновременно с двух точек зрения — «шаг за шагом» и «сразу и целиком», — то ответ будет: и первое, и второе.

^{*} Когда Альберту было шесть лет, он серьезно заболел гриппом. Ему пришлось провести неделю в карантине. Чтобы хоть как-то его отвлечь, отец принес ему игрушечный компас. И пока Эйнштейн лежал и наблюдал за работой компаса, в его голове начали зарождаться первые наброски того, что впоследствии получит название «теории поля», основы теории относительности.

Как и мы все.

Со времен Оога и Ааг^{XI} и на протяжении всей истории человеческого развития наша способность думать* развивалась одновременно в двух различных направлениях. Первое предполагало изучение мира как множества мелких составляющих, тогда как второе — взгляд на мир как единое целое.

▶ На протяжении веков мы вырабатывали два различных метода мышления: первый рассматривал мир как множество мелких составляющих, второй — как единое целое



Первое направление мышления полезно, так как если мы видим мир как совокупность индивидуальных частей, то можем выбрать отдельные вещи, чтобы сфокусироваться на них. Для охотника типа Оога это означало, что он мог сконцентрироваться на добыче, не отвлекаясь на все остальное.

Плохая новость, однако, в том, что, пока Оог концентрировался на добыче, он не видел, как сзади к нему подкрадывается лев. И здесь ему на помощь приходил второй путь мышления. Оог обладал периферийным видением (и подвижными глазами), что позволяло ему видеть мир целиком и отмечать наиболее значительные изменения.

▶ Первый путь позволяет нам сконцентрироваться.
Второй путь помогает увидеть масштабные схемы



* Эта книга почти целиком посвящена так называемому «описательному» мышлению. Чтобы не погружаться в «бла-бла-бла» по этому вопросу, скажу, что речь идет об уникальной человеческой способности наделять вещи характеристиками и смыслом, которые им на самом деле не присущи. Именно это дает нам способность думать о вещах, а не просто реагировать на них.

Двойное видение

Эта способность одновременно видеть мир по частям и целиком когда-то спасала жизнь нашим предкам. Во многом благодаря двойному видению Оог и Ааг могли думать по-новому, видеть то, что не видят другие создания, размышлять о вещах так, как не способны размышлять особи других видов, а в итоге и выживать там, где другие виды не выживали.

Где-то в этой эволюционной цепочке способность двойного видения стала настолько необходимой (хотя при этом и затратной с точки зрения потребляемой энергии), что два полушария нашего «думающего» *головного мозга* разделили различные задачи между собой*.

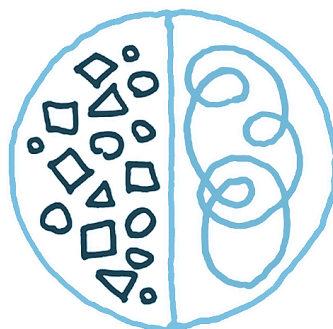
Как говорит невролог Джон Медина в своей чудесной книге «Brain Rules» («Правила мозга»), «мозг можно условно разделить на два полушария с неравномерно распределенными функциями»^{xii}. Хотя оба полушария и объединяли большинство функций, они все же специализировались (причем множеством способов) на поддержании либо целостного, либо частичного видения.

За последние тридцать лет изучению различий между правым и левым полушариями человеческого мозга было посвящено множество научных трудов и популярной литературы (к немалому удовольствию публики и огорчению научного сообщества). Представление о нас как о людях с двумя мозгами — одним вербальным и линейным, а вторым визуальным и пространственным — казалось настолько убедительным, что превратилось в популярный миф, мало соответствующий тому, что известно науке**.

* Все позвоночные имеют двудольный мозг. У всех, за исключением человека, обе доли мозга решают одни и те же задачи. Только у человека полушария мозга различаются с функциональной точки зрения.

** В этом почти гипнотическом волнении насчет расщепленной структуры нашего мозга есть своя логика. Любая простая модель, которую можно так легко описать, но которая при этом обладает должной степенью глубины, крайне приятна для нашего мозга в целом. Это нравится ему потому, что позволяет одновременно увидеть и картину целиком, и каждый ее элемент. Мы поговорим об этом более подробно в третьем разделе книги, а кроме того, научимся использовать упрощение для того, чтобы придавать нашим идеям более убедительную форму.

На самом деле в нашем мозге нет противопоставления правого и левого полушарий — мозг способен одновременно воспринимать два различных образа мира

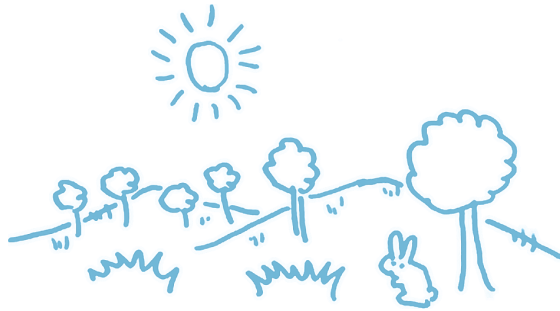


Но оставим волнение. Пока что мы должны знать: наш единый мозг обладает способностью смотреть на одну ситуацию, в одно место, в один момент времени и при этом предаваться описательным размышлениям о том, что он видит, используя два различных подхода*. Мы одновременно видим картину и целиком, и по частям. И хотя эти две картины описывают один и тот же мир, выглядят они по-разному.

Слова — от элементов, изображения — от целого

С годами два различных способа видеть мир обрели определенную специализацию и начали дополнять друг друга. По мере того как обе части мозга все лучше выполняли отведенные им роли, они все сильнее начинали зависеть друг от друга. Значительные взаимосвязи, которые мы упускали из виду при восприятии мира «по кускам», становились объектом целостного восприятия. Важные детали, ускользавшие от части мозга, отвечавшей за целостное восприятие мира, становились уделом другой части, отвечавшей за анализ элементов.

* Другие зоны мозга «видят» мир совершенно иначе: «мозг рептилии» принимает мгновенные решения о том, «драться или убежать», еще до того, как в действие вступает наше «рациональное» мышление. Лимбический мозг принимает эмоциональные решения, связанные с восприятием видимого нами. Однако когда речь заходит о процессе, называемом «размышлением», основную роль начинает играть кора головного мозга.



◀ Целостное мышление схватывает целостную картину

Со временем каждый метод мышления выработал собственные способы оценки, запоминания и обработки входящей информации. Метод познания мира по отдельным элементам, позволявший внимательно изучить один объект в единицу времени, привел к созданию для каждого объекта абстрактного ментального названия, вынуждавшего вспоминать об объекте, даже когда его нет в пределах видимости. Так появились названия всех окружающих нас предметов (вот это — *солнце*, это — *гора*, это — *дерево*, а это — *кролик*).



◀ ...а для того, чтобы думать о множестве объектов, не глядя на них постоянно, наш метод познания по отдельным элементам наделил каждый объект названием

Метод «множества мелких составляющих», благодаря которому все увиденное получало имена, перестал включать какие-либо зрительные образы для того, чтобы знать, что именно подлежит анализу. Пока ничего не двигается и не меняется, следить только за одними названиями — эффективный способ следить за миром и принимать решения^{XIII} (*солнце освещает холм за деревом, под которым сидит кролик. Я вижу свой обед!*).

Возникновение вербального мышления

И хотя оба метода мышления начинались с изучения объектов в окружающем нас мире, по мере специализации они разделились. Метод изучения мира по частям, благодаря которому объекты получили названия, позволял

думать о них без того, чтобы на них смотреть. Используя слова, мы совсем не нуждаемся в изображениях. Именно так с течением времени метод изучения мира по частям и превратился в вербальное мышление.

Постепенно нам вообще перестали быть нужны изображения

Солнце, гора, дерево, кролик = обед!



Выносливость визуального мышления

Однако у названий есть пределы возможностей. Прежде всего метод целостного восприятия мира не так-то легко обмануть. Эта часть нашего мозга прекрасно понимает, что название, используемое вербальным мышлением, не есть *сам объект*. Реальные объекты могут двигаться, меняться и исчезать, чтобы вернуться обратно в другом месте и в другой форме. Названия не желают с этим считаться.

Второе ограничение исключительно словесной модели — ее линейность. Это нормально, чтобы слова выражали мысль, они должны связываться и согласовываться. Значит, выраженные в словах идеи имеют начало, середину и конец — то, что визуальное мышление распознает как неправду (у ландшафта нет начала и конца — он присутствует полностью здесь и сейчас). Именно потому, что он не является линейным, визуальный образ остается необходимым для передачи пространственной реальности мира.

В то время как наше видение «по кускам» занималось придумыванием названий для объектов, целостное восприятие удерживало весь образ целиком

Солнце, гора, дерево, кролик = обед!



Два пути, два способа понимания мира

Это отличная система, и ее основа — два пути, два способа видеть мир, два метода фиксации происходящего. Видение «по кускам» дает нам слова, превращающиеся в устную речь. Целостное видение — образы, позволяющие понять, как это все объединяется.



Мы едем в магазин



Видение «по кускам» дает нам названия, слова и язык. Целостное видение дает образы и представления. Оба этих пути равнозначны (мы видим один и тот же мир), но не одинаковы (они описывают мир совершенно разными способами)*.

Два пути — не одно и то же. Да это и невозможно: одни и те же вещи видятся по-разному. Первый путь обеспечивает нас определенным типом информации о мире («я вижу кролика»), а второй дает нам нечто иное: 🧠. Именно различия и делают оба метода столь ценными. Один путь дополняет другой, они компенсируют недостатки друг друга. И пока между ними сохраняется баланс, оба работают на то, чтобы дать нам полное представление о мире и сделать наш мозг счастливым.



◀ Когда обе части сбалансированы, наш мозг счастлив

* Согласно одной из основных ошибочных концепций, связанных с разделением левого и правого полушарий, язык и все имеющее к нему отношение связаны лишь с левым полушарием. И хотя основная часть «слов» действительно расположена в этой части мозга, отвечающей за восприятие «по кусочкам», именно правое полушарие мозга, отвечающее за целостное восприятие, способно объединить слова воедино, определить смысл их комбинации и «читать между строк». Левое полушарие видит слова, а правое — целые абзацы.

Три примера работы двух видов мышления

Так как оба пути мышления сосуществуют в каждом из нас, мы не тратим много времени, раздумывая о них. *Вербальное мышление, визуальное мышление — какая разница? Наш мозг просто работает определенным образом, вот и все.* Но мы должны это сделать: ведь благодаря простому изучению различий между вербальным и визуальным мышлением мы можем узнать огромное количество информации о явлениях мира.

Позвольте мне показать это на трех примерах, расположенных по порядку нарастания сложности.

Визуально-вербальный пример № 1: стул с тремя ножками

Мы с вами бизнесмены. Я приглашаю вас в свой офис для переговоров. Когда вы прибываете, секретарь провожает вас в конференц-зал и просит присесть и подождать, пока она свяжется со мной.

Вы заходите в конференц-зал. Первый стул, который вы видите, выглядит так:



Сядете ли вы на него?

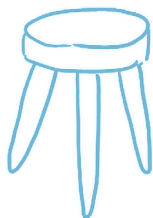
Наверняка нет.

Вам даже не нужно думать в вербальных понятиях, чтобы понять, что вы на него не сядете. Миллионы лет визуальной работы человеческого мозга позволяют вам сразу же заметить стул на трех ножках, посчитать его достаточно опасным и отказаться сесть на него. Вам не нужно говорить ни единого слова. Ваш вербальный аппарат не говорит ничего типа «ой, у этого стула лишь три ножки, и поэтому он неустойчивый. Если я сяду

на него, то он, скорее всего, наклонится вперед, и я окажусь на земле» (не исключено, что вербальный механизм все это и произведет, но уже после того, как вы примете решение*). Ваш визуальный аппарат отследил проблему и принял решение не садиться на стул задолго до того, как в вашем мозгу сформировались первые слова. Иначе говоря, визуальное мышление сделало свое дело.

Затем в комнату захожу я. Я настолько сконцентрирован на грядущем обсуждении, что не смотрю на стул. Когда я пытаюсь сесть на него, вы останавливаете меня, говоря: «Подождите! Не садитесь на этот стул — у него всего три ножки!»

Я моментально оборачиваюсь и смотрю на стул. Мое вербальное мышление (которому недостает визуальной картинке сломанного стула) включается, и я начинаю думать: «Стул на трех ножках? Так ли это плохо?» Моему вербальному мышлению требуется время для того, чтобы связать воедино понятия «три», «ножки» и «стул», а затем подключить визуальное мышление, чтобы создать связанный с ними образ. Не исключено при этом, что в итоге оно нарисует мне достаточно безопасный образ, например такой:



Если я не посмотрел (то есть положился исключительно на образ, сформированный моим вербальным мышлением), то мог бы продолжить: сесть на стул, упасть и смутить нас обоих.

И я оборачиваюсь, вижу проблему с трехногим стулом и выбираю другой.

Вербальное и визуальное мышление видят один и тот же мир, но по-разному.

* Помимо этого вербальное мышление пытается «приписать себе заслуги» визуального. Такое часто возникает в ситуациях, когда два описанных типа мышления сражаются за власть над вашим сознанием. Мы обсудим этот непрекращающийся спор, а также связанные с ним невероятные последствия в следующей главе.

Визуально-вербальный пример № 2: проблема гения

Ричард Фейнман, младший коллега Эйнштейна, был физиком, лауреатом Нобелевской премии, сыгравшим ключевую роль в нашем понимании принципов работы Вселенной. Когда Ричард был молод, то проводил много времени в размышлениях о мышлении. Он пришел к заключению, что мышление означает «способность использовать слова для продвижения идеи в голове». Эта мысль настолько его убедила, что он провел многие годы, уча себя превращать мысли, которые витали у него в голове, в цепочки слов.

Как-то раз, когда Ричард работал над одним проектом в гараже вместе со своим другом детства Берни Уокером^{xiv}, он произнес фразу, которая казалась ему самому достаточно очевидной: «Мышление — это не что иное, как внутренний диалог».

Берни, сам бывший достаточно глубоким мыслителем, был шокирован тем, насколько сильно может заблуждаться его блестящий во всех остальных отношениях друг.

«Да неужели? — сказал Берни. — Ты представляешь себе, как выглядит коленвал твоей машины?»

«Да, — ответил Ричард, — и что?»

«Хорошо. А теперь скажи мне: какими словами ты описываешь его в диалоге с самим собой?»



И хотя Ричард смог сразу же представить образ коленвала в голове, ему никак не удалось найти нужные слова даже для того, чтобы начать описание образа.

С тех пор Фейнман понял, что мысли могут быть не только вербальными, но и визуальными. И это открытие сильно помогло ему в годы работы над Манхэттенским проектом, программой американского правительства по созданию атомной бомбы. Со временем Фейнман стал одним из самых востребованных физиков в мире.

Ричард Фейнман никогда больше не считал, будто «думать» — то же самое, что последовательно связывать слова. Это позволило ему создать так называемые диаграммы Фейнмана, визуальный язык которых до сих пор используется при описательном моделировании субатомных частиц.

Вербальное и визуальное мышление видят один и тот же мир, но по-разному.

Визуально-вербальный пример № 3: Портер и «Пять сил» (или Проблема гения, часть В)

Когда Майкл Портер поступил в Гарвардскую школу бизнеса в 1969 году (начав учебу по программе MBA), он только-только получил диплом в области аэрокосмической инженерии в Принстоне. Он хотел изучить нечто «более целостное», чем аэродинамические силы, управляющие полетом самолетов, поэтому решил заняться изучением рыночных сил, управляющих развитием бизнеса.

В те дни «бизнес-стратегия» в основном ограничивалась изучением биографий великих бизнесменов. Когда преподаватели хотели описать, почему одна компания побеждает, а другая терпит поражение на рынке, то рассказывали истории о смелых решениях Альфреда Слоана из GM или бескомпромиссном стиле управления Томаса Уотсона из IBM. Однако с точки зрения Портера, это все равно что слышать, будто самолет братьев Райт летал потому, что Уилбур Райт был сильной личностью. Такой подход оказался для Портера совершенно неинтересным. Он хотел увидеть и изобразить на карте все значительные конкурентные силы, стоящие за успехом или поражением компании.

Проблема заключалась лишь в том, что Гарвардская школа бизнеса не изучала деловую жизнь с такой точки зрения^{xv}. Поэтому после получения степени MBA в 1971 году Портер предпринял активные попытки попасть на отделение экономики Гарвардского университета (удаленного от бизнес-школы как географически, так и идеологически). И там наконец обрел то, что так долго искал. Преподаватели в области «индустриальной организации», работавшие в отделении экономики, занимались моделированием. Они не писали истории из мира бизнеса. Вместо этого они создавали системы и развивали структуры, которые описывали различные силы, влиявшие на экономику. И это было Портеру по душе.

В течение следующих двух лет он занимался созданием своей собственной модели, которая позволила связать воедино теоретические

аспекты экономики с практически применимыми принципами реального бизнеса. Завершив работу, Портер назвал ее моделью «Пяти сил». Это была одна-единственная диаграмма, на которой нашлось место всем основным силам, влиявшим на конкурентоспособность бизнеса. И это была та самая «целостная» модель, которую Портер так долго искал.

Согласно структуре модели компания (причем любого типа, что было прорывом для бизнес-мысли того времени) помещалась в центр, а вокруг нее выстраивались пять сил конкуренции: отраслевые конкуренты, потенциальные новые участники рынка, покупатели, товары-заменители и поставщики. Подобное представление позволяло увидеть наглядную и целостную картину всех факторов, оказывавших прямое влияние на положение компании на рынке.

Модель «Пяти сил» Майкла Портера

«Пять сил» Майкла Портера, определяющих степень конкуренции в отрасли, — образ, радикально изменивший бизнес-стратегию (и работу Гарвардской школы бизнеса) ►



Рис. 1.1 Силы, управляющие рыночной конкуренцией, стр. 4

Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов.
Майкл Портер, 1980

Предложенная Портером схема настолько сильно изменила представления экономистов относительно конкуренции, что отделение экономики вручило его работе приз за лучшую диссертацию 1973 года. В то же самое время она настолько сильно расстроила преподавателей бизнес-школы, что они отказали Портеру в месте доцента.

Отвергнутый Гарвардской школой бизнеса Портер провел следующие три года, обучая руководителей бизнеса и знакомя их со своим подходом. Созданный им образ привел к настоящему прорыву. Историк бизнеса Уолтер Кихель так описывает реакцию учащихся в своей книге «The Lords of Strategy» («Лорды стратегии»): «Они уходили с занятий не с недоуменными вопросами о том, что именно им пытались рассказать, а с диаграммами, шаблонами и списками, которыми можно было воспользоваться при возникновении очередной стратегической проблемы в их компаниях».

И если Портер жаждал реванша, то наслаждался им в полной мере. Его «дидактические материалы» (главное место среди которых, безусловно, занимала простая диаграмма «Пяти сил»*) сделали занятия Портера самыми интересными во всей бизнес-школе. Большие идеи из области бизнеса (как новые, так и не обсуждавшиеся прежде) стали видимыми и постижимыми интуитивно. Гарвардская школа бизнеса не могла больше сопротивляться инстинктивной убедительности мыслей Портера и назначила его на должность профессора — он преподает в школе и по сей день, считаясь «самым знаменитым преподавателем^{xvi} бизнес-школы в истории».

Вербальное и визуальное мышление видят один и тот же мир, но по-разному.

Живое Мышление — Сбалансированное Мышление

Два способа смотреть на мир и описывать его представляют собой две сбалансированные стороны шкалы. С одной стороны, мы имеем огромное количество важных мелочей, которые должны замечать и опознавать. С другой

* Запомните, как выглядит этот образ; в главе 7 мы поговорим еще об одном впечатляющем образе, имеющем сходную структуру, — однако второй образ будет описывать силы, влияющие на самолет в процессе полета. Совпадение? Думаю, нет, особенно учитывая прежний опыт Портера в области авиационной инженерии.

стороны, у нас есть огромная картина, на которую мы помещаем все. Обе стороны имеют равный вес, поскольку они равны — это один и тот же мир, только увиденный по-разному. Пока шкала сбалансированна, мы способны хорошо думать, руководить, учить и общаться.

▶ Наш мозг счастлив, если мы поддерживаем равновесие обеих сторон: видение по частям равнозначно видению целого



Баланс в целом стабилен. Так как в процессе развития наш мозг понимал, что для него одинаково опасно концентрироваться на деталях, забывая об общей картине, или, напротив, думать только об общей картине, он инстинктивно противостоял любым попыткам нарушить баланс.

Однако баланс может быть нарушен. Если мы проводим слишком много времени, изучая целостный образ, то теряем из виду элементы, из которых он состоит. Обычно такое состояние называется «витать в облаках».

▶ Витание в облаках: если мы тратим слишком много времени на изучение целостного образа, то со временем теряем способность замечать детали



Баланс может сместиться и в другом направлении. Если мы уделяем слишком много внимания деталям, то можем потерять из виду целую картину. Это называется «не видеть леса за деревьями».



◀ Не видеть леса за деревьями: чрезмерная концентрация на деталях приводит к потере общей картины, а со временем — и множества деталей

Корни «Бля-бля-бля»

Итак, мы подходим к истинной причине, по которой бываем подавлены злоупотреблением словами или неправильным употреблением слов. Готовы? Причина, по которой мы говорим много, а сказать удастся мало, много слушаем, но мало слышим, заучиваем много, но запоминаем мало, проста: *мы утратили баланс*.

Вот и все. Причина появления любого «бля-бля-бля» в том, что мы просто забыли, как использовать оба типа мышления. На протяжении тридцати тысяч лет* люди делали заметки на стенах (затем на бумаге, а в последнее время и на мониторах), чтобы выразить свои мысли. На протяжении двадцати тысяч лет люди рисуют картинку. И лишь в последние пять тысяч лет начал происходить постепенный переход от изображений к написанию слов. Проблема состоит в том, что мы зашли слишком далеко. Чем больше нам нравится использовать слова, чем чаще мы на них полагаемся, тем весомее оказывается наше вербальное мышление, а визуальное становится все более легковесным. Баланс нарушается постепенно, и зачастую мы этого даже не замечаем. Однако сейчас, когда мы обнаружили себя лицом к лицу с одной из сложнейших проблем нашего времени, то вдруг поняли: упс! — мы утратили половину мышления.

В оставшейся части книги мы предпримем попытку вернуть визуальное мышление, заставить видение «по кускам» и целостное видение снова работать вместе и восстановить утраченный баланс.

* Детали относительно развития письма и рисунка на протяжении веков приведены в Приложении А «Как мы потеряли половину своего мышления».

ГЛАВА 4

Снова вместе: Лиса и Колибри

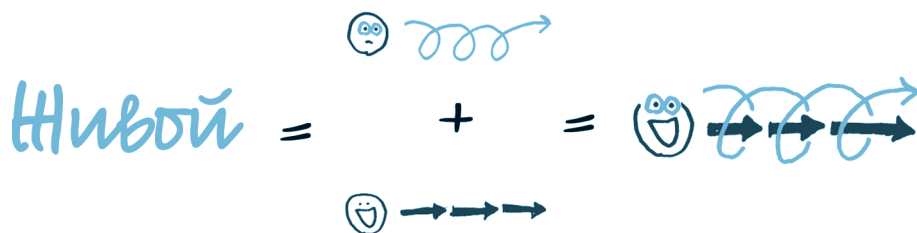
Живое Мышление — простая вещь

Вернуться к балансу достаточно просто: все, что нам нужно, это сделать полшага в сторону от непоколебимого убеждения в силе слова, а затем немного подтолкнуть развитие визуального мышления. Именно этим и занимается Живое Мышление.

Живое Мышление — это процесс объединения взаимозависимых визуального и вербального компонентов. Иными словами, мы заставляем визуальное и вербальное мышление активно работать вместе, когда думаем, руководим, учим или продаем. Это можно обозначить словом:


$$\text{Живой} = \begin{array}{l} \text{Визуальный} \\ + \text{Взаимозависимый} \\ \text{Вербальный} \end{array}$$

А вот и картинка, позволяющая понять суть метода.



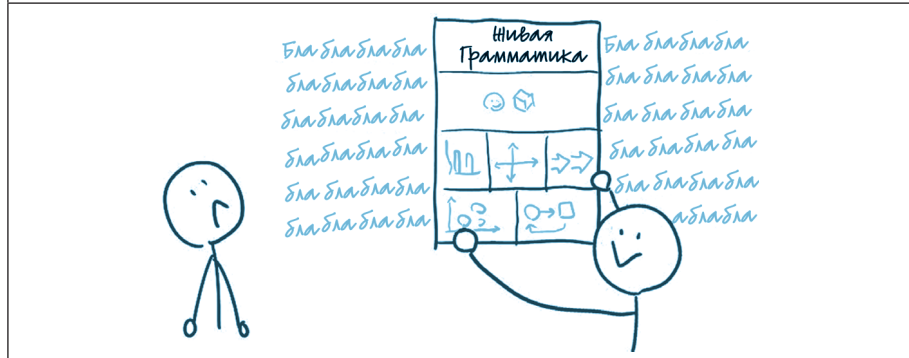
На самом деле заставить вербальное и визуальное мышление работать вместе настолько просто, что у Живого Мышления есть всего три правила*. А именно:

ПРАВИЛО ЖИВОГО МЫШЛЕНИЯ № 1: Когда мы произносим Слово, то должны нарисовать и Изображение (и наоборот)

Вербальный + Визуальный
 СЛОВА  

* У каждого из этих правил есть несколько вариантов применения, а также целый ряд частных случаев, но пока ограничимся основами. В оставшейся части книги по мере роста нашего доверия к методу Живого Мышления мы будем с каждым шагом приближаться к его пониманию.

ПРАВИЛО ЖИВОГО МЫШЛЕНИЯ № 2: Если мы не знаем, какое Изображение рисовать, то обращаемся за поисками ответа к Живой Грамматике



ПРАВИЛО ЖИВОГО МЫШЛЕНИЯ № 3: Чтобы сделать любую идею более Живой, мы обращаемся к Семи Основам Живого Мышления



Собственно, в этих правилах и заключается суть Живого Мышления. Мы действительно можем улучшить свою мыслительную деятельность, а также навыки преподавания и продаж с помощью простых действий: (1) рисовать в то время, когда говорим; (2) полагаться на несколько базовых правил визуальной грамматики; (3) учиться визуальному отображению существа идеи. Давайте начнем с Правила № 1. Оно самое простое, а кроме того, лежит в основе всех остальных правил.

Правило № 1. Когда мы произносим Слово, то должны нарисовать и Изображение (и наоборот)

Правило № 1 гласит, что в следующий раз, как только у нас появится идея, мы должны не просто о ней говорить, но и нарисовать ее суть. Это будет полезно и для нас самих, и для нашей аудитории.

В этом и заключается суть Живого Мышления: когда мы произносим слово, то должны нарисовать и изображение.

Говорим:

Рисуем:

«МЯЧ»



Вот и все. Это простое и небольшое правило суммирует все, что мы должны знать, чтобы наше мышление было более ясным, преподавание — более эффективным, а продажи — более успешными. *Когда мы произносим слово, то должны нарисовать и изображение.* Даже этот первый шаг, активизирующий наше *визуальное* мышление каждый раз, когда включается *вербальное*, поможет нам отойти подальше от любого «бла-бла-бла».

Но несмотря на то что Живое Мышление — простая вещь, это не значит, что она доступна сразу. Прежде чем нажать на педаль газа и помчаться вперед, нам предстоит преодолеть пару препятствий.

Препятствие № 1: Мы разучились рисовать

Подтверждение тому, что визуальное мышление ушло на задний план, — наше неумение рисовать или, скорее, наше мнение, будто мы не умеем. Каждый раз при посещении деловой встречи я прежде всего спрашиваю

участников, как у них с рисованием. Почти всегда около трех четвертей участников говорят, что рисовать не умеют*.

Однако это — вопрос с двойным дном. Спрашивать группу профессионалов, умеют ли они рисовать, — все равно что спрашивать детей в детском саду, умеют ли они читать: *разумеется, нет*. Навык чтения требует определенного уровня неврологического развития, которого большинство пятилетних детей еще не достигли, а также определенной тренировки, которой они не имеют. Умение читать — не то, с чем мы родились; этому трудно научиться — и требуются годы.

То же самое справедливо в отношении взрослых и рисования. Хотя около 70 процентов нашего сенсорного восприятия связано с визуальными элементами**, никто не учил нас, как правильно пользоваться этой способностью. Когда речь заходит о самовыражении с помощью слов, мы, можно сказать, закончили университеты. Когда же речь заходит о самовыражении с помощью визуальных средств, мы еще на уровне детского сада.

У каждого из нас есть потенциальная возможность стать прекрасным визуальным мыслителем. Однако у нас не было ни инструментов, ни мотивов развиваться в этом направлении. Всего пара простых приемов, немного смелости — и за две минуты несколько взрослых людей, считающих, что рисование им не по силам, превращаются в людей, увлеченно поясняющих свои мысли с помощью картинок. Все, что нам нужно сделать, — это нарисовать круг.

Помните пример со словом «мяч» и картинкой [изображение мяча]? Давайте еще раз продедаем это упражнение.

* Хотя мои семинары не посвящены искусству рисования как таковому и я уделяю много внимания разнице между способностью рисовать и быть хорошим «визуальным мыслителем», наша воспринимаемая неспособность рисовать остается основной проблемой при преодолении «бла-бла-бла». Разумеется, есть и исключения — рисовать обожают дети в детских садах, архитекторы и некоторые инженеры. Дети рисуют, потому что не знают, как это — не рисовать. Архитекторы и инженеры рисуют, чтобы не забыть — согласитесь, что невозможно построить дом или спроектировать устройство, полагаясь на одни лишь слова. Мне совершенно непонятно, почему мы при этом считаем, что можем строить компании, правовые системы или общественное устройство в целом, рассчитывая только на слова.

** Примерно в 20 раз больше, чем с прикосновениями, и в 60 раз больше, чем со слухом.

Для начала давайте добавим к нашему слову немного деталей. Помня о том, что «когда мы произносим Слово, то должны нарисовать и Изображение», давайте добавим детали и к нашему изображению.

Теперь мы говорим:

И рисуем:

«пляжный мяч»



Видите? Живое Мышление, позволяющее убедиться в том, что вербальное и визуальное мышление действуют сообща, — простейшая вещь в мире. Мы произносим слово и рисуем изображение. Обе половины нашего мозга работали вместе на протяжении миллионов лет и отлично представляют себе, как это делать. Просто мы разучились применять это знание на практике. Давайте попробуем еще.

Говорим:

Рисуем:

«солнце»



«автомобиль»



«бежать»



«любовь»



«прогресс»



Ой! Подождите-ка. Все шло хорошо, пока мы не натолкнулись на слово, с которым не связан ни один устойчивый образ. *Прогресс*. Как можно его нарисовать? Немного поразмыслив, наверняка найдем решение.

Как насчет этого:

«прогресс»



О'кей, замечательная картинка, но это была трудная задача. Было гораздо легче произнести слово, просто зная его значение, чем рыться в визуальном шкафу нашего мозга и искать там подходящий образ для не столь очевидного понятия. Мы справились, но это потребовало включить тот вид мышления, который мы долго не употребляли.

Трудность № 2: «Невизуальные» концепции

Есть одна проблема, одинаково сложная и для участников корпоративных дискуссий, и для Оога и Ааг, находившихся в центре саванны: множеству наших идей — особенно абстрактных концепций, интуитивных ощущений и сложных аргументов — не соответствуют никакие простые образы.

Слова легко вспомнить, произнести, написать или прочитать. Однако часто ли, произнося слово, мы действительно думаем о его значении?

Для того чтобы нарисовать образ *ell*, нам пришлось остановиться на слове «прогресс» и посмотреть на него по-новому. Чтение слова и рисование символа — не одно и то же: эти два действия вызывают разные мысли, стимулируют деятельность различных центров по переработке информации, а кроме того, заставляют нас испытывать совершенно разные эмоции.

Для того чтобы слова и изображения работали вместе, нам нужно сделать так, чтобы мозг работал как единое целое. А для этого мы должны по-новому подумать о своем мыслительном процессе.

Лиса и Колибри: два типа мышления

Так как все термины для описания баланса в нашем мозгу — *вербальное против визуального, анализ против синтеза, линейное против пространственного*, — это

слова, то они имеют смысл лишь для половины нашего мозга. Если мы собираемся пробудить визуальное мышление (то есть ту половину мозга, для которой слова не имеют никакого значения), то должны посмотреть на баланс по-новому.

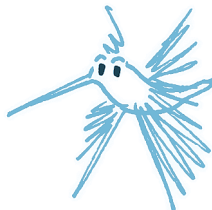
Вместо того чтобы копаться в оттенках различных слов, давайте представим себе, что в нашей голове живут два разных (и крайне голодных) существа: Лиса и Колибри.

Так же как вербальное и визуальное мышление, эти два существа имеют много общего: они очень энергичны, поэтому для выживания им необходима подпитка. Оба они быстрые, ловкие и крайне толковые. Они приучены выживать в быстро меняющихся условиях.

Лиса



Колибри



◀ Лиса и Колибри, энергичные животные, которым для выживания необходимо быть мобильными, имеют множество общих черт

Эти объединяющие их черты крайне важны. Они помогают нам видеть, что, подобно Лисе и Колибри, вербальная и визуальная части нашего мозга похожи друг на друга больше, чем нам может показаться. Множество сходных черт как раз и помогает им работать вместе.

Однако для нас куда более интересны различия между Лисой и Колибри — вот почему эти два создания представляют собой отличную метафору для описания происходящего в наших собственных головах.

Лиса

Лиса устремлена к цели. Как только она чувствует добычу, то продвигается к ней шаг за шагом, ни на секунду не утрачивая концентрации. Лиса линейна: четко представляя себе цель, она продвигается вперед, меняя курс, чтобы остаться незамеченной, но всегда глядя прямо перед собой. Лиса склонна к анализу: помня о том, что простое движение вперед сделает ее видимой для добычи, она пере-

мещается из стороны в сторону, чтобы воспользоваться всеми преимуществами маскировки. Лиса терпелива: до тех пор, пока добыча находится в поле ее зрения, она не торопится ее схватить. Лиса умна: она изучает направление ветра, рассчитывает расстояние и скорость, а в самый подходящий момент наносит удар.

Лиса — это президент страны, произносящий речь, или CEO, рассказывающий о финансовом состоянии компании, или преподаватель, читающий лекцию студентам, или продавец, рассказывающий о своем предложении. Это прямое движение от человека к человеку, от точки А до точки Я, проходящее через точки Б, В, Г, Д, это общение в стиле: «Я сказал то, что сказал, и надеюсь, вы все поняли, — а теперь вопросы...»

После того как Лиса достигает своей цели (хватает добычу, произносит речь, завершает лекцию или заключает сделку), она становится несколько самодовольной. Достигнув цели, она расслабляется, чтобы полюбоваться своим мастерством. «Смотрите, насколько я умна, — говорит Лиса. — Сама себе поражаюсь». Лиса — это наше вербальное мышление.

Лиса



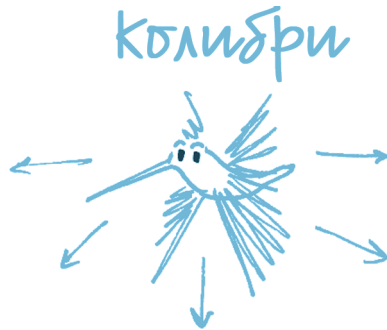
Целеустремленная, линейная, склонная к аналитике, терпеливая, умная... и немного самодовольная Лиса — это наше вербальное мышление

- ✓ Линейная
- ✓ Склонная к аналитике
- ✓ Терпеливая
- ✓ Умная
- ✓ (и немного самодовольная)

Наше вербальное мышление

Колибри

Колибри осторожен: благодаря своему острому периферийному зрению он видит все, во всех направлениях и в каждый момент времени. Колибри ориентируется в пространстве: он воспринимает свою среду как трехмерное пространство, наполненное едой. Для того чтобы добраться до ближайшего цветка, он может летать задом наперед (и даже вверх ногами). Колибри склонен к спонтанности: мы даже не видим, как он перелетает от одного цветка к другому, — кажется, будто он просто исчезает в одном месте и тут же появляется в другом. Раз! И он здесь. Раз! И уже там! Колибри склонен к синтезу: он ко всему прикасается и все замечает, в результате в его мозгу появляется полная модель всего леса.



- ✓ Существующий в пространстве
- ✓ Спонтанный
- ✓ Синтезирующий
- ✓ (стремительный и легко отвлекающийся)

Наше визуальное мышление

Колибри — это бухгалтер, проверяющий свои записи еще раз, на всякий случай, это CFO, изучающий отчетность в поисках ошибки округления, это пилот, готовящийся к посадке в оживленном аэропорту, это архитектор, раз за разом переделывающий фасад здания в своем проекте. Это — движение вперед и назад, вверх и вниз, это постоянное сканирование и ощущение: «Я знаю, что где-то здесь есть что-то еще...»

Скорость перемещения Колибри и потребность увидеть как можно больше заставляют его легко отвлекаться (не говоря уже о том, что он быстро теряет силы). Колибри тратит кучу сил на изучение каждого уголка леса, и поэтому ему нужны частые перерывы — его это не беспокоит, так как он завтра снова займется тем же делом. «Уфф! — говорит Колибри в конце трудного дня. — Все дела сделаны... а куда же я положил ключи от дома?» Колибри — это наше визуальное мышление.

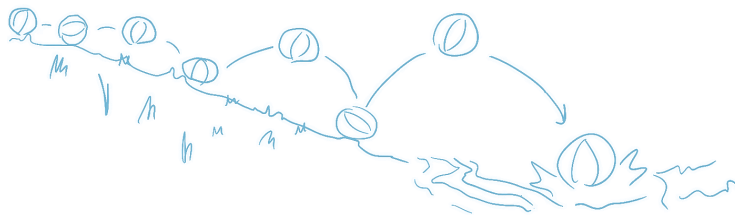
Мир с двух точек зрения

Вербальное мышление = по кускам = мышление Лисы. Визуальное мышление = целостное видение = мышление Колибри. Давайте посмотрим, как каждое из этих животных изучает мир. Начнем с Лисы.

Прочитайте следующее предложение (представьте себе, что его произносит Лиса).

Пляжный мяч катится по песку, набирая скорость. Он перескакивает через кочки, с каждым разом подпрыгивая все выше и выше, пока совсем не отрывается от песка и не падает прямо в пену морской воды. Бултых!

Теперь посмотрите на картинку (этот рисунок сделан нашим внутренним Колибри).



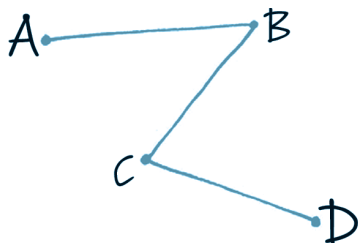
А сейчас сделайте все то же самое еще раз — прочитайте абзац, а затем посмотрите на картинку. Обратите внимание, насколько по-разному ведет себя мозг в процессе «чтения» и «просмотра» одной и той же сцены, описанной двумя различными способами.

В первом случае мы изучали последовательность слов, идущих в определенном порядке — от начала и до конца. Мы были вынуждены поступать именно так. Единственный способ переработки слов заключается в том, чтобы смотреть на них, а затем давать нашему вербальному мышлению возможность собрать их в определенной последовательности и сложить, чтобы воссоздать ситуацию.

Однако когда мы смотрим на изображение, нарисованное Колибри, в мозгу происходит нечто совершенно иное: мы видим всю картинку целиком, моментально улавливаем все ее элементы, и лишь потом наш мозг начинает искать (и находит) осмысленную последовательность.

Лес с точки зрения Лисы и Колибри

Лиса и Колибри живут в одном и том же лесу. Давайте представим себе, как могло бы воспринимать свой дом каждое из этих существ. Лиса (то есть наше вербальное мышление, видение «по кускам») видит лес как набор отметок, объединенных вместе с помощью линейной последовательности, ведущей Лису к своей добыче. Этот путь не всегда бывает ровным — для сохранения маскировки Лисе приходится отклоняться то вправо, то влево, однако это единая и непрерывная линия с начала и до конца. Лес, с точки зрения Лисы, выглядит так — линия от точки А к точке В, затем к точке С, а затем к точке D.



Лес с точки зрения Лисы

◀ Лес с точки зрения Лисы: линейный путь, ведущий отсюда и туда, и отметки

Однако Колибри видит тот же лес совершенно иначе. Так как Колибри способен быстро двигаться во всех направлениях, его траектория состоит из бесконечного количества кругов и не связана ни со временем, ни с какой-то четкой последовательностью. Этот путь проходит через все важные отметки, однако не имеет ни фиксированного начала, ни конца. Скорее, в данном случае речь идет о всеобъемлющем ощущении пространства целиком и во всех его проявлениях. Лес, с точки зрения Колибри, выглядит как набор перекрывающихся друг друга кругов, формирующих общее пространство со множеством интересных деталей.

Лес с точки зрения Колибри: набор пересекающихся кругов, не имеющих ни начала, ни конца, однако создающих ощущение общего пространства



Лес с точки зрения
Колибри

И то и другое видение леса точно и правильно; и то и другое полностью соответствует названным живым существам. Однако каждому чего-то недостает, а именно глубины понимания, связанного с точкой зрения другого существа. Да, у Лисы есть четкая последовательность А-В-С-D, но при этом она упускает из виду, что у леса имеется не только длина или ширина, но еще и высота. Колибри же постоянно описывает круги, в которых мы не можем увидеть четкой последовательности.

Что, если мы совместим Лису и Колибри?

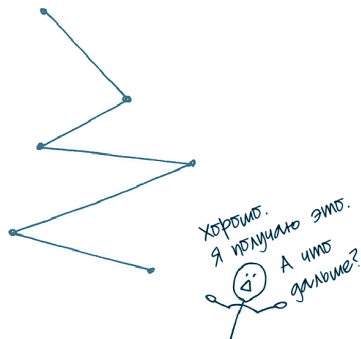
Чтобы сделать нашу метафору законченной, давайте представим себе, что произошло бы, если бы Лиса и Колибри смогли работать вместе (да, это непросто. Доминирующее в наших мозгах вербальное мышление подсказывает, что Лиса, скорее всего, захочет съесть Колибри. Что ж, нам придется держать Лису на привязи, пока она не оценит по достоинству все, что Колибри может ей предложить).



◀ Необходимо тщательно следить за тем, чтобы наша Лиса не съела Колибри в первые же секунды (именно это приучено делать наше вербальное мышление)

Предположим, у нас возникла идея, которую мы решили озвучить на собрании. Если бы мы решили записать ее, то, скорее всего, это была бы линейная последовательность, цепочка слов, ведущих от начала рассказа к концу. Концептуально это отражало бы типичный взгляд Лисы на лес. Мы бы могли «уловить» смысл идеи, но у нас все равно остался бы без ответа вопрос: «И что в этом особенного? Каким образом эта идея сочетается со всеми остальными моими идеями?»

Взгляд Лисы
(линейное и аналитическое
видение)

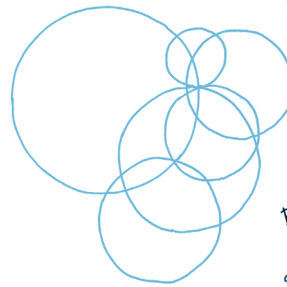


◀ Восприятие идеи с точки зрения Лисы: мы понимаем ее, но можем спросить: «Ну и что?»

Если бы мы попытались нарисовать эту идею, то в итоге у нас могла бы получиться группа пересекающихся кругов и овалов — своего рода набросок, в котором отмечены все основные элементы идеи. И это отражало бы видение леса глазами Колибри. Не исключено, что нам понравился бы продукт нашего труда, однако нам было бы сложно понять, как подступиться к реализации этой идеи.

Взгляд Колибри
(пространственное и синтетическое
видение)

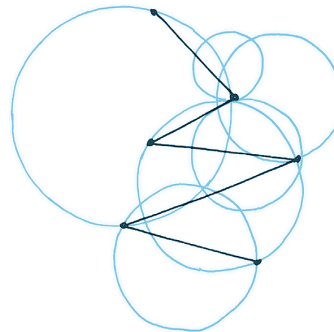
Взгляд Колибри — здорово,
но непонятно ▶

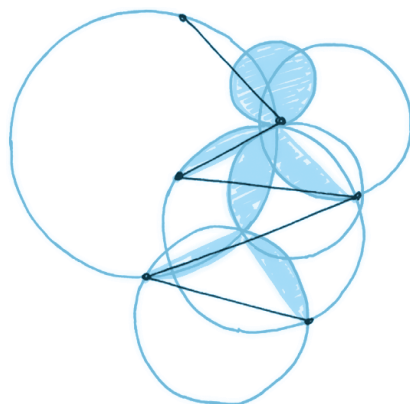


Великолепно!
А что
дальше?

Если бы мы могли найти способ объединить эти два взгляда, то у нас получилась бы куда более мощная идея — и кто знает, мы могли бы увидеть нечто невидимое ни с одной точки зрения по отдельности. Давайте попробуем. Наложив карту Колибри на линии Лисы, мы получаем совершенно новое изображение...

Совместив два взгляда... ▶

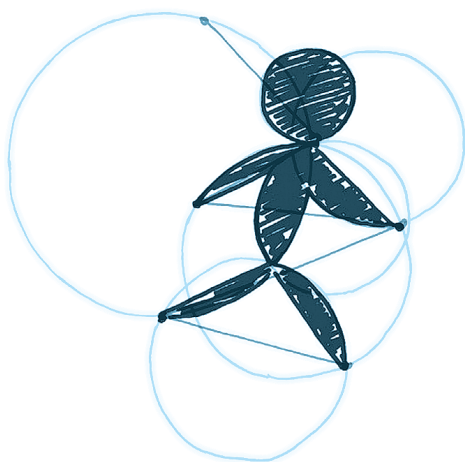




◀ Мы постепенно начинаем видеть
новый образ

То, что изначально представляло собой зигзагообразную линию и набор окружностей, превратилось в фигуру человека. Теперь мы видим большую картину:

Совмещение двух взглядов –
целая картинка

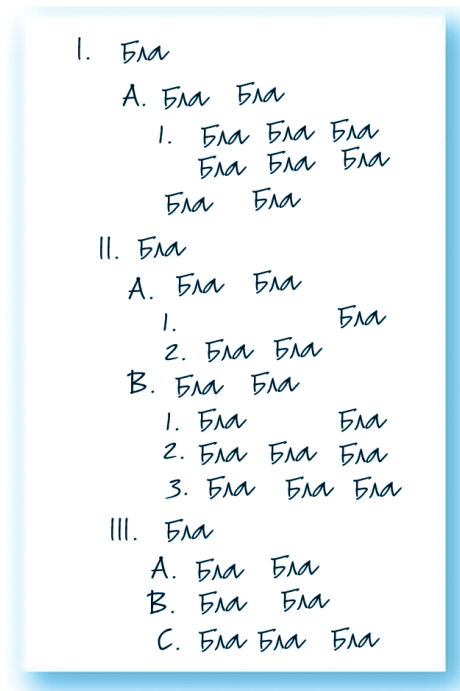


◀ Мы видим большую картину толь-
ко тогда, когда совмещаем оба
видения



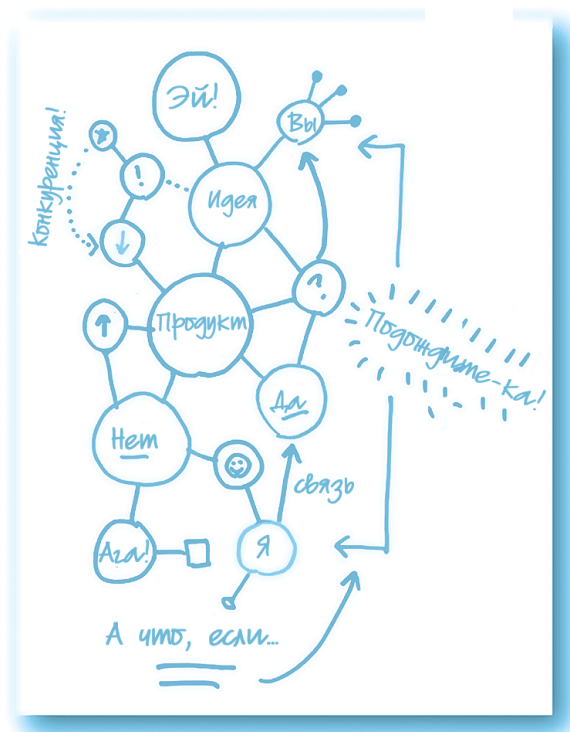
Что означает все это в реальном мире бизнеса, политики и образования? А вот что: большинство из нас умеет улавливать, фиксировать и демонстрировать идеи в рамках линейной структуры и с использованием слов. В сущности, мы все превратились в Лис. В итоге дело заканчивается созданием огромного документа. Нам составляет немало труда его написать, а другим людям — прочитать (многие из них вообще не захотят это делать). Мы создаем объяснения, ведущие нас от вступления к заключению. Но так как слова не содержат в себе карту территории, то мы обычно теряемся где-то на полпути.

Типичный документ, созданный Лисой: линейный и утомительный. При чтении мы скорее потеряемся, чем обречем просветление



В последние годы стало заметно, какую власть постепенно начинает обретать наш внутренний Колибри. Множество людей оценило всю мощь изображения для визуализации данных и создания карт памяти (двух

способов собирать и демонстрировать идеи, обладающие глубоким содержанием и учитывающие контекст происходящего). Однако вследствие того, что эти подходы открывают двери для множества возможностей, они (как и видение леса глазами Колибри) часто становятся непроницаемыми для любого другого человека, помимо автора.

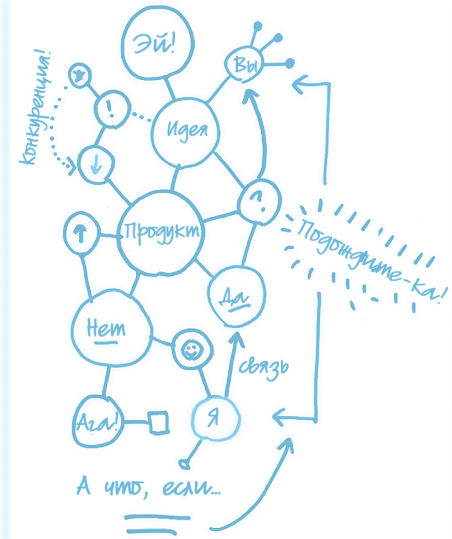


◀ Типичный документ, созданный Колибри: в нем так много связей и уровней, что он перестает быть понятным кому-то еще

Иными словами, подход Лисы или Колибри, многословное повествование или сложная для усвоения картинка не позволяют нам убедиться в том, что мы в точности уловили и зафиксировали свою идею. Более того, ни один из подходов не позволяет нам упростить процесс донесения идеи до кого-то еще. Очевидно, что должен существовать способ объединения обоих подходов. Он действительно есть, и мы начнем двигаться по нему прямо сейчас.

Скажите честно — кто захочет разбираться с идеями, представленными в таком виде? ►

- I. Бля
 - A. Бля Бля
 - 1. Бля Бля Бля Бля Бля Бля Бля Бля
- II. Бля
 - A. Бля Бля
 - 1. Бля Бля
 - 2. Бля Бля
 - B. Бля Бля
 - 1. Бля Бля
 - 2. Бля Бля Бля
 - 3. Бля Бля Бля
- III. Бля
 - A. Бля Бля
 - B. Бля Бля
 - C. Бля Бля Бля



Почему Лиса кажется более толковой?

Помните первый вопрос, который я задаю участникам совещаний? Я спрашиваю их, хорошо образованных профессионалов с солидным послужным списком, как у них с рисованием. Большинство испытывает дискомфорт от рисования, а кое-кто даже проявляет открытую враждебность по отношению к визуальной коммуникации. Очевидно, что многие считают неправильным использовать изображения для продвижения или объяснения той или иной задумки.

Почему? На первый взгляд, это не имеет никакого смысла. Ведь наш мозг использует для переработки визуальной информации больше внутренних мощностей, чем для запоминания, рационального размышления, слушания или эмоционального восприятия. Но при этом большинство из нас испытывает серьезный дискомфорт при выражении идей с помощью изображений

(несмотря на то, что при этом мы куда лучше воспринимаем идеи других людей, переданные в виде образов, а не слов). Почему?

Ответ прост: все дело в грамматике — или, скорее, в ее отсутствии.

Просить группу профессионалов что-то нарисовать — то же самое, что просить группу дошкольников читать. Они — *мы, все мы* — еще не научены правилам грамматики.

Тренировка внутренней Лисы

С того момента, как мы в пятилетнем возрасте пошли в детский сад, наши учителя и родители постоянно тренировали наше Мышление Лисы. Общение в группе («Собирайтесь, дети, в круг! Расскажите, что видите! Все на семейный совет!») научило нас основным правилам разговорного общения. Затем мы научились узнавать, а потом и писать буквы алфавита. Потом пришла очередь разбора структуры предложения и правописания, затем — основ грамматики. После этого нас научили писать изложение, а затем и критические обзоры.

На протяжении многих лет наша внутренняя Лиса жила под присмотром и вдумчивым руководством. Правила, практика и опыт сделали ее невероятно сильной. Мы стали грамотными. В ходе этого процесса мы постоянно отслеживали степень успешности внутренней Лисы. В младших классах школы мы писали диктанты, в старших — сдавали тесты, в институте делали курсовые работы и дипломы. Мы постоянно тренировали и совершенствовали свое вербальное мышление. И конечно же, стали считать себя интеллектуально развитыми.

Я знаю множество вещей.



Я умная.

Забывтый Колибри

Но что же наше визуальное мышление? Какое образование мы давали своему внутреннему Колибри? За исключением уроков рисования (предлагавших важные с точки зрения творчества, но бесполезные для развития интеллекта подходы к самовыражению), никто не учил нас визуальному восприятию. По крайней мере, никто не делал это с тем же упорством, с которым нас учили читать*.

Что я знаю?



Это я?

Подумайте о равновесии: к моменту окончания школы у нас появились сотни инструментов, десятки лет тренировок остались за плечами — и ничего, что помогло бы научиться рисовать. Неудивительно, что наш Колибри ощущает некоторую неуверенность.

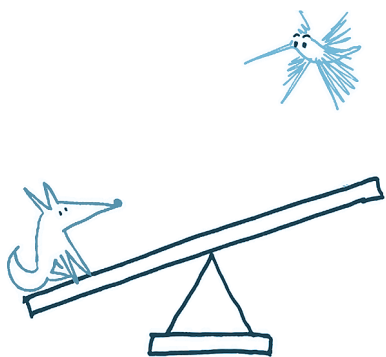
Корректировка баланса в мозгу, часть 2

Цель Живого Мышления — восстановить наш умственный баланс, убедить нас в том, что наша вербальная Лиса не обязательно должна съесть визу-

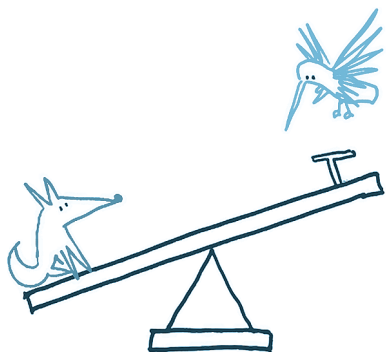
* Не поймите меня превратно. Я любил уроки рисования — помните мой рисунок с изображением утки? Мне не нравится другое: отсутствие какой-либо структуры для выращивания нашего визуального интеллекта. Почему мы видим все именно так? Каким образом можем мыслить с помощью визуальных образов? Как можем использовать врожденную способность к рисованию для быстрого объяснения самых непростых идей? Всему этому вполне можно научить человека, однако этим никто не занимается. Визуальная грамотность важна ничуть не меньше, чем вербальная.

ального Колибри и что они могут работать вместе. Но пока это невозможно: по сравнению с Лисой наш Колибри абсолютно легковесен. Пока нашим мозгом правит вербальное мышление, визуальное остается не у дел. Для того чтобы Живое Мышление заработало, первое, что мы должны сделать, — это вернуть своего Колибри к работе.

Чтобы Колибри захотел приземлиться, мы должны обеспечить его двумя вещами: дать ему насест (выдерживающий его вес), а также стену вокруг него (не позволяющую Лисе его съесть). Нам необходима структура, позволяющая Колибри вернуться на землю и защищающая его от голодной Лисы.



◀ Как же мы можем выстроить баланс, если наш Колибри ничего не весит?

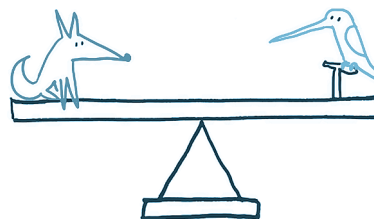


◀ Нам необходимо снабдить Колибри структурой, позволяющей ему сесть и чувствовать себя защищенным. Мы должны дать ему насест

Эта структура и представляет собой грамматику Живого Мышления: набор достаточно простых советов типа «Каким образом я могу изобразить то или иное понятие?» Эти советы помогут нам воплотить на практике первое правило Живого Мышления: *когда мы произносим слово, то должны нарисовать и изображение.*

Какое слово? *А вот это.* Какое изображение? *Вот это.* Первый шаг к восстановлению баланса в нашем мозгу заключается в том, чтобы оба внутренних создания оказались в комфортных и мирных условиях. И тогда нам будет куда проще избежать «бла-бла-бла».

Вот так-то лучше ►



ГЛАВА 5

Грамматика Живого Мышления

Грамматика? Да ладно!

Грамматика... ее все ненавидят.



Наука доказала, что самый простой способ утратить внимание связан как раз с необходимостью изучения грамматики. Наш мозг застывает, глаза теряют блеск, уши перестают слушать, книги закрываются... короче, урок заканчивается, не начавшись. Это настолько сухое и неприятное слово, что лишь истинный зубрила мог бы назвать «Грамматикой» какой бы то ни было раздел книги по бизнесу.

Последние две главы мы с вами посвятили объяснению того, почему являемся наполовину тупицами. Теперь, после того как мы уже наклеили на себя неприятный ярлык, ничто не мешает нам спокойно заняться изучением *грамматики Живого Мышления*.

Визуальное мышление, вербальное мышление: почему они не похожи друг на друга

Быстро напомним: Живое Мышление — это процесс объединения взаимосвязанных визуального и вербального компонентов. Иными словами, мы заставляем свое визуальное и вербальное мышление активно работать вместе.

$$\text{Живой} = \begin{matrix} \text{Визуальный} \\ + \\ \text{Взаимозависимый} \\ \text{Вербальный} \end{matrix}$$

Комбинирование визуального и вербального компонентов в рамках Живого Мышления означает две вещи. Первая: «живое» означает, что когда речь заходит о мышлении, то «ум хорошо, а два лучше». Вторая: быть «живым» означает активную комбинацию визуального компонента мышления с вербальным — это лучший из возможных путей избежать «бла-бла-бла».

Мы хорошо понимаем суть второй (вербальной) половины уравнения. Мы провели свыше десяти долгих лет в школе за изучением основ вербальной грамматики. Тот факт, что я в состоянии написать эту книгу, а вы можете ее прочитать, доказывает, что эти годы не прошли даром. Тот факт, что нам потребовалось так много лет, чтобы изучить Вербальную Грамматику, показывает, что этот предмет сложен, наполнен нюансами и загадками, состоит из множества уровней, а порой и недоступен пониманию и обучению.

Но совершенно необязательно, чтобы так было всегда и везде.

Вербальная Грамматика в четырех абзацах и двух картинках

В конечном итоге грамматика английского языка* сводится к нескольким важным моментам. Так как Вербальная Грамматика — это родной дом нашей Лисы, то пусть она и будет нашим рассказчиком.

НАЧНЕМ С ЛИСЫ

Лиса?



Каждая мысль, которую можно выразить по-английски, каждое когда-либо составленное предложение, каждый абзац каждой страницы каждой когда-либо написанной книги — все это строится в соответствии с достаточно коротким списком грамматических правил:

* Описанные в этом разделе параллели относятся лишь к грамматике письменного и разговорного английского языка. Тем не менее я во взрослом возрасте научился общаться по-русски (достаточно свободно для того, чтобы читать новости и заниматься бизнесом), по-французски (достаточно хорошо для того, чтобы общаться за званым обедом, не смущаясь самому и не смущая пригласивших меня хозяев) и по-тайски (достаточно плохо, что пару раз приводило меня в полицейский участок). В результате практических (то есть совершенно ненаучных) изысканий я понял: суть этих языков достаточно близка и можно считать Живую Грамматику применимой и в этих случаях. Очень живо представляю себе, как ко мне в дверь ломятся несогласные с таким выводом лингвисты!

1. Каждое предложение требует как минимум двух элементов: подлежащего и сказуемого. *Кто-то делает что-то* (здесь возможно множество вариантов одной главной конструкции — например, *кто-то делает что-то*; *кто-то делает что-то для кого-то еще*; *вследствие чего-то одного появляется что-то еще*).
2. Существуют лишь восемь «частей речи»: существительные, местоимения, прилагательные, глаголы, наречия, предлоги, союзы и междометия.
3. Существует также отдельная и уникальная грамматическая категория под названием «время», показывающая, когда именно происходит то или иное действие.
4. Эти восемь частей речи влияют друг на друга. Когда они совмещаются со временем, то могут описать практически любое действие или событие: *что произошло, где оно произошло, когда оно произошло, насколько оно было значительным, почему оно произошло и что делать после того, как оно произошло*.

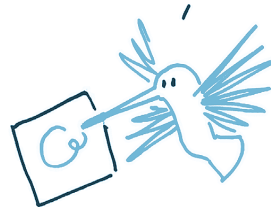
Видите, как изящно я это изложила? Теперь вы понимаете, почему меня считают такой толковой и интеллектуально развитой?

Да. Большое тебе спасибо, Лиса.

А ТЕПЕРЬ — ОЧЕРЕДЬ КОЛИБРИ

Несмотря на всю четкость изложения, в повествовании нашей Лисы слишком много абзацев. Так как наш Колибри умеет здорово находить связи между различными элементами, давайте дадим ему возможность справиться с этой задачей.

Дайте попробовать мне!



Колибри:

Все грамматические правила и способы их применения можно объединить в одной картинке:



Похоже, я ни о чем не забыл.

Отличная работа, Колибри.

Спасибо и тебе.

Вот и все: урок Вербальной Грамматики окончен. Теперь начинается урок Визуальной Грамматики.

Вербальная и Визуальная Грамматика: улица с двусторонним движением

Вот для чего нам нужен был обзор Вербальной Грамматики: если вы помните, наш визуальный Колибри вообще не изучал грамматику, а вербальная Лиса получила столько информации по этому вопросу, что просто не в состоянии запомнить ее. Вместо того чтобы отказываться от всего того, что помнит наша Лиса, мы можем воспользоваться Вербальной Грамматикой для того, чтобы создать новую грамматику, поддерживающую Колибри.

Это не означает, что живое описание идеи — всего лишь вербальное описание, записанное иероглифами. Такое описание не могло бы быть «живым»; это было бы лишь превращение одних символов в другие — с научной точки зрения это может показаться интересным, однако никак не поможет нашему Колибри*.

Это означает только одно: те из нас, кто *не* верит, что изображения могут донести даже сложные идеи, и *не* верит, что может рисовать, могут полагаться на Вербальную Грамматику как на отправную точку для формирования мышления, основанного на образах. Как только мы увидим, насколько просто напрямую превращать мысли, выраженные словами, в мысли, выраженные образами, нам станет достаточно сложно переключаться с одного типа мышления на другое. И в этот момент мы и начнем применять Живое Мышление.

* Египетские иероглифы — и отчасти похожие на них древнекитайские — представляют отличный способ понять, каким образом люди использовали изображения для общения на протяжении всей истории человечества. Для того чтобы побольше узнать о том, как нашим предкам удавалось на протяжении тысячелетий успешно совмещать в рамках письменного языка вербальное и визуальное мышление, ознакомьтесь с Приложением А «Как мы утратили половину мышления».

Правило № 1 — повторим его еще один раз

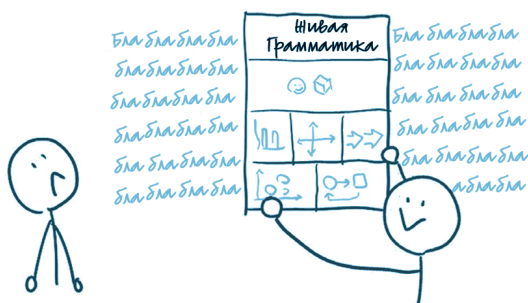
Правило Живого Мышления № 1 говорит нам: если мы хотим научиться активно использовать визуальное мышление, когда мы думаем, учим или продаем, достаточно сделать одну простую вещь — *произносая слово, мы должны нарисовать изображение*. Если вы помните, поначалу это было довольно просто, но потом мы завязли. Подумайте вот еще о чем: суть правила заключается не в том, чтобы рисовать картинку для каждого произносимого нами слова. Напротив, истинная цель — научить нас рисовать идеи целиком.

Но если нам было так сложно придумать образ для сравнительно простого слова «прогресс», то как же мы сможем справиться с куда более сложными понятиями типа «годовой финансовый отчет», «предложение о покупке», «учебная программа» или «инновационная технология»?

А вот как: мы воспользуемся уже известными нам элементами и правилами Вербальной Грамматики для создания грамматики нового типа — грамматики, позволяющей нашему Колибри получить те же структурные преимущества, которые Лиса приобрела за годы тренировок. И назовем мы эту новую грамматику Живой Грамматикой, или Грамматикой Живого Мышления.

Теперь пришло время Правила Живого Мышления № 2. Порой мы работаем над идеей и при этом не знаем, как ее нарисовать. В этом случае мы можем воспользоваться шестью уроками, приведенными на следующих страницах и применимыми практически для любой идеи.

ПРАВИЛО ЖИВОГО МЫШЛЕНИЯ № 2: Если мы не знаем, какое изображение нужно нарисовать, то обращаемся за поисками ответа к Живой Грамматике



Введение в Живую Грамматику

Если Вербальная Грамматика — это набор правил для создания идеи из нескольких словесных элементов, то Живая Грамматика — это набор правил для создания визуальной идеи из небольших графических элементов.

Использование этого небольшого набора визуальных элементов позволит нам четко представлять себе, какую картинку мы должны нарисовать, произнося то или иное слово.

СВЯЗЬ МОИХ ИДЕЙ С МЫСЛЯМИ ИЗ КНИГИ «ВИЗУАЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ*»

Живая Грамматика есть продукт эволюции (и вспомогательный элемент) важного инструмента визуального мышления, который я называю «Правилом 6 x 6», (6 строк по 6 слов) представленным в моей книге «Визуальное мышление». «Правило 6 x 6» устанавливает связь между шестью нейробиологическими «путями», по которым визуальный сигнал путешествует в мозгу, и набором из шести простых изображений, нарисовать которые может каждый. Чтобы понять Живую Грамматику, вам совершенно необязательно читать книгу «Визуальное мышление». Живая Грамматика — совершенно особая концепция, значенение и сфера применения которой вполне доступны даже без дополнительных знаний.

Если же вы читали книгу «Визуальное мышление», то наверняка заметите сходство между Живой Грамматикой и «Правилом 6 x 6» — тем не менее я рекомендую вам продолжить чтение даже в этом случае. За четыре года, прошедшие после первого упоминания «Правила 6 x 6» в печати, я смог проверить принципы его работы в ходе общения с десятками тысяч людей по всему миру. Кроме того, я узнал массу нового о старых добрых «шести W». Живая Грамматика — результат моего постоянно продолжающегося самообразования, универсальная форма выражения понятий «кто», «что», «сколько», «куда», «как», «когда» и «почему».*

Если вас заинтересовал вопрос происхождения Живой Грамматики, рекомендую вам ознакомиться с Приложением В.

* В России книга вышла в 2010 году под названием «Визуальное мышление. Как продавать свои идеи при помощи визуальных образов».

** Концепция подачи информации с ответами на ключевые смысловые вопросы.

Шесть простых изображений

Хотя наш Колибри видит лес совсем не так, как Лиса, его образы состоят всего из шести элементарных компонентов, каждый из которых напрямую связан с одним или двумя используемыми Лисой «частями речи». Шесть простых изображений Живой Грамматики (расставленные по порядку нарастания сложности) — это *портрет, диаграмма, карта, ось времени, схема и многомерный график*.


В простейшей форме элементы Живой Грамматики («части видения») соответствуют следующим «частям речи»:

ШЕСТЬ ПРОСТЫХ ИЗОБРАЖЕНИЙ ЖИВОЙ ГРАММАТИКИ (и их связь с Вербальной Грамматикой)


1. Портреты — визуальное представление существительных и местоимений.

 = СУЩЕСТВИТЕЛЬНЫЕ И МЕСТОИМЕНИЯ (а также простые глаголы и прилагательные, обозначающие качество)


2. Диаграммы — визуальное представление количественных прилагательных.

 = ПРИЛАГАТЕЛЬНЫЕ, обозначающие количество

3. Карты — визуальное представление предлогов и союзов.

 = ПРЕДЛОГИ И СОЮЗЫ

4. Ось времени — визуальное представление времени.

 = ВРЕМЯ

5. Схемы — визуальное представление сложных глаголов.

 = СЛОЖНЫЕ ГЛАГОЛЫ

6. Многомерные графики — визуальное представление сложных объектов.

 = СЛОЖНЫЕ ОБЪЕКТЫ

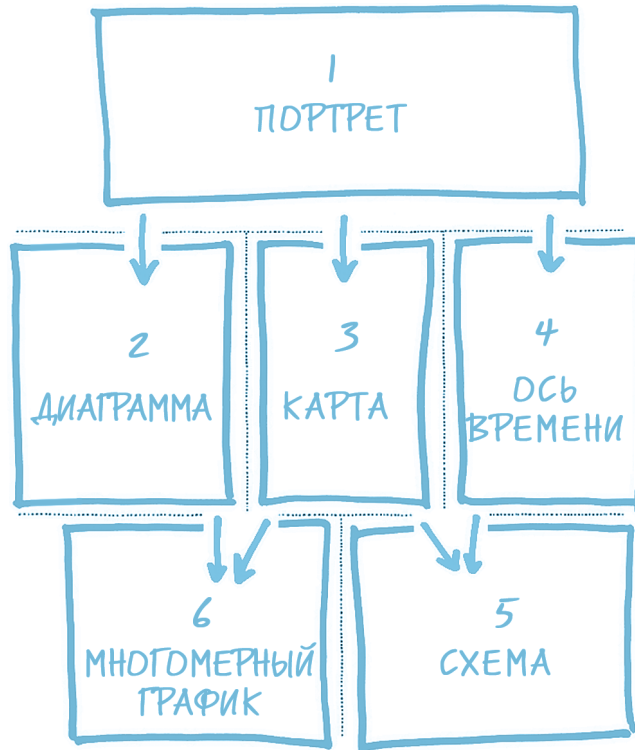
В оставшейся части книги мы будем изучать, как рисовать каждое из этих шести элементарных изображений, а также как совмещать их с живым объяснением каждой нашей идеи. Именно так мы сможем убедиться в том, что наши идеи будут достаточно живыми и не проявятся на шкале Бла-бламетра — причем даже тогда, когда при выражении с помощью одних только слов они кажутся скучными или замысловатыми.

Грамматическая Схема Живого Мышления

Вот как связаны между собой шесть простых изображений Живой Грамматики: мы начинаем с основы («портрета», который, как мы только что видели, используется для изображения существительных или местоимений), а затем добавляем остальные элементы, в результате чего все шесть изображений становятся все более осмысленными и многозначными.

Давайте назовем эту структуру Грамматической Схемой. И так как эта схема наглядно показывает, каким образом связываются между собой шесть простых изображений, то мы будем по ходу книги часто обращаться к ней. Итак, вашему вниманию предлагается структура шести простых изображений, или Грамматическая Схема.

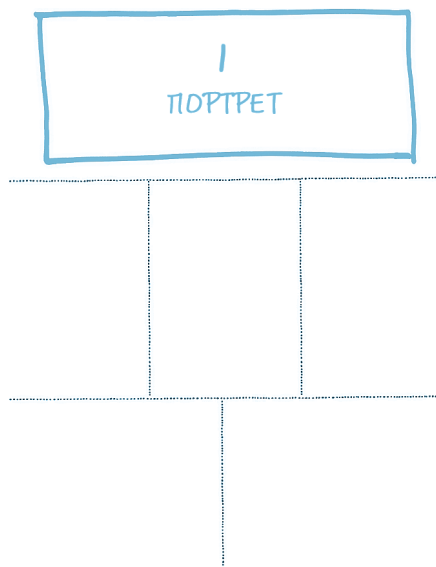
Грамматическая Схема Живого Мышления: простая структура, отвечающая за связь между собой шести простых изображений Живой Грамматики



В оставшейся части этой главы мы быстро пройдемся по Грамматической Схеме, чтобы понять, что же демонстрируют эти шесть простых изображений, какие у них имеются параллели с Вербальной Грамматикой и как они связаны друг с другом*. В оставшейся части книги мы расставим по местам каждый из элементов.

1. Существительные, отражающие наши идеи: портреты

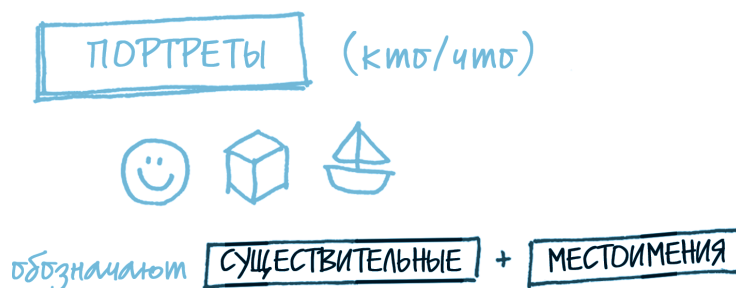
Мы начнем нашу Грамматическую Схему с портретов.



Портреты обозначают существительные и местоимения («кто» и «что» наших идей). В своей простейшей форме портреты показывают «объект» нашей мысли: персону, место или вещь, о которой мы говорим.

* Более глубокий анализ нейробиологических, лингвистических и концептуальных истоков этих шести элементарных изображений приведен в моей предыдущей книге «Визуальное мышление».

Портреты («кто» и «что») нашей идеи обозначают существительные и местоимения



Когда наша Лиса говорит: «лицо», Колибри рисует ☺. Когда Лиса говорит «коробка», Колибри рисует ☐. Когда Лиса говорит «лодка», Колибри рисует ⚓. Портреты являются «живыми», потому что позволяют нашему Колибри добавлять визуальный образ к вербальным понятиям, которыми пользуется Лиса.

Так как портреты обозначают *субъект* (важнейший элемент) нашей идеи, то именно они служат кирпичиками, из которых будет строиться все, о чем мы думаем и что описываем.

К примеру, если мы размышляем о разработке нового программного продукта, наша Лиса может употреблять особые слова для описания *человека*, использующего этот продукт (Лиса называет его «пользователь»), *устройства*, на котором будет работать программа («мобильный телефон»), или самой *программы* («приложение для определения местонахождения»). Иными словами, наша Лиса могла бы сказать: «Пользователь имеет мобильный телефон, на котором запускает приложение по определению местонахождения». Это вполне осмысленное и целостное заявление, а идея в его основе вполне понятна. Это не «бла-бла-бла», но это и не назовешь живой речью.

Вот почему, произнося все эти слова и связывая их в цепочку, наша Лиса не была одинока. Рядом с ней все время находится Колибри, формирующий образы одновременно со словами, произносимыми Лисой. Колибри активно реагирует на понятия «пользователь», «устройство» и «приложение», однако он видит их, а не произносит. Изображения дают нашему Колибри возможность «сказать свое слово». Именно здесь, на сцене, и появляется портрет.

Для нашего Колибри все эти понятия — пользователь ☺, устройство ☐ и приложение 📱 — вполне могут быть отображены с помощью простых портретов. Если бы мы хотели живо описать нашу идею, то могли бы просто нарисовать любой из этих образов.



Пользователь



Мобильное устройство



Приложение

◀ Рисование простого портрета, соответствующего любому важному для нашей идеи существительному, — это начало живого описания

Когда наш Колибри начинает рисовать одновременно со словами Лисы, мы превращаем «существительные» в нечто более насыщенное смыслом — а кроме того, делаем нашу мысль значительно более понятной. В этом и заключается суть любой живой мысли: *какой способ переноса идеи из моей головы в вашу будет самым лучшим, быстрым и внушающим доверие?* Однако это всего лишь начало того, на что способно Живое Мышление.

Портреты как качественные прилагательные

Стоит нам добавить несколько деталей к обычному портрету, и он сможет отображать и качественное прилагательное (характеристику человека, тип телефона, разновидность программы). К примеру, добавив несколько черточек к смайлику, мы можем создать множество различных типов лиц.



Детали портрета...



◀ С помощью нескольких деталей портреты могут использоваться для отображения типа объекта (человека или вещи), а также служить для описания качественных прилагательных

...представляют

**ПРИЛАГАТЕЛЬНЫЕ
(качественные)**

Таким образом, даже портрет с минимальными деталями становится визуальным эквивалентом и для существительного, и для прилагательного, описывающего его качества. К примеру, мы можем сказать «человек» и нарисовать 😊. Но если бы мы хотели сказать «человек в шляпе», то нарисовали бы 🧑, а если бы хотели сказать о «мужчине в очках и шляпе», то нарисовали бы 🧑. Видите, насколько эффективными могут быть портреты? Одно изображение способно заменить несколько существительных, местоимений или прилагательных.

Портреты как простые глаголы

Привыкнув использовать портреты для визуального отображения существительных и местоимений при описании нашей идеи, мы постепенно поймем, что они могут служить и еще одной важной цели: портреты могут также отражать простые действия и глаголы. К примеру, мы можем нарисовать глаголы «бежать» 🏃, «есть» 🍴 и «целоваться» 😘.



ПОРТРЕТЫ

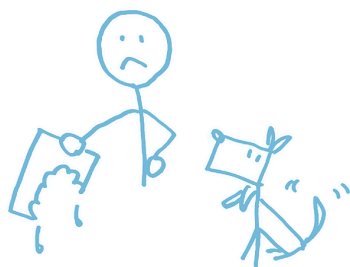


Более сложные портреты могут ►
изображать простые глаголы

представляют **простые
ГЛАГОЛЫ**

С этой точки зрения огромный потенциал Визуальной Грамматики становится куда яснее. Вместо того чтобы сказать о чем-то в прежней «частичной» манере с использованием подлежащего в одном месте и сказуемого в другом, мы используем одно «универсальное» изображение.

К примеру, мы могли бы донести до собеседника фразу «Собака съела мое домашнее задание» так:



А фразу «Приготовьтесь к столкновению» — так:



Фраза «Все люди созданы равными» могла бы выглядеть так:



Портрет заблудившегося пользователя

Создав первоначальный портрет, мы можем с помощью визуальной грамматики расширять наши идеи — живо и в любом направлении. Кстати, это самое важное заявление в данной главе, так что давайте-ка его повторим: *создав первоначальный портрет, мы можем с помощью визуальной грамматики расширять наши идеи — живо и в любом направлении.* Это означает, что если мы хотим исследовать, научить других или продать свою сложную идею, то все, что нам нужно сделать, это выявить ее первоначальный предмет (или «подлежащее»), а затем нарисовать соответствующий портрет. Начав со стартовой точки, мы можем расширить идею, так как в этом нам охотно помогает и мышление Лисы, и мышление Колибри.

Давайте на минутку перескочим немного вперед, в график Визуальной Грамматики, чтобы закончить наш пример с пользователем, устройством и приложением (затем мы вернемся к прежнему постепенному и неторопливому изучению).

В идее «приложения для определения местонахождения» мы определили возможного первичного субъекта как «пользователя», так что давайте начнем с него. Мы рисуем его портрет.

Пользователь ►



Причина, по которой этот пользователь нам интересен, состоит в том, что он несчастен — и поэтому нуждается в нашей программе. Давайте добавим «прилагательное, обозначающее качество» («несчастный») и превратим его в «несчастливого пользователя».


Несчастный пользователь ►

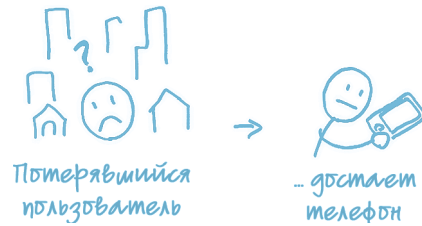


Причина, по которой этот пользователь несчастен, состоит в том, что он заблудился. Мы можем нарисовать и это с помощью нескольких простых «портретов» (пары квадратов, напоминающих здания). Теперь у нас появился «портрет пользователя как заблудившегося человека».

Портрет пользователя как заблудившегося человека ►

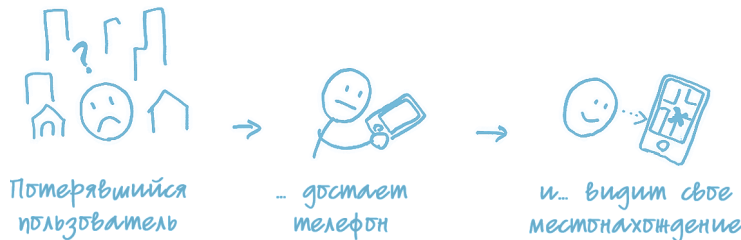


Каким образом мы можем помочь ему выбраться из этого положения? Здесь выручит наша программа. Представьте себе, что наша программа работает на устройстве , которое уже есть у пользователя, например, на мобильном телефоне. Мы можем нарисовать и это.



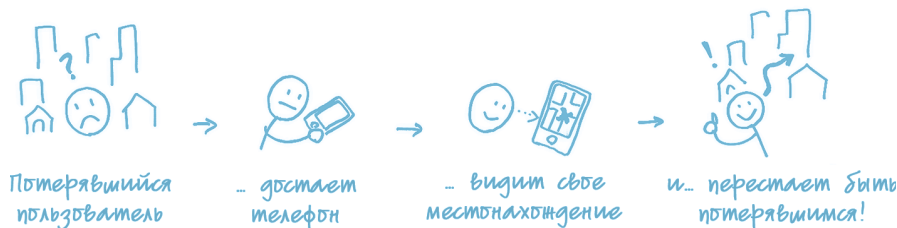
◀ Зная о том, что телефон содержит полезное для таких случаев приложение, пользователь вытаскивает аппарат из кармана

Теперь представьте себе, что наша программа позволяет определить местонахождение пользователя с помощью встроенного в телефон GPS-приемника. Разве это не здорово? Имея в кармане телефон, наш пользователь может точно узнать, где именно он находится. А что, если наша программа превращает внутренний сигнал в визуальный интерфейс 📱, показывающий пользователю его местонахождение на карте? Мы можем нарисовать и это.



◀ Наша программа превращает внутренний GPS-сигнал в визуальную карту

Смотрите-ка: с помощью простого телефона, на котором работает наша программа, пользователь в точности знает, где находится! Теперь он счастлив. Мы можем нарисовать и это (*ура! У меня есть отличная программа!*):




◀ Посмотрите — наша программа сделала пользователя счастливым!

Вот в чем заключается роль портрета в Живом Мышлении: добавляя еще несколько портретов, соединенных стрелками (принцип № 4 Грамматической

Схемы элементарных изображений, о котором мы поговорим позже), простое изображение любой части нашей идеи становится начальной точкой для живого исследования всей идеи целиком.

Важная роль портрета

Портреты — это ключ ко всему, о чем мы будем говорить в этой главе. Точно так же, как Вербальная Грамматика нашей Лисы говорит нам, что каждое предложение требует подлежащего, Визуальная Грамматика Колибри говорит нам, что каждое изображение требует портрета. Мы начинаем рисовать первый же *субъект* («кто» или «что»), приходящий нам в голову, как только начинаем думать о нашей идее. Нам не нужно погружаться в размышления: первый создаваемый нами *портрет* — это первое, что приходит нам в голову.

Так как портреты играют крайне важную роль во всех Живых Идеях, мы обозначим первый портрет простой визуальной отметкой: пунктирным кругом . Поэтому, когда мы говорим о портретах как категории изображений, этот символ поможет нам подчеркнуть их ключевое положение. С этого момента каждый раз, когда мы видим пунктирный круг в картинке, на карте, на диаграмме или графике, мы будем знать, что это означает «место для размещения портрета».

Если мы, применяя Визуальную Грамматику, видим пунктирный круг, то понимаем, что это значит: «здесь находится портрет»



Здесь находится
ПОРТРЕТ

По мере исследования оставшихся пяти элементарных «частей видения», составляющих Визуальную Грамматику, вы будете раз за разом видеть пустые круги, напоминающие, что если мы можем нарисовать простой портрет, то можем затем нарисовать *что угодно*.

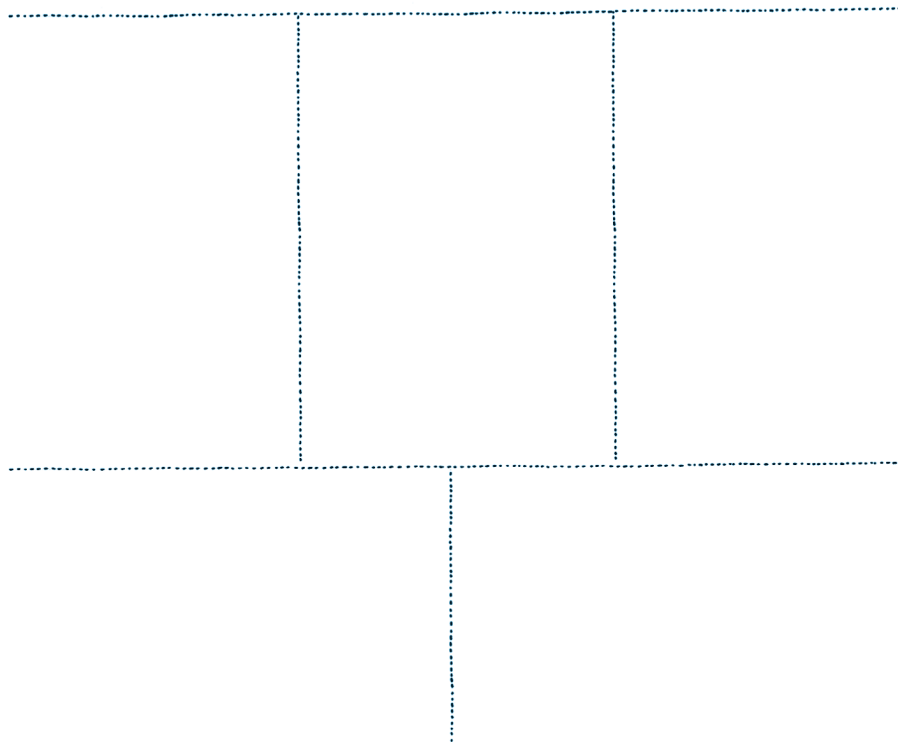
Живая Грамматическая Схема

ПОРТРЕТ —
простое
визуальное
представление
человека,
места
или вещи



- СУЩЕСТВИТЕЛЬНЫЕ
- НАРЕЧИЯ
- КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПРИЛАГАТЕЛЬНЫЕ
- ПРОСТЫЕ ГЛАГОЛЫ

◀ Портрет — первое элементарное изображение в нашей Грамматической Схеме: простое изображение персоны, места или вещи. Портреты — это визуальный эквивалент существительных, местоимений, качественных прилагательных и простых глаголов



Небольшой перерыв:

Колибри хочет напомнить нам о трех вещах...

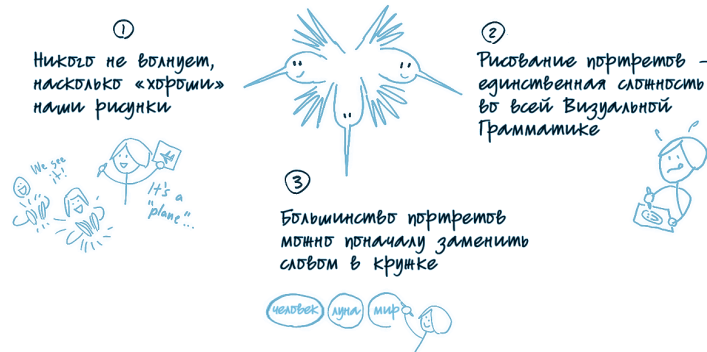
Перед тем как мы двинемся дальше, позвольте мне сказать пару утешительных слов. Если кто-то из вас продолжает сомневаться в своей способности рисовать, то внутренний Колибри готов поделиться с вами тремя утешающими фактами.

Первое: когда речь заходит о Живом Мышлении, никого не волнует, насколько хорошо выглядит ваш рисунок. Помните: суть Живого Мышления состоит не в том, чтобы создать визуальный шедевр. На самом деле вы должны донести до других людей (и своей внутренней Лисы) изображение, которое видит ваш внутренний Колибри. А в большинстве случаев, чем более схематично это изображение, тем больше оно понравится внутренней Лисе.

Второе: из всех шести элементов Визуальной Грамматики лишь портрет может потребовать от вас каких-либо художественных навыков, а им вы можете научиться быстро и просто.

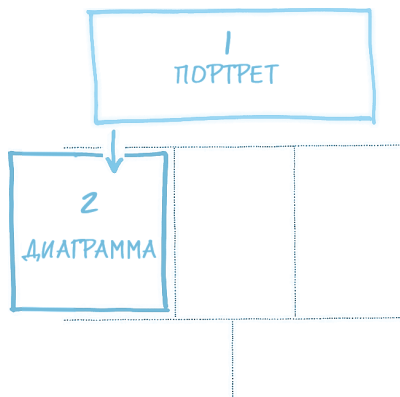
Третье: в крайнем случае, если вы не можете нарисовать нужный портрет (вы плохо рисуете в принципе, не можете представить себе нужный образ или просто не хотите тратить время на размышления), в качестве временной замены вы вполне можете использовать обычное слово в круге (однако я рекомендую потом все же вернуться к созданию портрета. Основная ценность портрета как раз и заключается в визуальном представлении, как должна выглядеть та или иная «вещь»).

Три вещи, которые знает колибри



② Прилагательные наших идей: диаграммы

Следующий тип изображения на нашей Грамматической Схеме — это диаграмма, расположенная под портретом, с левого края ряда.



Такие изображения называются диаграммами и обычно соответствуют количественным прилагательным нашей идеи: если портреты определяют человека, место или вещь, о которой мы думаем, то диаграмма дает визуальный ответ на вопрос «Сколько этих объектов?». Иными словами, диаграммы определяют количественные параметры нашей идеи.

ДИАГРАММЫ (как много)



◀ Диаграммы отражают количество объектов, которые мы видим. Это — визуализированные количественные прилагательные

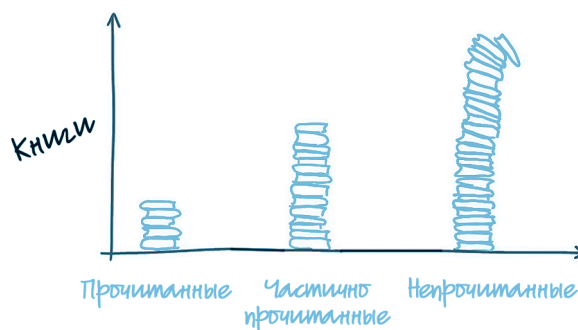
Обозначают

ПРИЛАГАТЕЛЬНЫЕ
(количественные)

Представление о количестве иногда может играть критическую роль в процессе принятия решений. Особенно это важно, когда мы хотим сравнить

количество единиц одного объекта с количеством единиц другого (например, количество прочитанных и непрочитанных мной книг) или соотнести между собой количества в разные периоды времени (к примеру, два года назад компания Apple стоила меньше Microsoft, а сегодня она стоит больше). Вот почему мы так часто видим диаграммы в бизнесе и образовательном процессе: мы хотим наглядно увидеть, как соотносятся между собой несколько наборов данных (не говоря уже о том, что такие диаграммы крайне просто рисовать).

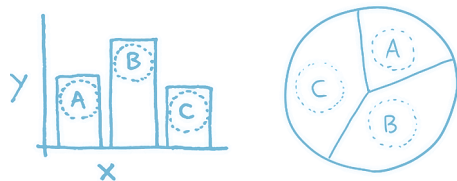
Диаграммы показывают нам, как соотносятся между собой три вещи



И хотя диаграммы — это самые распространенные изображения, которые мы видим в образовании и бизнесе, частота, с которой они создаются, часто маскирует то, что мы должны на самом деле увидеть* при их изучении. Самая простая диаграмма показывает количество тех или иных объектов путем дублирования изображений портрета. Если наша Лиса говорит «три пользователя», то Колибри рисует 😊😊😊. «Шесть мобильных телефонов» превращаются в 📱📱📱📱📱📱.

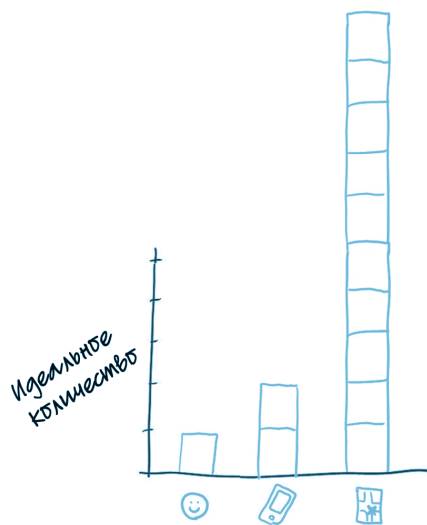
* Значительно чаще, чем нам хотелось бы, диаграммы приводятся только для того, чтобы доказать сам факт измерения и не несут особого смысла. Не поймите меня превратно: диаграммы — прекрасный способ демонстрации цифр, позволяющий людям уяснить суть. Проблема состоит лишь в том, что мы настолько сильно влюбляемся в свои диаграммы, что забываем о наличии чувств и у других людей. Мы меняем места оси координат, изменяем масштаб и рассматриваем график с разных плоскостей — порой это позволяет нам самим увидеть более ясную картину. Однако при этом в какой-то момент мы остаемся единственными, кто понимает, что именно происходит и что сравнивается. Вот почему всегда имеет смысл возвращаться к нашим изначальным портретам и убеждаться в том, что они остаются в созданных нами диаграммах.

Проблема соотнесения портретов с диаграммами, как мы видим, состоит в том, что изображения быстро становятся громоздкими, а то и вовсе невоспринимаемыми. Лучший способ создать диаграмму, сравнивающую большое количество объектов или большие цифры, состоит в том, чтобы сначала нарисовать портрет объектов, которые мы подсчитываем, а затем добавить вокруг них рамку (или круг), чтобы показать сравнительное количество. Портрет помогает нашему Колибри увидеть различия между типом сравниваемых объектов, а диаграмма помогает увидеть количество.



◀ Лучший способ создать диаграмму состоит в том, чтобы сначала нарисовать портрет каждого из сравниваемых объектов, а затем — рамку (или круг), чтобы показать сравнительный размер или количество каждого из них

Теперь, когда наша Лиса говорит: «В идеале у каждого пользователя должно быть по два мобильных телефона, а в каждом телефоне должно быть установлено по пять наших программ», Колибри может помочь каждому четко понять, что это означает.



◀ Диаграмма показывает, какое количество программ мы хотели бы продать

.....Новая Грамматическая Схема.....

ПОРТРЕТ —
просто
визуальное
представление
человека,
места
или вещи



- СУЩЕСТВИТЕЛЬНЫЕ
- НАРЕЧИЯ
- КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПРИЛАГАТЕЛЬНЫЕ
- ПРОСТЫЕ ПЛАТФОРМЫ

.....Как много?.....



Диаграмма

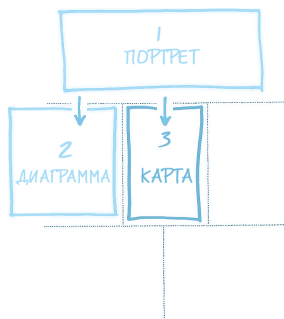
показывает, о каком
количестве объектов
идет речь

→ КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ
ПРИЛАГАТЕЛЬНЫЕ

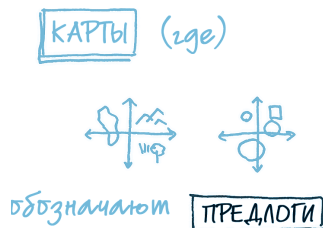
▶ Диаграмма занимает вторую ячейку в нашей Грамматической Схеме. Это визуальное представление того, какое количество людей, мест или вещей мы имеем в виду. Диаграммы — это визуальные эквиваленты количественных прилагательных

3. Предлоги нашей идеи: карты

Следующее изображение в нашей Грамматической Схеме — это карта. Карты располагаются под портретами в середине нашего графика.



Как и диаграммы, карты представляют собой еще один способ «упаковать» портрет так, чтобы показать нечто новое. В данном случае речь идет о *местонахождении* «вещей», которые символизирует портрет. Карта в системе Визуальной Грамматики делает то же самое, что предлоги в вербальной: она показывает сравнительное местоположение одной вещи относительно другой.



◀ Карты представляют собой предлоги нашей идеи — точнее, сравнительное расположение в пространстве нескольких частей идеи

К примеру, Вербальная Грамматика говорит нашей Лисе: если та хочет рассказать о круге, находящемся внутри другого круга, ей нужно использовать предлог «внутри». Колибри же вместо этого рисует простейшую и понятную «карту» — один круг внутри другого:



◀ Один круг вокруг другого

Как вы, возможно, помните из уроков грамматики, иногда предлог состоит из нескольких слов. Например, если один человек находится «по правую руку» от другого, то Лиса будет использовать для описания такой ситуации несколько слов. А Колибри просто нарисует два портрета рядом друг с другом.

«Он» стоит по правую руку ►
от «нее»



Лиса использует десятки предлогов для описания пространственного местоположения вещей*, а Колибри показывает это куда более простым способом:



В сущности, карта наглядно показывает нам, насколько далеко и в каком направлении расположены объекты друг от друга. Как и все элементарные изображения, карты создаются достаточно легко, если мы начнем с создания пары портретов. Мы выбираем вещи, местоположение которых хотим сравнить, а затем рисуем их в нужной нам позиции.

Эта карта показывает, что Крас- ►
ная Шапочка находится на без-
опасном расстоянии от дома
бабушки



Простые карты типа этой также отображают визуальный эквивалент вербальных союзов.

* Существует также множество предлогов, описывающих временные связи вещей, — их мы рассмотрим чуть позже, говоря об «осях времени».



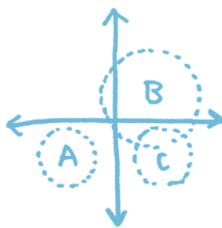
◀ Карты также отображают союзы, включенные в наши идеи

К примеру, вербальные союзы нашей Лисы, такие как «и», «или» и «но», Колибри превращает в визуальные эквиваленты:



Такие простые карты идеально подходят для ситуаций, когда мы хотим показать сравнительное местоположение двух вещей. Если же нам нужно показать, где находятся наши объекты в абсолютных координатах (например, на западе или на востоке) или в концептуальных координатах (например, дешевые и дорогие), то нам придется добавить кое-что еще: координаты с ярлыками.

Координаты с ярлыками представляют собой две пересекающиеся линии, выявляющие измерения, относительно которых мы помещаем наши объекты (координатных линий с ярлыками может быть больше двух, но, когда мы рисуем на ровной поверхности, две будут более наглядны).



◀ Координаты с ярлыками в явном виде показывают измерения, относительно которых мы размещаем наши объекты

С помощью одних только этих элементов — портреты плюс обозначенные местоположения плюс координаты с ярлыками — мы можем изобразить любую *пространственную* идею.

..... Живая Грамматическая Схема

ПОРТРЕТ -
просто
визуальное
представление
человека,
места
или вещи



- СУЩЕСТВИТЕЛЬНЫЕ
- НАРЕЧИЯ
- КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПРИЛАГАТЕЛЬНЫЕ
- ПРОСТЫЕ ГЛАГОЛЫ

..... Как много?
↓

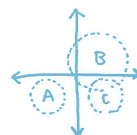


ДИАГРАММА

показывает, о каком
количестве объектов
идет речь

- КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ
ПРИЛАГАТЕЛЬНЫЕ

..... Где?
↓



КАРТА

показывает,
где находится
объект

- ПРЕДЛОГИ
- СОЮЗЫ

Карты позволяют нам увидеть, где
находятся те или иные объекты
в рамках наших идей. Карты —
это визуальное представление
предлогов и союзов

④. Время наших идей: оси времени

Следующий тип изображения — это оси времени. На Грамматической Схеме элементарных изображений оси времени располагаются ниже портрета в правом углу карты.



Если диаграммы показывают количество объектов в нашей идее, а карты — их расположение в пространстве, то оси времени показывают их местонахождение во времени. В Визуальной Грамматике аналогом осей времени является грамматическое время.

ОСИ ВРЕМЕНИ (когда)



◀ Оси времени отражают отношения во времени объектов или событий. Они представляют собой визуальный эквивалент времени

обозначают **ВРЕМЯ**

Если наша Лиса сегодня чувствует себя довольной и отдохнувшей, то это потому, что вчера она хорошенько поела выпалась. Сегодня она чувствует

себя в форме, а завтра ей нужно будет вновь проделать все то же самое. Ух ты: я и не заметил, сколько разных грамматических времен использовал в этом предложении. Как бы мог изобразить все это наш Колибри?

Ела, спала, чувствует себя в форме, поест: наша Лиса живет ВО ВРЕМЕНИ ▶



Оси времени достаточно просто рисовать. Как мы уже видели в первом примере с программой для телефона (в разделе о портретах), все, что нам нужно, чтобы создать ось времени, — это нарисовать парочку последовательных портретов, а затем добавить между ними стрелки.

Временная последовательность = ось времени ▶



Самое главное здесь — это *последовательность*. Поскольку время всегда движется в одном направлении от прошлого к настоящему и будущему (по крайней мере, так его ощущают люди), то же самое должны отражать и оси времени. В отличие от стрелок, которые мы использовали для создания «координат с ярлычками» при составлении карт (они могли указывать в любом направлении, так как олицетворяли собой открытое и неограниченное пространство), стрелки в нашей оси времени всегда должны быть направлены в одном направлении — от того, что было *раньше*, к тому, что есть *сейчас*, а затем к тому, что будет *дальше*.

Раньше, сейчас, потом: время — это улица с односторонним движением ▶



Когда мы хотим показать, в какой момент происходят события, то просто рисуем ось времени.

Стоит отметить, что в процессе превращения вербальных идей в визуальные возникает и еще один способ выразить связи между портретами во времени. Некоторые из предлогов, о которых мы говорили при описании карт, отражают не пространственные, а временные связи (до, во время и после). Мы изображаем их обычными стрелками «*Это случилось первым*» ⇒, «*Это случилось затем*» ⇒, «*Это случилось в последнюю очередь*» ⇒.

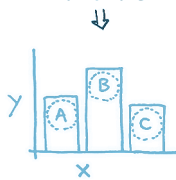
Живая Грамматическая Схема

ПОРТРЕТ —
простое
визуальное
представление
человека,
места
или вещи



- СУЩЕСТВИТЕЛЬНЫЕ
- НАРЕЧИЯ
- КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПРИЛАГАТЕЛЬНЫЕ
- ПРДСЫЕ ГЛАГОЛЫ

Как много?

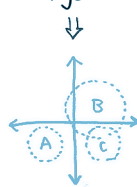


ДИАГРАММА

показывает, о каком
количестве объектов
идет речь

- КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ
ПРИЛАГАТЕЛЬНЫЕ

Где?



КАРТА

показывает,
где находится
объект

- ПРЕДЛОГИ
- СОЮЗЫ

Когда?



ОСЬ ВРЕМЕНИ

показывает,
когда происходит
событие

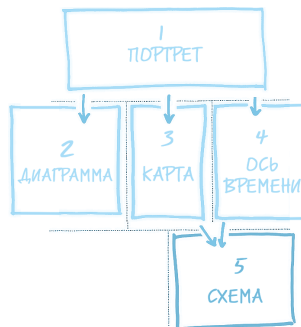
- ВРЕМЯ
(+ ПРЕДЛОГИ +
СОЮЗЫ, определяющие
ВРЕМЯ)

- ◀ Оси времени дают нам возможность увидеть, как сочетаются между собой различные элементы нашей идеи во времени — что произошло сначала, что последовало, а что случится завтра. Оси — это визуальное представление времени

5. Сложные глаголы наших идей: схемы

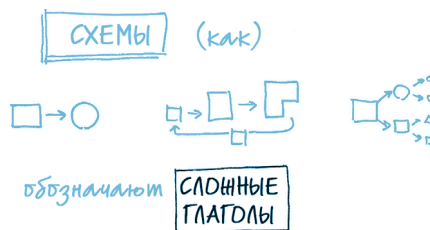
Два оставшихся элементарных изображения Живой Грамматики достаточно сильно отличаются от всего, что мы видели до этого. Если мы создавали диаграммы, карты и оси времени, по-разному размещая портреты и сохраняя определенную независимость получающихся изображений, то в двух последних случаях мы должны смешивать их между собой.

Схема комбинирует существительные, предлоги и времена, чтобы ответить на вопрос «как»



В нашей таблице элементарных изображений пятая позиция — «схема» — находится ниже карт и осей времени. Это связано с тем, что визуальное представление сложных глаголов создается именно за счет совмещения карт и осей времени. За счет смещения *существительных* (портретов) с *предлогами* (карты) и *временем* (оси времени) схемы показывают нам, *каким образом* что-то происходит.

Схемы показывают нам описательное действие, или то, каким образом что-то происходит

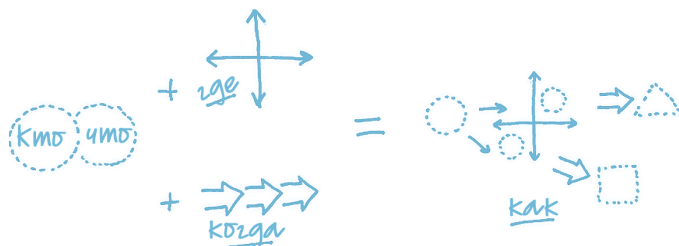


Склонная мыслить вербально Лиса сказала бы об этом: «В результате взаимодействия существительных, предлогов и времени в нашем распоряжении появляются сложные глаголы», иными словами, *кто и что + где + когда = как*.

СУЩЕСТВИТЕЛЬНЫЕ + ПРЕДЛОГИ = СЛОЖНЫЕ ГЛАГОЛЫ
 + ВРЕМЯ

◀ Соединение существительных, предлогов и времени дает нам сложные глаголы

А Колибри показал бы это так:

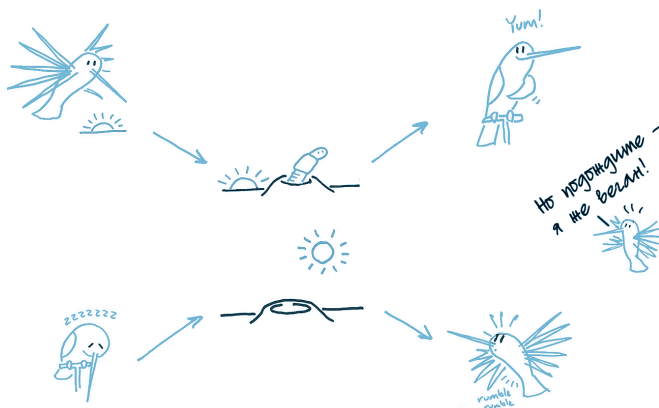


◀ Портреты («кто» и «что») + карта («где») + оси времени («когда») = схема («как»)

Оба способа описания говорят нам о том, что для описания причинно-следственной связи Лиса использует предложения (абзацы или многостраничные документы), а Колибри рисует схему.

К примеру, часто говорят, что «ранняя пташка ловит червячка». Это заявление о том, что нам нужно вставать и заниматься усердным трудом как можно раньше, можно живо изобразить в виде рисунка:

Ранняя пташка получает лучшего червяка



◀ Птицы, червяки, время и место. Все они собираются вместе, чтобы рассказать нам о пользе раннего пробуждения

В явном виде это выражение говорит нам о птицах, червяках и времени. Но мы понимаем, что объединение всех этих понятий* говорит нам о более важных вещах, чем о том, какая птица может обеспечить себя едой.

Подобная ситуация порой возникает, когда наш Колибри слишком буквально воспринимает вербальное выражение, которое мы так часто слышим, что перестаем понимать его значение (кстати, это отличное альтернативное определение для «бла-бла-бла»: *что-то, слышанное так много раз, что мы перестаем думать о смысле слов*). Когда мы заставляем себя создавать визуальное представление слов, основная идея становится куда яснее.

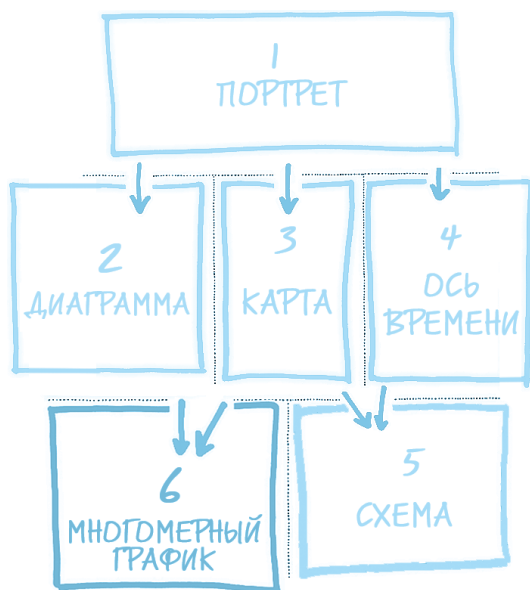
С учетом сложности происходящего в рамках любой причинно-следственной связи мы просто не можем увидеть ситуацию в новом свете, если будем использовать только слова. Вот в чем и заключается задача схем: изобразив вместе все взаимодействующие элементы, мы можем сразу охватить их одним взглядом.

6. Взаимодействие сложных объектов, составляющих наши идеи: многомерные графики

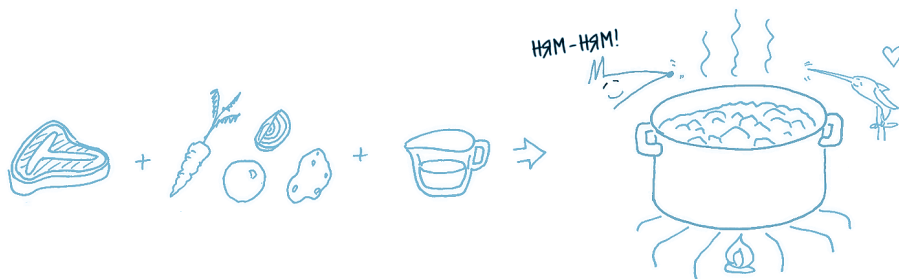
Шестой и последний элемент нашей Грамматической Схемы — это многомерный график, который создается путем совмещения различных аспектов диаграммы («кто» и «что» + количество каждого) и карт (расположение — как в пространстве, так и с концептуальной точки зрения). Как и предполагает слово «многомерный», такое изображение представляет собой комбинацию всех элементов Живой Грамматики, объединенных в единых рамках.

Когда существительные, прилагательные, предлоги, союзы и времена объединяются при письме, мы называем это *словосочетанием*. Добавляя к ним глаголы, мы получаем полноценное *предложение*. Когда же они все объединяются в рисунке, мы называем это *графиком*.

* Разумеется, смысл поговорки не имеет ничего общего с птицами, червяками или даже процессом питания. В данном случае метафора становится отличным способом донесения важной идеи, которая во множестве других форм рассказа превратилась бы в простое «бла-бла-бла». В следующей части книги мы проведем достаточно много времени, разбираясь с визуальной важностью подобных метафор.



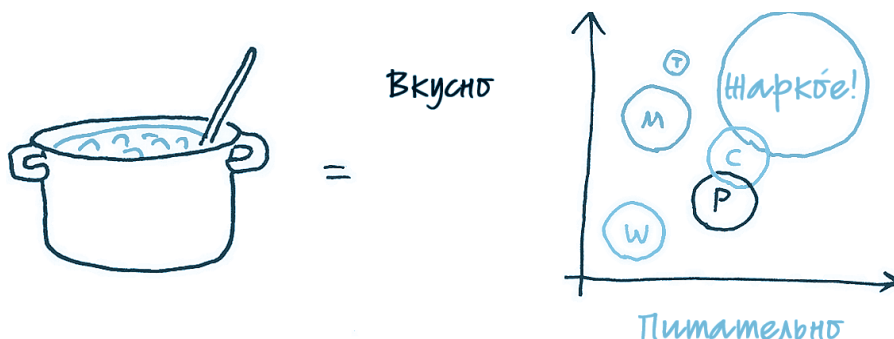
Лучший способ понять суть многомерного графика — это представить его в виде жаркого, которое делается из нашей идеи. Мы бросаем все сырые ингредиенты нашей идеи в кастрюлю и начинаем тушить их на медленном огне. После нескольких часов более плотные «мясные» элементы оказываются на дне, овощи располагаются где-то посередине, суп (сущность идеи) выплывает на поверхность, а второстепенные детали исчезают вместе с паром. Из множества ингредиентов возникает вкусное и сытное блюдо.



◀ Суть многомерного графика: жаркое из множества ингредиентов

Если мы отберем хорошие ингредиенты и правильно их приготовим, то в конце концов получим нечто более вкусное и полезное, чем каждый из изначальных компонентов. Это и есть идеальный многомерный график: единая картина, изображающая все богатство взаимодействий между многими независимыми элементами.

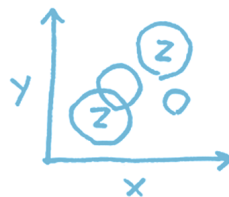
Идеальный многомерный график: богатая картинка, объединяющая множество независимых элементов



Таким образом, многомерные графики представляют собой результат взаимодействия всех предыдущих изображений Грамматической Схемы: кто и что + сколько + где + когда + как = почему. С концептуальной точки зрения можно сказать, что многомерные графики представляют собой ответ на вопрос «почему?».

МНОГОМЕРНЫЕ ГРАФИКИ (почему)

Многомерные графики олицетворяют взаимодействие всех предшествовавших изображений в Грамматической Схеме



обозначают предложения целиком

А теперь все вместе...

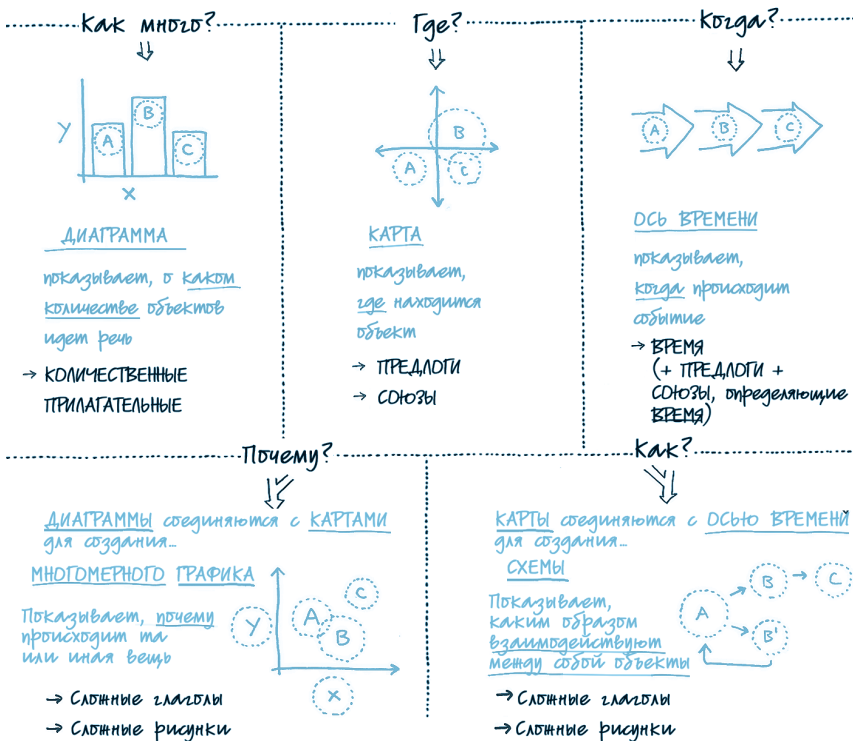
..... Живая Грамматическая Схема



ПОРТРЕТ -
простое визуальное
представление
человека, места
или вещи



→ СУЩЕСТВИТЕЛЬНЫЕ
→ НАРЕЧИЯ
→ КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПРИЛАГАТЕЛЬНЫЕ
→ ПРОСТЫЕ ГЛАГОЛЫ



◀ Наша Грамматическая Схема завершена. Мы упомянули обо всех элементарных изображениях, расставили их по местам и прояснили связь между ними. А теперь давайте запустим этот механизм

Живая Грамматика превращает визуальное мышление в привычку

Итак, вот что мы имеем: шесть существенных элементов Живой Грамматики, объединенных вместе в рамках единой Грамматической Схемы. Используя лишь эти шесть элементарных изображений, наш Колибри может создать достаточно сложное визуальное представление нашей идеи, понятное даже Лисе. Благодаря Живой Грамматике принцип «Когда мы произносим слово, то должны нарисовать и изображение» не просто оказывается действенным. Он становится намного проще. При небольшой практике он превращается в привычку. Почему нет? В конце концов визуальный Колибри является столь же правомочной и важной частью нашего мышления, как и вербальная Лиса, а благодаря Живой Грамматике у нее появляются основные инструменты самовыражения.

С помощью Живой Грамматики мы привели визуальное мышление в соответствие с вербальным. Теперь, когда слова и образы готовы вновь работать вместе, мы можем победить любое «бла-бла-бла». Пришло время заняться делом.

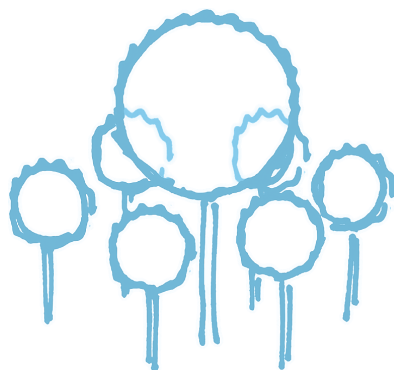
После того как вербальная Лиса и визуальный Колибри оказываются на одном уровне, мы можем справиться с любым «бла-бла-бла» ►



ЧАСТЬ 3

Лес и деревья:

Семь Основ Живой Идеи



Лес
и деревья

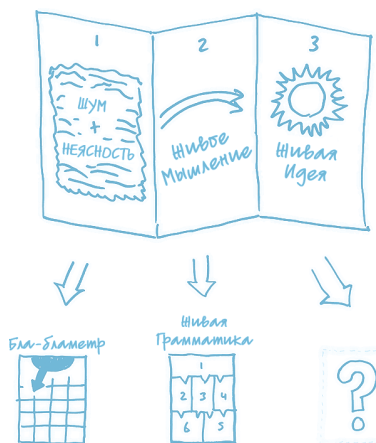
←
Наша идея - суть,
окруженная
шестью
поддерживающими
атрибутами

ГЛАВА 6

Живой Л-Е-С (F-O-R-E-S-T*): Шесть Основ Живой Идеи

Наш путь далек

В самом начале книги я сравнил ее с картой сокровища, раскладывающейся на три части. Первая часть показывает наше текущее местонахождение, вторая — направление выхода, а третья — конечную точку нашего путешествия. Пока что мы разобрались с первой и второй частями.



◀ Эта книга — карта из трех частей. На данный момент мы закончили работать с двумя

* Первые буквы этой мнемонической аббревиатуры возникают от слов: Form, Only the Essential, Recognizable, Evolving, Secure Differences, Targeting.

Пункт назначения: лес и деревья

Перед тем как перейти к третьей части нашей карты, давайте освежим в памяти, где мы только что были. С левой стороны карты мы видим «бла-бла-бла», отправную точку путешествия. Чтобы лучше понять суть этого места и избавиться от лишнего шума, мы создали **Бла-бламетр**, инструмент, который помогает понять, каким образом высказываемые нами и другими людьми идеи могут стать лучше благодаря визуальной ясности и усилению с помощью образов.

Наш путь прочь от бла-бла-бла — это двухполосная дорога под названием **Живое Мышление**, идущая слева направо через центр карты. Как мы помним, Живое Мышление — это процесс активной интеграции вербального и визуального мышления, при котором каждый тип мышления повышает ясность другого. Для того чтобы двинуться по этому пути, нам потребовалось пробудить дремлющие связи между двумя типами мышления. Для этого мы создали **Живую Грамматику** — инструмент, с помощью которого на основе слов возникают проясняющие видение картинки (и наоборот). Мы обобщили суть этой грамматики в виде **Грамматической Схемы**.

Наша дорога далека. Мы проделали длинный путь, однако пока что не выбрались из леса. Чтобы продолжать идти, мы должны прежде всего еще дальше углубиться в лес. Все дело в том, что правила Живой Грамматики позволяют нам попасть туда, где мы раньше не бывали.

Это новое место — лес, расположенный в правой части карты. Идеи, с которыми мы придем в лес, будут слишком многословными, сложными и неясными, но когда мы выйдем из леса, они превратятся в живые.

Двигаясь по лесу, мы начнем лучше понимать, как выглядят и как звучат наши идеи. Следующая остановка — дом Живых Идей, место, в котором мы сможем увидеть *и лес, и деревья*.

Наш пункт назначения — это место, в котором идеи оказываются настолько живыми, что мы можем увидеть и лес, и деревья



Где-то там есть лес

Слова абстрактны и крайне условны. Когда мы знаем, что они означают, в нас пробуждаются идеи, образы, чувства и воспоминания. Когда мы все говорим на одном и том же языке, наши слова представляют собой почти идеальное средство коммуникации. Выстраивая правильные слова в правильном порядке, мы можем сказать несколькими словами безгранично много.

Однако невероятная вербальная действенность слов имеет и огромный недостаток. Подобно всем абстракциям слова отделяются от реальных «вещей», которые призваны обозначать. Если мы не уверены, что именно обозначает наше слово, или в процессе обмена словами происходит недопонимание, вся вербальная система рушится.

Поднимаясь над деревьями

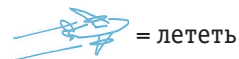
Возьмем, к примеру, слово «лететь». Это простое слово, в нем всего несколько букв, и мы все знаем, что именно оно обозначает. Правильно? Правильно.



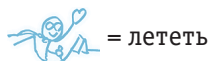
◀ Просто произнесите про себя слово «лететь». Понимаете, что я имею в виду?

На самом деле мы ошибаемся — мы не знаем, что означает это слово. При отсутствии контекста вы не понимаете, что именно я имею в виду.

Я могу иметь в виду то, что делает самолет.



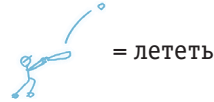
Я могу также иметь в виду действия пилота.



Я могу иметь в виду то, что делает Супермен.



Я могу иметь в виду то, что делает мяч после удара бейсболиста.



Либо я могу использовать это слово, рассказывая о том, что куда-то тороплюсь.



Таким образом, абстрактный характер слов приводит к тому, что даже когда мы говорим на одном и том же языке, то возможность для интерпретации наших слов остается всегда. Часто нас учат верить в точность слов, но на практике слова оказываются куда менее ясными, чем нам хотелось бы. Инстинктивно мы это ощущаем, поэтому пытаемся добавлять к ним контекст, поясняющий, какое именно значение слова мы имеем в виду (либо мы предоставляем другим возможность догадаться самим — так и возникает «бла-бла-бла»).

Контекст: либо больше деревьев, либо больше леса

Существует два пути добавления контекста: либо мы добавляем еще больше слов, либо делаем шаг назад и добавляем изображение. Обычно мы идем по первому пути — добавляем контекст за счет новых слов: *«Я бы хотел взлететь над деревьями, чтобы увидеть весь лес»*. Эти дополнительные слова говорят нам, о чем говорит слово «лететь», и в сознании возникает целостная картинка.

Слово «лететь» в данном случае ►
значит «воспарить высоко в небо».
Теперь мы можем говорить



Итак: теперь мы видим лес (целостную картину) *вместе* с деревьями (отдельные слова), и эта комбинация несет смысл. Однако вербальная Лиса и визуальный Колибри не находятся в одинаковой позиции — ведь то, что я *действительно* хотел выразить, звучит так: «лететь» не означает «пробывать во власти фантазии или сна».

Колибри на личном опыте знает, что полет — не то же самое, что подпрыгивание на месте и размахивание передними конечностями. В сущности, для него процесс «полета» напоминает, скорее, бег с балансированием неудобным предметом, а не пробежку с вытянутыми в стороны руками — и такое различие восприятия сложно описать словами. Он знает, что добавить рисунок к словам необходимо, чтобы показать все, что кажется запутанным.



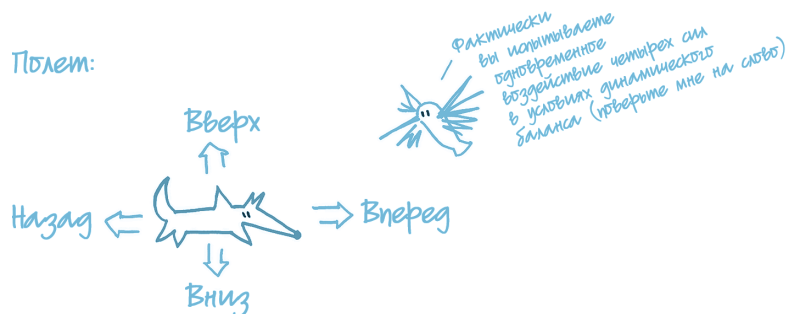
◀ Полет — совсем не то, что балансирование. Чтобы доказать это, Колибри нуждается в изображении

Картинка, которую он рисует, придает визуальную форму длинной цепочке слов: *Полет означает одновременное балансирование между четырьмя соревнующимися между собой силами: тягой, толкающей нас вперед сквозь воздух; силой трения, тормозящей наше движение; подъемной силой, толкающей нас вверх, и силой тяжести, направляющей нас вниз**.

Вот как выглядит его изображение:

* Этот рисунок с четырьмя силами, действующими при полете, — первое, что видит любой человек, начинающий учиться управлению самолетом. Так как все остальные знания пилота будут основаны именно на этой простой модели, она ни в коем случае не остается без внимания.

Наш Колибри знает, что «полет» представляет собой балансирование между четырьмя не зависящими друг от друга и действующими одновременно силами. Показать это сложное взаимодействие можно только при совмещении слов с изображением



Теперь у нас появилось живое описание одной из *интерпретаций* слова «летать». Для этого нам потребовалось кое-какое время, но усилия того стоили. Поскольку мы однажды увидели эту картину, то сразу же переключаемся от абстрактной идеи полета ко вполне специфической и реалистичной идее того, что в это время происходит — иными словами, от мечтаний мы переходим к реальности.

Возвращение на землю означает, что Живое Мышление предоставляет нам способ убедиться: все в нашем конференц-зале, классе или в комнате, где обсуждается наш проект, не только думают, что понимают его, но вправду понимают — притом именно так, как нужно.

Что рисовать?

Наш Колибри знал, какое изображение выбрать для рассказа о полете. Причина проста — у него был опыт. Он размышлял о полетах всю жизнь и в точности знает, что это такое. Благодаря ему теперь и Лиса примерно представляет себе, о чем идет речь. Но что же делать всем нам? Конечно, мы можем быть настоящими профессионалами в финансах, образовании, кадровом деле, социальных науках, управлении, лидерстве, технологиях, психологии, спорте или продажах, но со времен детского сада мы не развивали той части сознания, которая связана с поведением Колибри. Каким же образом мы могли бы воспользоваться уроками Живой Грамматики для создания изображений, способных обогатить наши вербальные идеи?

И здесь в действие вступает третье и последнее правило Живого Мышления: если мы не знаем, как рисовать, то смотрим на Семь Основ Живых Идей.

ПРАВИЛО ЖИВОГО МЫШЛЕНИЯ №3: Чтобы сделать любую идею более живой, мы обращаемся к Семи Основам Живого Мышления



Как упростить мышление: Семь Основ Живой Идеи

Суть Живого Мышления в том, чтобы научиться думать просто даже о сложных идеях. Нас, как и Ричарда Фейнмана, учили верить, что лучший способ продемонстрировать знание о чем-то — это говорить об этом. Мы научились доверять одному простому уравнению: *больше слов = больше ясности = больше знаний*.

Но мы уже знаем, что это уравнение верно в лучшем случае лишь наполовину. Достаточно часто мы думаем, будто знаем нечто достаточно хорошо лишь потому, что находим правильные слова для описания. Но так же часто нашим словам недостает сути — или, что хуже, они лишь затуманивают происходящее. В ответ на это мы обычно начинаем говорить еще больше, но не можем преодолеть проблему — ведь ясность зависит не от количества произносимых слов. Цель оставшейся части этой книги состоит в том, чтобы помочь вам воспользоваться силой визуального мышления для заполнения смысловых пустот и «разогнать туман» (не говоря уже о том, что в ходе путешествия вы наверняка узнаете что-то новое и интересное для себя).

Живая Грамматика позволила нам сделать первый шаг: *когда мы произносим слово, то должны нарисовать и изображение. Мы употребляем существительное и рисуем портрет; мы употребляем предлог и рисуем карту и так далее*. Но это лишь начало — ведь наши идеи представляют собой нечто более сложное, чем цепочка слов. Живое Мышление полезно лишь тогда, когда помогает нам транслировать наши мысли в изображения.

Живому Мышлению это по силам, в чем мы убедимся, исследуя лес и деревья.

Вот как мы это сделаем...

Если мы хотим исследовать идею исключительно с помощью слов, в этом нет ничего страшного. Однако тогда мы превращаемся в Лису, и наши мысли приобретают форму выстроенного в четкой последовательности ряда деревьев. Если же мы будем исследовать идею с помощью изображений, это тоже нормально. Однако мы превратимся в Колибри, и наши мысли будут выражены в форме карты, на которой показано сразу все.

Давайте еще раз подчеркнем: оба варианта полезны и имеют свой потенциал. Однако оба не лишены недостатков. В обоих случаях мы получим нечто ценное от идей, но не стоит рассчитывать, что уловим их *в полной мере*. И это совсем не здорово в мире, наполненном «бла-бла-бла».

Живой Лес

Живые Идеи напоминают настоящий лес — масштабное изображение, состоящее из массы индивидуальных элементов, каждый из которых имеет свои уникальные характеристики. Если представить себе это в виде картины, то мы получим первую картину нашего Живого Леса: высокое дерево в центре, окруженное шестью другими, мелкими деревьями.

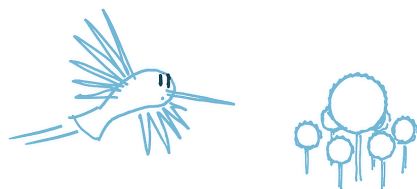
Наше первое изображение Живого Леса: высокое дерево в центре, окруженное шестью более мелкими деревьями



Центральное дерево представляет собой суть нашей идеи: «Живые Идеи являются одновременно визуальными и вербальными». Окружающие

деревья представляют шесть поддерживающих концепций: *Живые Идеи имеют форму, говорят лишь о существенных вещах, являются узнаваемыми, постоянно развиваются, закрепляют различия, а также являются нацеленными*. Только при наличии всех этих условий мы можем думать о своей идее достаточно глубоко и выражать ее в полной мере.

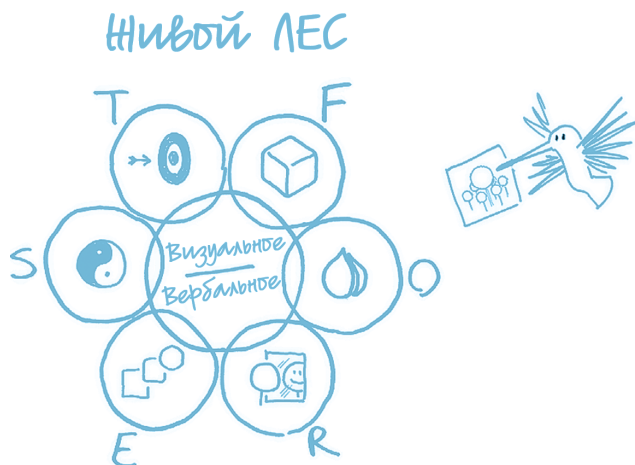
Но перед началом исследования леса давайте отправим нашего Колибри на рекогносцировку, чтобы он смог создать эскиз карты.



◀ Прежде всего наш Колибри отправляется в ознакомительный полет

ЖИВОЙ ЛЕС С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КОЛИБРИ

Колибри возвращается из полета с простой картой Живого Леса. На ней изображены семь пересекающихся кругов, в каждом из которых — отдельный существенный концепт, и все они объединены вокруг центральной основной идеи. Отличная карта. Спасибо тебе, Колибри.



◀ Созданная Колибри карта Живого Леса: центральная визуальная/вербальная идея окружена шестью поддерживающими

И хотя все семь деревьев связаны друг с другом, они не расположены в каком-то определенном линейном порядке — это задача Лисы, а не Колибри. Поэтому давайте теперь отправим в лес Лису, чтобы она создала какую-нибудь последовательность и вернулась к нам со списком.

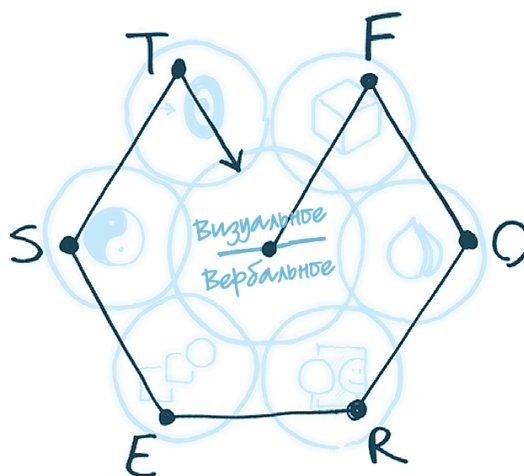
Теперь Лиса уходит в лес, чтобы ►
принести нам список



Начав с центра, наша Лиса бежит от дерева к дереву, делая заметки. Вот как выглядит ее путь:

Живой ЛЕС

Наша Лиса, бегущая сквозь лес, ►
последовательно отмечает поло-
жение каждой идеи относительно
центра к периметру



Обнаружив определенную последовательность, Лиса помещает ее в свою любимую форму — список. И знаете что? Идеи, окружающие основную концепцию, формируют для нас мнемоническую аббревиатуру F-O-R-E-S-T, обозначающую (Л-Е-С). Спасибо и тебе, Лиса.

ЖИВОЙ ЛЕС С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЛИСЫ

- *Живой: Живые идеи, выраженные с помощью слов и изображений.*
- *F: Живые идеи имеют форму (form).*
- *O: Живые идеи говорят только о существенном (only the essentials).*
- *R: Живые идеи узнаваемы (recognizable).*
- *E: Живые идеи развиваются (evolving).*
- *S: Живые идеи закрепляют различия (secure).*
- *T: Живые идеи являются нацеленными (targeting) — и я считаю этот пункт особенно важным.*

До конца этой главы мы с вами будем постоянно переключаться с карты, созданной Колибри, на список, созданный Лисой, — это позволит нам тщательно изучить все семь существенных основ Живой Идеи. Закончив с этим заданием, мы будем в точности знать, какие изображения рисовать — причем не только когда мы произносим то или иное слово, но и когда хотим выразить всю идею.

Сердце Леса: Живые Идеи — визуальные и вербальные одновременно

Наше путешествие в лес начинается с его центра, или, если угодно, сердца. Каждая идея имеет свою сердцевину, центральный элемент, без которого идея просто не существует. Иногда сердцевиной может быть то, что первым приходит нам в голову: «*А если порезать этот хлеб на ломтики, есть его будет удобнее!*» Иногда формирование идеи занимает недели или даже годы: «*Постойте-ка, а может быть, Земля не находится в центре мироздания...*» Как бы то ни было, мы не сможем полностью уловить суть идеи (и тем более рассчитывать на то, что это сделает кто-то другой) до тех пор, пока не найдем сердцевину.

Для многих найти сердцевину идеи проще, обсуждая или записывая, — но нам с вами потребуются еще и изображения. Для многих найти сердцевину идеи проще, смотря или рисуя, но мы не обойдемся и без слов. Вот почему у нас есть и вербальное, и визуальное мышление: и мы не должны использовать только что-то одно.

Сердцевина этой книги: Живые
Идеи одновременно визуальны
и вербальны ▶



Погрузка на борт

Пока что расставлением объектов по порядку занималась наша внутренняя Лиса. Давайте-ка попробуем расставить по порядку что-нибудь еще. Как насчет пассажиров самолета?

Можно предположить, что за сотню лет пассажирских авиаперевозок компании должны были довести до совершенства искусство посадки людей в самолет и высадки из него. Может быть, вам кажется, что большинство из нас, летавших самолетами десятки (а то и сотни) раз, знают, как относиться к громкоговорителю, произносящему цифру и букву нашего места, и что делать в этой ситуации.

Однако ни первое, ни второе неверно. Посадка на самолет занимает все больше времени, терминалы постоянно заполнены до отказа, пассажиры расстраиваются, а бортпроводницы начинают общаться с ними на все более повышенных тонах. Идеальным примером «бла-бла-бла» служит объявление о начале посадки в самолет: его сложно разобрать, оно дает одновременно слишком много и слишком мало информации, а кроме того, доносится таким образом, что никто даже не хочет с ним разбираться. Неудивительно, что основной стресс мы испытываем не во время взлета, приземления или полета в зоне турбулентности, а во время посадки.



◀ Объявление о начале посадки в самолет: одновременно слишком много и слишком мало информации, доносимой не самым комфортным для пользователей образом. Абсолютное «бла-бла-бла»

В 2008 году авиакомпания Southwest Airlines, всегда лидирующая в области нестандартных решений, представила новую систему, призванную все изменить. И без того будучи самой финансово успешной авиакомпанией в истории, Southwest кардинально решила проблему медленной посадки в самолет: она отказалась от организации процесса — причем полностью. Так как Southwest не предлагала клиентам фиксированные места в самолетах, пассажиры просто проходили в самолет по мере прибытия в аэропорт.

Это действие сэкономило так много времени, что авиакомпания постоянно опережала всех конкурентов по скорости заполнения самолета перед вылетом. Однако это еще не все.

Простое приглашение «пройти в самолет» принесло другую проблему. Так как никто из пассажиров не знал, останутся ли свободными лучшие

места, они начали приезжать к вылету заблаговременно. И вскоре Southwest столкнулась с тем же, что и остальные компании: у выхода на посадку ломились толпы пассажиров, желавших занять хорошие места.

Наблюдая за результатами опросов пассажиров, Southwest увидела четкую тенденцию — больше всего клиенты ненавидели хаос перед посадкой в самолет. Зная, что теперь им придется принимать новое решение, причем на долгий период, представители Southwest по-новому посмотрели на зоны ожидания — и в какой-то момент их осенило. Понимая, что лучше всего уровень стресса снижается, когда люди видят и слышат, что происходит, Southwest решила визуализировать процесс посадки.

В 2008 году Southwest Airlines изменила процесс посадки, сделав его одновременно удобным и для глаза, и для уха пассажиров. И без того высокая скорость посадки выросла еще на 30 процентов



Southwest изменила зал ожидания, поставив высокие столбики с буквами и цифрами по порядку, — это позволяло каждому пассажиру понимать, в каком месте он должен стоять перед посадкой. Пассажиры могли легко увидеть буквы и цифры на столбиках (соответствовавшие буквам и цифрам на их билетах) — иными словами, они знали, где и когда нужно вставать в очередь. Теперь они не вслушивались в объявления о посадке и не толкались среди десятков других пассажиров. За счет этого и без того самая высокая в отрасли скорость посадки в самолет выросла более чем на 30 процентов.

Все Живые Идеи начинаются со слов и изображений

Этот пример позволяет нам извлечь массу уроков. Для начала неплохо слушать клиентов, так как это помогает по-новому увидеть существующую проблему. Кроме того, теперь вам понятно, что никто не любит оказываться в хвосте очереди и не знать, что происходит в ее начале. Однако быстрее всего мы замечаем самую очевидную идею: добавление визуального элемента к вербальному процессу значительно упрощает работу.

С этого момента мы (в процессе размышления, руководства, преподавания или продажи) будем считать, что полностью разбираемся в идее, когда можем и рассказать о ней, и нарисовать ее. Кроме того, мы должны будем убедиться, что идея «доходит» до других людей, когда они одновременно слышат и видят ее.

Помня об этом, давайте применим тот же подход к нескольким идеям в области бизнеса, образования, финансов, науки и коммуникации. Иными словами, давайте посмотрим, что еще есть в этом лесу, — вы удивитесь, как много интересного в нем можно найти.

ГЛАВА 7

Л-Е-С (F-O-R-E-S-T)

Ф для Формы: Живые Идеи имеют форму

Слишком многие идеи напоминают большие пушистые облака слов. Мы слышим звуки и понимаем: они должны что-то значить для нас. Затем — хлоп! — они исчезают, только чтобы их сменило другое пушистое облако слов. Нашему мышлению не за что уцепиться, и поэтому многие идеи проходят мимо нас, чтобы никогда больше не попасть в поле нашего внимания.

Вопрос: Какие из пролетающих мимо нас облаков мы запомним?

Ответ: Только облака, имеющие форму.



Идеи — это пушистые облака. Мы помним только те из них, что имеют форму ▶



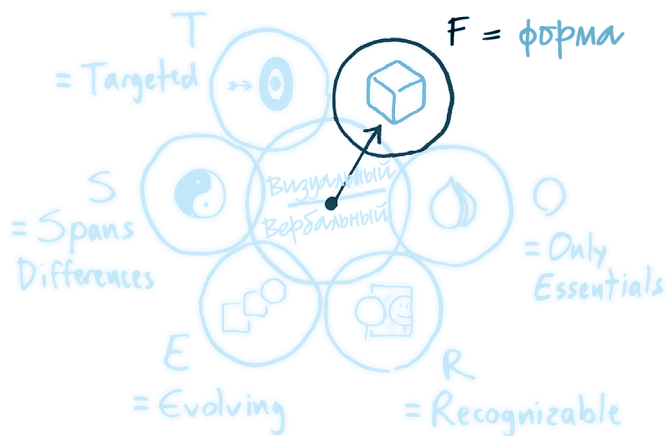
Идеи, которые мы помним, сочетают и вербальное, и визуальное мышление. Живые Идеи никогда не выглядят расплывчатыми или слишком пушистыми; идеи, которые мы запоминаем, всегда имеют достаточно четкую форму.

Форма: первое дерево в нашем Лесу

Двигаясь по Живому Лесу, мы сделаем первую остановку в точке F, обозначающей «форму». Первый ключ к тому, чтобы оживить нашу идею, — это найти для нее материальную форму.

Придать чему-то форму — значит сделать это интуитивно «зримым». Придав идее форму, мы превращаем ее из абстрактной в конкретную. Наша Лиса придает идее форму с помощью слов Колибри же — с помощью образа или рисунка.

Придание формы расплывчатому понятию — первый важный шаг в процессе превращения нашей идеи в Живую. Отличный пример — сама Земля.



◀ Наша первая остановка — точка F, означающая форму

Форма Земли

Средневековые европейские ученые почти не представляли себе, как выглядит мир за горизонтом. Кое-что они, правда, знали — как из рассказов

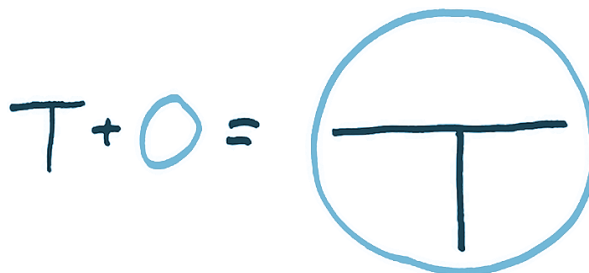
путешественников, так и из древних преданий. К примеру, было известно, что мир состоит из трех материков: Европы, Африки и Азии. Было известно, что солнце встает (восходит) над Азией, на востоке, и опускается (заходит) за Европой на западе. Было также известно, что Иерусалим, самое священное место в мире, находится где-то в Азии, что Иерусалим расположен крайне далеко и что ему постоянно угрожают люди с экзотическим цветом кожи и необычным обликом.

Для образованного европейца понятие «Востока» (Orient) имело вполне четкий образ: это там, где восходит солнце, и это место необходимо защищать. Проблема заключалась лишь в том, что никто в точности не знал, где находится Святая Земля. Для ее спасения требовалось огромное количество народу и большие суммы денег, которые могли бы позволить людям найти Иерусалим и добраться туда. Необходимо было нечто большее, чем расплывчатая концепция: люди нуждались в четкой форме.

Средневековый мир отчаянно, больше всего остального, нуждался в *форме*.

Вследствие этого и появилась так называемая карта «Т-О» — средневековая карта мира. Название карты происходит от формы: буква Т, нарисованная внутри буквы О.

Средневековая карта всей Земли, состоящая из буквы Т, нарисованной внутри буквы О



Т делила О на три части: Азию, Европу и Африку. Самая крупная часть — Азия — располагалась сверху, так как именно там восходило солнце (и неудивительно: именно там находилась Святая Земля, за которую шла непрерывная война). Европа и Африка занимали нижнюю часть карты, ведь именно там солнце заходило. Иерусалим находится на пересечении линий буквы Т.

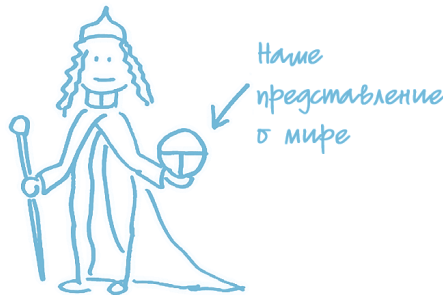
Карта T+O



- ◀ Азия как место, где восходит солнце, располагалась в верхней части карты. Европа и Африка — внизу, ведь именно там солнце заходило. Иерусалим располагался на пересечении линий буквы Т

Карта отлично справлялась со своей задачей. Она дала форму прежде расплывчатой идее единой Земли, которую теперь можно было исследовать. В сущности, простая карта «Т-О» оказалась столь важной, что европейцы использовали ее с 1000 по 1500 годы нашей эры. Форма карты была настолько простой, а ее влияние — до такой степени огромным, что любой средневековый монарх или ученый, желавший продемонстрировать свое знание о мире, неминуемо пользовался именно этой картой*.

Наш лидер



- ◀ На множестве средневековых рисунков ученые часто держат в руках глобус «Т-О», выражающий их знание о мире

* Большинство образованных средневековых европейцев еще со времен Аристотеля верили, что мир представляет собой сферу. Только путешествия Колумба помогли подтвердить эту теорию — это еще один пример того, что люди не верят во многие вещи, пока не увидят их своими глазами.

Простая форма, состоящая всего из двух букв Т и О, настолько наглядно изображала нашу планету, что побудила бесчисленное множество исследователей пуститься на поиски сокровищ. Именно глядя на «карту “Т-О”», Христофор Колумб подумал о том, что может достичь Азии, плывя вниз, а не двигаясь вверх*. Это был достаточно сильный мыслительный скачок, но, глядя сегодня на «карту «Т-О»», мы можем в точности видеть, о чем Колумб думал.

Как найти форму для нашей идеи?

Сегодня мы уже знаем, что Земля гораздо сложнее, чем казалась нашим предкам. Тем не менее древний урок справедлив: когда форма идеи может быть выражена достаточно четко, сама идея становится гораздо яснее. Каким образом можно использовать Живое Мышление для придания формы нашей идее? Каким образом мы можем создать карту «Т-О» для наших собственных мыслей?

Все просто. Мы помним Правило № 1, гласящее: *«Когда мы произносим слово, то должны нарисовать и изображение»*. Однако мы не собираемся ограничиваться всего одним словом. Вместо того чтобы рисовать десятки изображений, соответствующих нашим словам, мы будем использовать Живую Грамматическую Схему, показывающую, какое изображение рисовать. Именно такое изображение придаст нашей идее наиболее четкую форму** и станет основой для всех следующих слов и изображений.

Быстрый обзор Грамматической Схемы

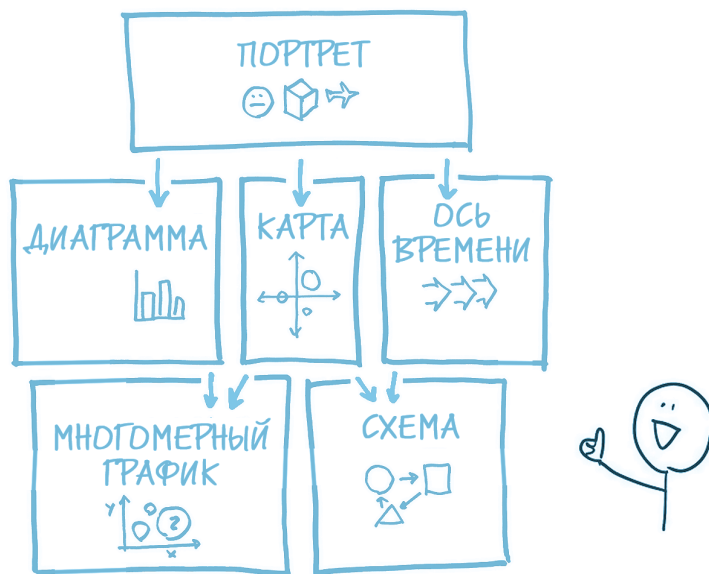
Выбирая правильное изображение для нашей формы, мы будем достаточно часто обращаться к Грамматической Схеме. Вместо того чтобы скакать туда-

* Что само собой в определенный момент привело к «открытию» совершенно новой, четвертой части мира и переделке всей карты. Но это — совсем другая история.

** Для пущей ясности скажу, что первое из созданных нами изображений формы не обязательно будет лучшим. Точно так же, как в случае с картой «Т-О», оно может оказаться достаточно неточным, особенно по мере появления новых данных. Однако любая идея должна с чего-то начинаться, и для запуска нашего Живого Мышления неплохо выбрать первую картинку (понимая при этом, что впоследствии нам понадобятся и другие).

сюда, давайте прежде всего создадим портативную версию Грамматической Схемы. Вот она: упрощенная версия полного Грамматического графика, показывающего шесть простых изображений и их иерархическую связь.

Грамматическая Схема



◀ Портативная Живая Грамматическая Схема, которой мы будем пользоваться в этой части книги

Как заставить Лису и Колибри искать «форму»

Все Живые Идеи имеют форму. Неважно, в чем заключается идея — это может быть анализ сложной финансовой сделки, оценка влияющих на компанию рыночных сил, процесс из области системной динамики или обзор ежеквартального собрания сотрудников. Когда мы можем определить основную форму, идея становится яснее и над ней уже можно размышлять. Итак, как же придумать форму? К счастью, существует простой набор из шести трюков, помогающих нам выявить и придать форму любой идее.

Эти Шесть Быстрых Трюков* помогают нам найти нужную форму за счет того, что мы заставляем Лису и Колибри двигаться по одному и тому же пути. Так как оба они думают, что идут по дороге с односторонним движением (Лиса слушает слова, а Колибри ищет образы), нам может быть достаточно сложно заставить их работать вместе. Шесть хитростей помогают нам обмануть Лису и Колибри и заставить их думать, что каждый из них несет основную ответственность за происходящее (на самом же деле они просто используют уникальное видение друг друга). Беспреданное «вперед-назад» превращает идею из расплывчатого облака в четкую форму. Импульс к первому скачку — момент, когда в игру вступают шесть трюков.

И Лиса, и Колибри думают, что ►
выражение идеи — это улица
с односторонним движением.
Мы должны немного обмануть
их и заставить помочь друг другу
найти форму для идеи



Эти Шесть Быстрых Трюков помогут нам мгновенно превращать слова, которые слышит Лиса, в образы, которые замечает Колибри. Иными словами, мы собираемся ненадолго изменить Правило № 1. Вместо того чтобы говорить: «Когда мы произносим слово, то должны нарисовать и изображение», мы будем говорить: «Когда мы слышим слово, то должны увидеть и изображение».

Для начала применим наши трюки по отношению к вербальной Лисе. Для этого есть причины: мы, жители Страны Бла-бла-бландии, настолько привыкли к тому, что идеи выражаются словами, что нам не составит труда немного обмануть Лису. Она уже привыкла к тому, что ее бомбардируют словами.

* В совпадении числа Шести Быстрых Трюков и шести базовых изображений нет ничего случайного. Трюки и изображения, в сущности, — всего лишь два различных способа выявления сути идеи и два различных способа объяснить на словах (и увидеть) одну и ту же форму.

С Колибри другая история. И хотя в главе 5 мы наделили его собственной грамматикой, структурой формы он раньше не владел — и поэтому надо схитрить и заставить Колибри воспользоваться ею. Позволяя Лисе занять лидирующую роль, мы можем постепенно направить Колибри к Грамматической Схеме и заставить его думать, что все это — его собственная оригинальная идея. А как только Колибри создаст первый образ, у нас не останется трудностей с его участием в процессе.

Слушая вербально-визуальные «триггеры»

Все Шесть Живых Быстрых Трюков начинаются с выявления специальных фраз — вербально-визуальных «триггеров». Это означает, что, когда новая идея начинает рассказывать о себе, мы просто слушаем. Если это идея другого человека, мы внимательно слушаем его слова*. Если же это наша собственная идея, мы слушаем свою внутреннюю Лису. Тщательно слушая, мы надеемся уловить одну из ключевых фраз — вербально-визуальных «триггеров». Эти фразы-триггеры (о которых вы узнаете чуть ниже) представляют собой определенные комбинации слов, содержащие намек на суть развивающейся идеи.

Слушайте вербальные «триггеры»



◀ С помощью тщательного слушания наша Лиса выявляет вербальный «триггер»

* Слово «слушать» здесь нужно понимать в максимально широком смысле. Если мы сидим на лекции или общаемся с другом за кофе, то само собой речь идет о слушании как таковом. Если же мы читаем книгу, блог или журнал, то я имею в виду «активное слушание», то есть поиск основной идеи автора. Если мы смотрим фильм, то «слушание» предполагает поиск ключевых структурных элементов того, что происходит и, самое главное, что именно говорится.

Фразы-триггеры — это словесные подсказки, спрятанные внутри бла-бла-бла. Это кристаллы смысла в бесформенных облаках слов. В зависимости от намерений говорящего (или нашей Лисы) «триггеры» могут либо быть заметными, либо прятаться глубоко под массой слов. Как бы то ни было, их прелесть в том, что при внимательном слушании они всегда выплывают на поверхность — хочет того говорящий (или наша Лиса) или нет.

Любая фраза-«триггер» представляет собой вербальное выражение подспудной идеи. Это вербальное разъяснение всех ключевых вопросов: *кто, что, сколько, где, когда, как и почему?* Слушая эти фразы, мы пытаемся найти в общем потоке бла-бла-бла кирпичики, из которых выстроена идея.

Примером «триггера» может служить упоминание человека («субъекта» идеи): «Есть такой человек по имени Большой Джон, и он бла-бла-бла»... Вот и суть сказанного: идея изначально* связана с кем-то по имени Большой Джон. Другой триггер — это упоминание большой цифры: «Знаете ли вы, что на планете живет почти семь миллиардов человек, и бла-бла-бла»... Вот и суть: идея изначально связана с большой цифрой.

Суть Шести Живых Быстрых Трюков

Шесть Живых Быстрых Трюков представляют собой пересечение вербальных «триггеров» и изображений, содержащихся в Грамматической Схеме. Обычно в процессе знакомства с идеей наша Лиса слышит фразу-триггер и делает в уме вербальную заметку, а затем начинает слушать слова. Трюк Живого Мышления в том, чтобы заставить Лису немедленно передать этот «триггер» Колибри, чтобы тот мог обратиться к Грамматической Схеме и определить, какое изображение лучше всего передаст визуальную форму идеи.

* Представляя в главе 5 Живую Грамматику, я сказал: все, что нам нужно для запуска любой Живой Идеи, — это существительное и соответствующий ему «портрет». Это справедливо и в данном случае: начальной точкой выступают вербальные «триггеры».

Слушайте вербальные «триггеры»...



◀ Хитрость Живого Мышления в том, что Лиса передает фразу-«триггер» Колибри, который, в свою очередь, обращается к Грамматической Схеме и понимает, какое изображение нужно рисовать

Как мы помним, Грамматическая Схема включает в себя шесть изображений. Вот почему нам и нужно Шесть Живых Быстрых Трюков — по одному вербальному «триггеру» на каждое значимое изображение. А вот и они.

Шесть Живых Быстрых Трюков

(слышим это - рисуем то)



◀ Шесть Живых Быстрых Трюков представляют собой пересечение вербальных «триггеров» и шести простых изображений из Грамматической Схемы. Иными словами, если вы слышите это, то должны нарисовать то — и в результате ваша идея моментально обретет визуальную форму

То же самое, только подробнее

Вот и все: для того чтобы идея приобрела запоминающуюся форму, вам нужно слушать вербальные триггеры, сопоставлять с ними определенное изображение, а затем его рисовать. И вот у вас почти моментально появилась визуальная форма. Будет ли этот первый рисунок идеальным? Нет. Будет ли он содержать все важные аспекты идеи? Нет. Может ли он стать мощной отправной точкой для дальнейшего исследования идеи? Абсолютно точно и без всяких исключений — да.

Я иллюстрирую свой рассказ о Шести Живых Быстрых Трюках идеями из области бизнеса, развлечений, финансов и науки. Заметьте, что ни одна из этих идей не имела четкой формы, а слова, которыми они высказывались, могли одурачить нас и заставить поверить в то, чего на самом деле нет.

Живой Быстрый Трюк № 1: Слышу имя = Рисую портрет

Что такое имя? С точки зрения Лисы, практически все. А с точки зрения Колибри — ничто*.

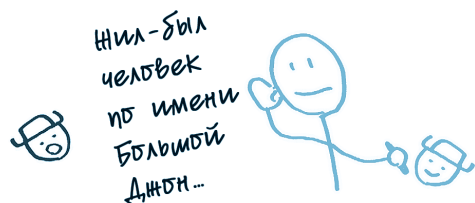
Имена значат для Лисы крайне много. А для Колибри — нет



* Если бы мы могли спросить Уильяма Шекспира, умнейшую Лису в истории английского языка, что кроется в имени, то он наверняка бы сказал: «Не так уж и много». Джульетта: «Что значит имя? Роза пахнет розой, Хоть розой назови ее, хоть нет». Иными словами, девушка любит юношу вне зависимости от того, как его могут называть.

Имя — это удобный для Лисы вербальный ярлык для человека, места или вещи, позволяющий ей не держать в памяти полное описание объекта. И в этом смысле имя — прекрасная вещь. Однако для того, чтобы дать нашей Живой форме имя, понять, что она представляет собой на самом деле и на что она похожа, нам не обойтись без участия внутреннего Колибри.

Вот почему наш первый Быстрый Трюк заключается в следующем: «Когда мы слышим имя или название (человека, объекта или концепции), мы рисуем портрет». Рисунок позволяет имени стать более точным, определенным, отличающимся от других и более запоминающимся.



① слышу ИМЯ — рисую ПОРТРЕТ

① Живая Грамматическая Схема



Что вам лучше запомнится? Вот это:
ARACHNIDA LATRODECTUS
Или это?



Переключаясь со словесного имени на изображение (и наоборот), мы изменяем свой образ мыслей. Это справедливо, когда мы слышим одно лишь имя и хотим больше узнать о том, что делает его носителя уникальным. Это справедливо и для случаев, когда мы слышим два имени и хотим знать, в чем состоит различие между ними.

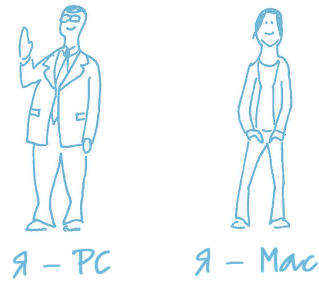
К примеру, рассмотрим одну недавнюю знаменитую рекламную кампанию, которую многие полюбили, а кое-кто искренне презирал.

Представим себе, что мы управляем успешным компьютерным бизнесом. У нашей компании есть хорошо известное имя, но существует и свои опасения: несмотря на то что мы делаем прекрасные продукты, наша рыночная доля на протяжении десятилетий не позволяла нам играть партию первой скрипки. Еще хуже, что, несмотря на финансовый успех нашего конкурента, мы считаем его не заслуживающим уважения практически ни в чем.

Мы верим, что многие клиенты были бы счастливы переключиться на наш бренд, если бы только знали о нас что-то еще, помимо названия. Все остальное играет нам на руку: мы знаем, что делаем лучший продукт, чем конкурент; мы знаем, что преданы своим клиентам сильнее него; а кроме всего прочего, мы просто круче. Но нам нужно что-то еще.

Вопрос: Что же нам делать? Как сделать, чтобы клиенты переключались на нас, лишь услышав наше имя?

Ответ: Разумеется, мы рисуем портреты. Причем два: «некрутой» конкурент и «крутые» мы.



◀ Как провести значимое различие между двумя объектами, изначально различающимися лишь именами? Apple знала ответ на этот вопрос: она рисовала портреты

Портрет «PC»: скучный, неинтересный, приводящий в замешательство, некрутой, подверженный ошибкам.

Портрет «Mac»: внушающий доверие, легкий и простой в общении, удачливый, крутой (и даже отчасти самодовольный).

Негласное, но вполне понятное сообщение выпущенной в 2006 году рекламы Apple Computer* под названием «Get a Mac» было достаточно живым: кем бы вы хотели быть? К моменту окончания кампании четырьмя годами позже было выпущено 67 роликов — веселивших, раздражавших, вдохновлявших и бесивших многих компьютерщиков, как ничто другое в истории рекламы. Apple не заботилась о том, какой будет реакция. Компания лишь хотела, чтобы реакция на ее карикатуры последовала. Так и случилось. Придав живую форму парочке названий, Apple одержала победу, так как ее портреты действительно начали работать.

Компания сформировала «профиль» — карикатурное изображение, позволяющее передать суть личности (или группы**) простейшим образом. Изображения находят мощный отклик в нашем сознании, и у этого есть определенная познавательная причина: если имя формирует в мозгу ассоциации, то портрет создает внутреннюю связь в режиме реального времени между объектом и его самыми значимыми и отличительными чертами. Чтобы слово вызвало опре-

* К тому моменту, когда Apple через четыре года остановила свою кампанию, ей уже не нужно было сравнивать названия «Mac» и «PC»: Apple успешно запустила iPod и iPad, курс ее акций вырос в шесть раз, и она превратилась в крупнейшую технологическую компанию в мире. Она даже отказалась от слова «computer» в названии.

** Внимание: сейчас мы начинаем говорить о создании профилей. Визуальный образ или имя идеи обладают огромной силой. Поэтому, рисуя портрет, мы должны не забывать о своих намерениях и о том, что хотим представить с его помощью.

деленную реакцию, мы должны уже знать и быть в состоянии вспомнить его значение. Чтобы реакцию вызвал образ, нам вообще не нужно ничего вспоминать. Необходимый образ уже находится прямо здесь, перед нашими глазами.

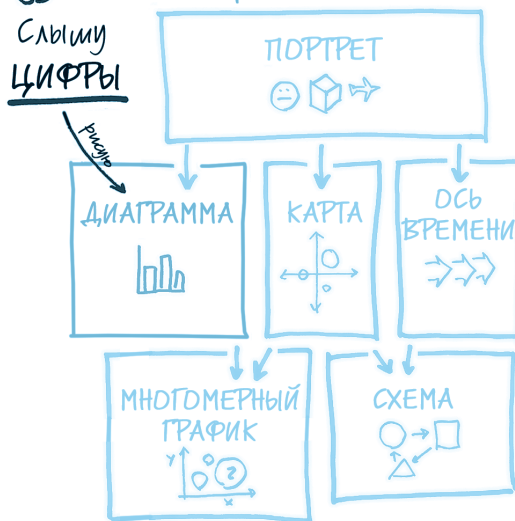
Живой Быстрый Трюк № 2: Слышу цифры = Рисую диаграмму

Если мы слышим последовательность цифр, то лучшая форма для их представления — это диаграмма.



② Слышу ЦИФРЫ — рисую ДИАГРАММУ

② Живая Грамматическая Схема



Многим людям сложно обрабатывать цифры, а в особенности целый ряд цифр. Проблема заключается не в том, что человеческому мозгу трудно разбираться с цифрами. Напротив, у большинства людей наблюдаются поразительные врожденные навыки счета. Проблема в том, что если мы не можем физически увидеть количественный параметр, о котором идет речь, нам сложно почувствовать с ним связь, особенно когда речь идет о сравнении различных количественных параметров во времени*.

Вот почему, если мы слышим или размышляем об идее и внезапно сталкиваемся с большим количеством «триггеров», нам нужно взять в руку карандаш и начать рисовать диаграмму. В противном случае мы можем упустить суть идеи — и нам может показаться, что мы уловили суть какого-то важного количественного параметра, хотя на самом деле она осталась непонятой.

В одной из статей 2010 года, в которой обсуждался вопрос уменьшения налогового бремени, экономический репортер журнала *The New Yorker* Джеймс Суroveцки писал следующее:

Борьба на Капитолийском холме за или против того, стоит ли продолжать политику Буша в области налогообложения, идет, в сущности, по нескольким фронтам: снижение дефицита, стимулирование экономики или пригодность идеологии, поддерживающей экономическое предложение. Однако в ее основе лежит один простой вопрос: кого считать богатым?

Именно такая точка зрения сводит широкомасштабную проблему в области налогообложения к паре простых цифр — что вполне на руку любому человеку, который хочет иметь по этому вопросу авторитетное мнение. Затем Суroveцки продолжает:

В период между 2002-м и 2007 годами доходы 99 процентов американцев росли (в реальном выражении) на 1,3 процента в год, в то время как

* Вот почему многие из нас доверяют решение налоговых вопросов кому-то другому: то, как нас учили управляться с цифрами, практически не позволяет нам принимать осмысленные решения. Банковские счета, инвестиции, налоги, бухгалтерский учет и финансовое планирование — все это связано с самыми важными долгосрочными решениями в нашей жизни, а мы уделяем им всего несколько минут, потому что нам сложно над ними задумываться.

доходы самого богатого одного процента росли на 10 процентов. Этот один процент населения получал две трети всего прироста доходов за все эти годы. В течение последних 25 лет представители 95–99 процентов населения получали достаточно стабильную долю национального дохода. Однако за тот же период доля доходов, получаемых одним процентом самых богатых американцев, выросла в два раза; в 2007 году на эту группу приходилось 23 процента национального дохода.

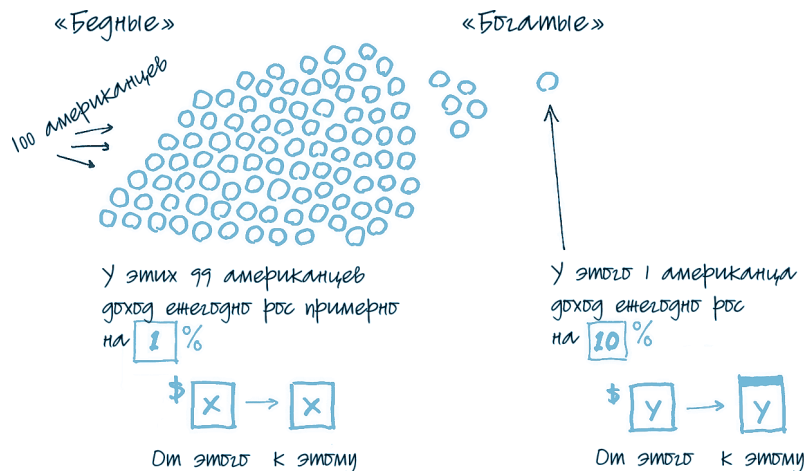
М-да, похоже, Суровецки провел серьезное исследование и обнаружил нечто важное для обсуждения налоговой проблемы. Однако после чтения статьи я так и не понял, что имеется в виду. Я слышу целый ряд цифр — временные периоды, величины доходов, проценты и так далее. Все это звучит убедительно и, вероятно, даже имеет какой-то смысл. Однако цифры, собранные вместе, не имеют явной и понятной формы. Суровецки пытается подвести черту под своей информацией с помощью фразы «налицо зияющая пропасть между классами профессионалов и плутократов, и налоговая система должна это отражать». Но как я могу с этим согласиться, когда он вывалил на меня массу цифр и я даже не понимаю, что они означают?

Если бы я хотел придать идее Суровецки форму, то уже ко второму предложению моему внутреннему Колибри стало бы ясно: Лиса не понимает, о чем идет речь, и он принялся бы рисовать диаграмму. Так как Суровецки начал говорить о процентах дохода, мой Колибри мог бы для начала нарисовать группу кружков, примерно соответствующую указанной автором пропорции: нижние 99 процентов (в том числе и группа 95–99 процентов) и верхний один процент.

В качестве ответа на слова Лисы Суровецки Колибри для начала нарисовал бы группу кружков, олицетворяющую американцев: нижние 99 процентов и верхний один процент

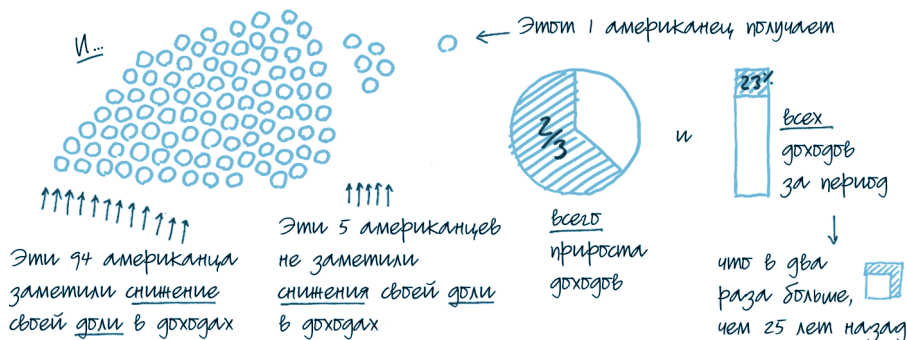


Затем я добавил бы на рисунок темпы роста доходов для каждой группы за период с 2002 по 2007 год: 1,3 процента роста для группы 99 процентов и 10 процентов роста для верхнего одного процента.



◀ Затем мой Колибри добавил бы цифры роста дохода: 1,3 процента для 99 процентов населения и 10 процентов для одного процента населения

Глядя на это, я начинаю понимать суть идеи Суrowецки. Он говорит, что доходы верхушки росли в десять раз быстрее, чем у всего остального населения. Однако затем он переключается с роста доходов *на долю* в доходах, и это вновь мешает мне понять, что он имеет в виду. Поэтому я добавляю на рисунок новые детали — в том числе смущающие меня и непонятные «две трети», «группа от 95 до 99 процентов», «рост в два раза выше» и «23 процента».

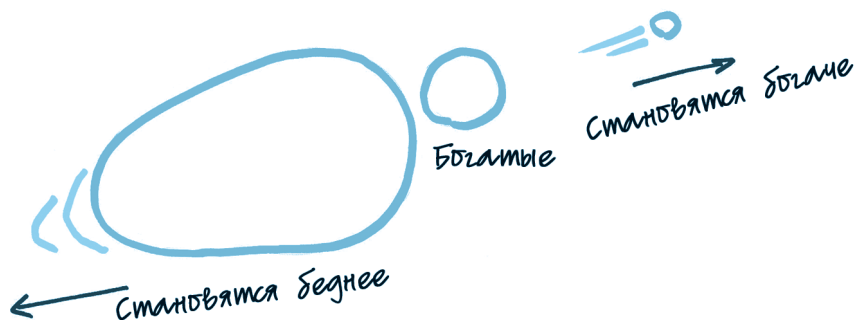


◀ Включение дополнительных данных добавляет смысла: в то время как у 94 процентов наблюдается снижение доли в общих доходах, а у пяти процентов ситуация не меняется, верхний один процент наслаждается двумя третями прироста доходов, что в два раза превышает долю, которой он обладал 25 лет назад

Теперь, когда мы создали из цифр диаграмму, мы можем понять форму идеи Суroveцки: *различия в доходах между «бедными» и «богатыми» растут не очень сильно — значительно быстрее увеличивается разрыв в доходах между «богатыми» и «сверхбогатыми»*. В своей статье Суroveцки полагался на одни только слова. То есть он рассчитывал, что мы примем его заключение на веру. Теперь мы видим, что идея приобрела четкую форму: создав диаграмму, основанную на сути статьи (о сути мы поговорим в следующей главе), мы оживили идею.

Что происходит с нашей экономикой:

Живая диаграмма идеи Суroveцки: в то время как различия в доходах между «бедными» и «богатыми» растут не особенно сильно, разница в доходах между «богатыми» и «сверхбогатыми» растет значительно быстрее



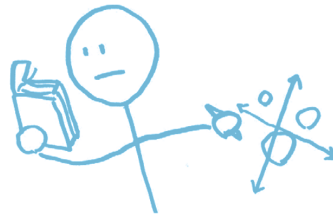
Живой Быстрый Трюк № 3: Слышу перечень = Рисую карту

Как мы помним из описания Трюка № 1, когда мы слышим имя, то рисуем портрет, а когда слышим два имени — рисуем два портрета. Но что мы рисуем, когда имена продолжают следовать одно за другим — например, при перечислении персонажей Ветхого Завета?

Ответ — ничего. Когда мы слышим четыре, пять, шесть или больше имен, то и Лисе, и Колибри становится понятно: идея заключается не в различиях между персонажами, а в *связях* между ними. Из Грамматической Схемы мы уяснили: когда мы хотим найти форму связи между несколькими существительными (людьми, местами или вещами), то рисуем карту.

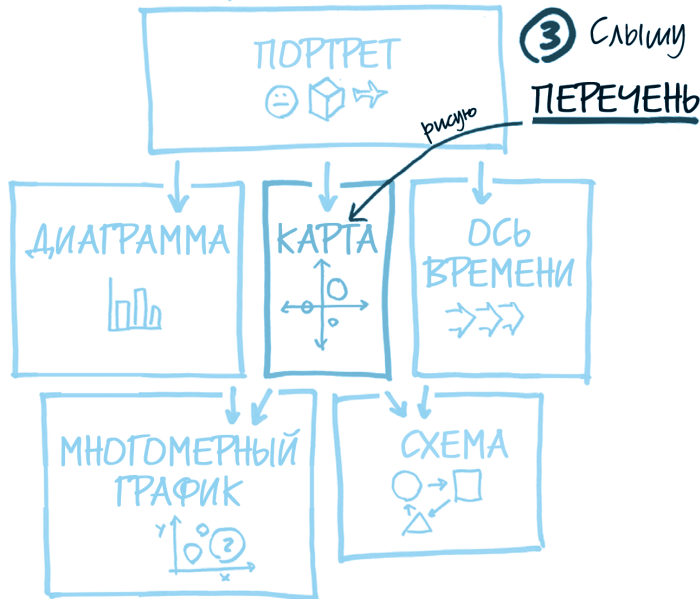
Это подводит нас к Трюку № 3: если мы слышим *перечень* имен, объектов или концепций, то рисуем карту.

Известны
три типа
людей...



③ Слышу перечень - рисую КАРТУ

Живая Грамматическая Схема



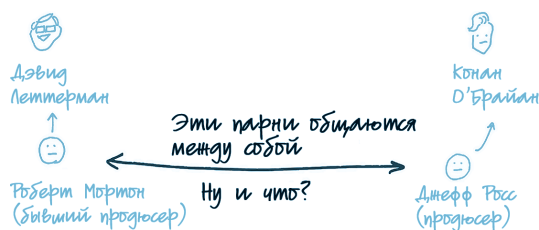
Вот пример. В середине 2010 года два комика, ведущих шоу на американском телевидении, поменяли свои шоу местами. Это было достаточно простое действие, и казалось, что большинство зрителей даже не заметили, что шоу Конана О'Брайана и Джея Лено заменили друг друга в сетке вещания. Но это только казалось.

В своей книге «The War for Late Night» («Война для “Поздней ночи”») Билл Картер попытался объяснить:

Роберт Мортон был продюсером Дэвида Леттермана на каналах NBC и CBS с 1982-го по 1996 год. У него осталось множество друзей в индустрии, занимавшейся вечерними шоу, но самым близким из них был Джефф Росс, продюсер Конана О’Брайана. Эти двое были так близки, как два солдата в одной траншее. Вместе с Леттерманом Морти пережил невероятный скачок с 12:35 до 11:35. И теперь, когда 2009 год близился к концу, его добрый друг Джефф, работавший с Конаном, находился в той же ситуации. Понятно, что двум этим людям было о чем поговорить друг с другом.

Ой-ой-ой, мой Бла-бламетр начинает зашкаливать — на меня обрушилось слишком много имен. В одном абзаце Картер упомянул больше персонажей, чем я могу усвоить. Моя Лиса начинает заново читать текст, чтобы понять, кто же с кем общается. Колибри, ты с нами? Давайте-ка лучше начнем с карты названий, которые мы уже слышали: Роберт Мортон, Дэвид Леттерман, Джефф Росс, Конан О’Брайан и Морти.

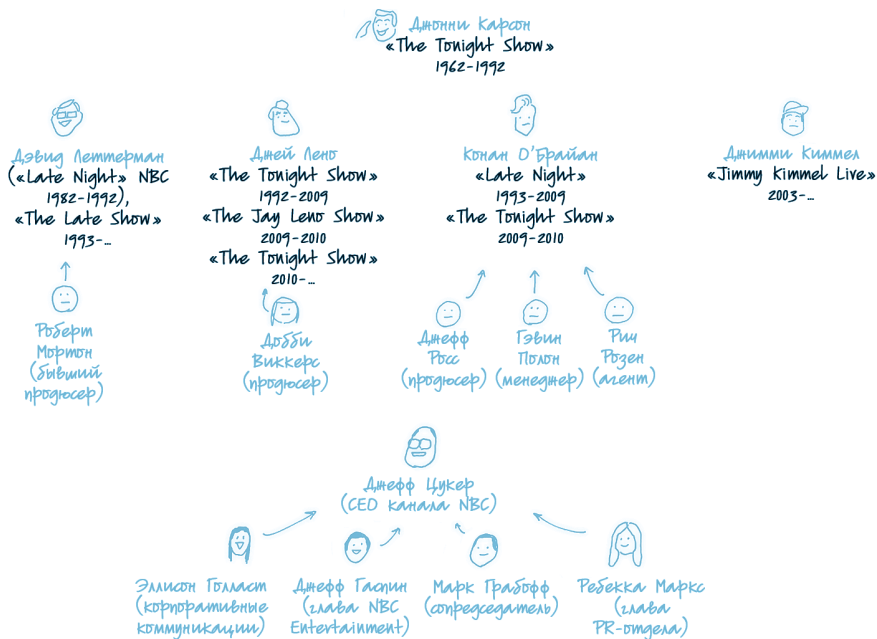
На моей карте показаны связи четырех представленных нам лиц: Леттермана, его бывшего продюсера Мортон («Морти»), Конана и его продюсера Джеффа



Хорошо, пока что я разобрался, кто есть кто. Но это был только первый абзац. Картер продолжает:

Прошло всего шесть месяцев после того, как Конан занял кресло ведущего Tonight Show. Это была кульминация почти пятилетнего ожидания, которое началось, когда NBC неожиданно изменил условия контракта с Джем Лено в 2004 году. Лено уступил свое место в шоу Конану, а сам занял место ведущего Late Night... Компания NBC, боявшаяся финансовых последствий ухода Джея на канал ABC, в последний момент выступила с предложением — шоу Лено перемещалось в прайм-тайм.

Стоп! Давайте-ка я проверю, правильно ли я все понял. Конан получил место Джея в Tonight Show на канале NBC, а затем Джей должен был освободить место для Конана или перейти на ABC? Моя Лиса совершенно растерялась от этого невероятного перечня людей, каналов, названий шоу и периодов их трансляции. Перед тем как двинуться дальше, я должен создать схему*. Поэтому я прочитаю всю статью до конца** и добавлю на карту все имена.

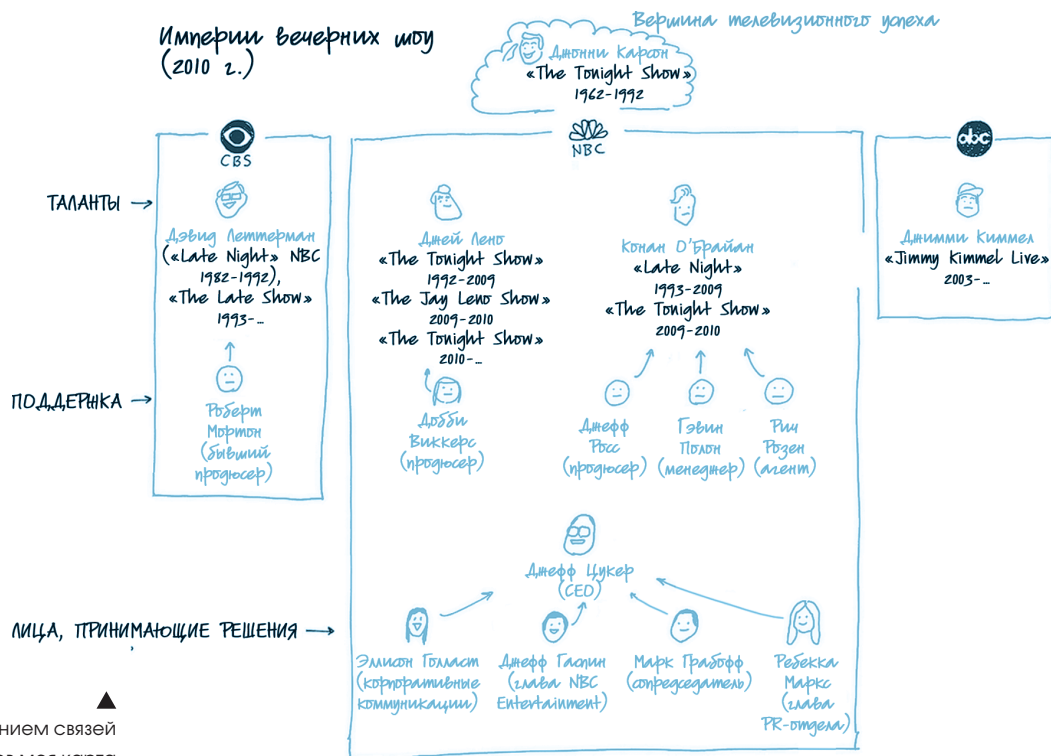


◀ Пробежавшись по всей книге и выбрав из нее все имена, я смогу расширить свою карту и включить в нее все имена участников описанной драмы

* Было бы здорово, если бы мы могли превратить пренебрежительный комментарий: «его идея настолько запутанна, что тут не обойтись без схемы!» в комплимент: «Он знал, что его идея достаточно сложна для понимания, поэтому заранее создал для нас схему, которой мы могли следовать».

** В этой точке я понимаю, что не могу следить за действием, не имея на руках полного списка участников. Поэтому я перестаю искать смысл в тексте, а вместо этого просто выписываю на листок список участников этой шекспировской драмы. Создание списка действующих лиц (о котором мы поговорим чуть ниже) представляет собой лучший способ избавиться от бла-бла-бла, которое обычно сопутствует действию с большим количеством участников.

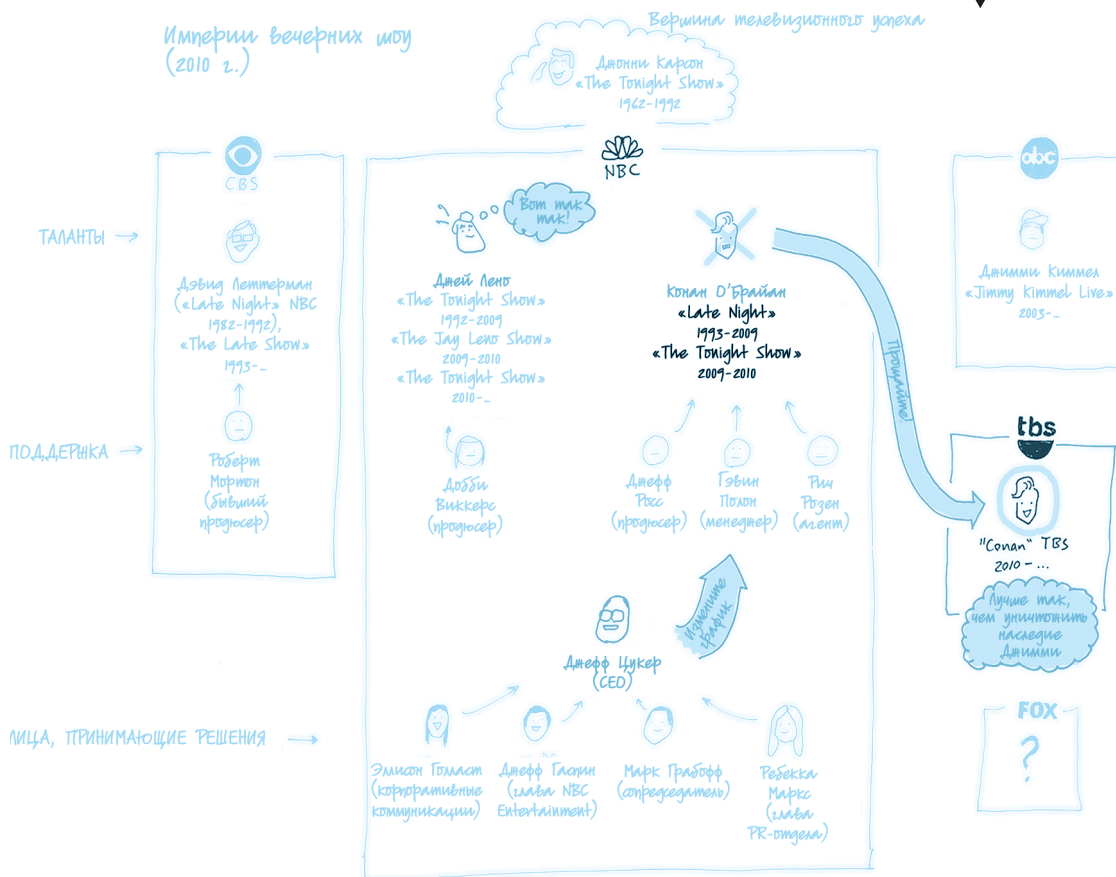
Теперь я все понимаю: в моем списке есть и Джонни Карсон (шеф вечерних шоу), и CEO Джефф Цукер вместе со своими сотрудниками. Следующий шаг состоит в том, чтобы создать из них сеть и расставить по ролям. Пробравшись по тексту, я отмечаю принадлежность каждого персонажа и период его появления на сцене. Теперь я могу нарисовать полную карту взаимоотношений, в рамках которой и разворачивалась эта история.



Теперь, с картой в руках, я могу насладиться рассказом о слезах, разбитых сердцах и трагикомедии — короче, обо всем том, что и сделало эту телевизионную драму интересной читателю. Теперь я могу в точности представлять, кто кому наносил предательский удар в спину. И это не только помогает мне получить больше удовольствия от чтения: я могу

увидеть, в чем кроется суть идеи Картера. И состоит она в следующем: лица, принимавшие решения на канале NBC, были вынуждены сделать Конану предложение, от которого тот не мог отказаться. Но, по мнению Конана, его участие могло негативно повлиять на отношение людей к Tonight Show, настоящей телевизионной легенде. Поэтому он отказался. Вместо того чтобы бороться и уничтожить свою собственную мечту, Конан ушел и начал новое шоу на другом канале — TBS.

Держа в руках карту, я могу увидеть форму идеи Картера: Конан верил, что должен оставить NBC ради TBS. С учетом предложенных ему NBC условий сделки, это был единственный способ сохранить почтение аудитории к легендарному Tonight Show



Живой Быстрый Трюк № 4: Слышу историю = Рисую ось времени

История — тоже список, но не только имен, а и событий. Цель истории — понять происходившее в прошлом и извлечь урок на будущее. И если мы распознаем формы событий и их взаимосвязи, то сможем повторять хорошие действия и избегать повторения плохих. Чтобы это стало возможно, первое, что должна делать история, — это показывать нам последовательность событий. Таким образом, если мы слышим повествование, то должны придать ему форму оси времени.



④ Слышу историю - рисую ось времени

Живая Грамматическая Схема



В 2008 году мировая экономика оказалась на грани коллапса. Прежнее богатство исчезло в одночасье, и люди по всему миру захотели узнать, что же случилось, — в равной степени и для того, чтобы остановить финансовое кровотоечение на всей планете, и для того, чтобы подобное никогда не повторилось.

В своей знаменитой книге «The Ascent of Money» (Эволюция финансов", 2008 г.) историк-экономист Найл Фергюсон подробно рассказал о хаосе, присущем финансовой истории мира. Фергюсон убежден, что кризис связан с историей (точнее, с ее отсутствием) сильнее, чем с чем-либо еще. Во введении к книге он пишет: «Я верю, что нынешний кризис можно в определенной степени объяснить пренебрежением к истории финансов — причем не только среди простых людей. Даже всемогущие мировые финансисты, “повелители Вселенной”, уделяли крайне мало внимания прошлому, предпочитая надеяться на лучшее или создавать фальшивых богов — математические модели происходящего».

Описывая историю денег как непрерывный процесс создания богатства из ничего, Фергюсон упоминает шесть четко очерченных исторических шагов, которые позволили развиваться интегрированной глобальной экономике наших дней: развитие кредитных операций, создание банков, поддерживавших развитие кредита, создание облигаций, расширивших применение кредита на широкие народные массы, создание акций для развития кредита в бизнесе, создание страхования как средства переноса кредита на группы, а также развитие операций с недвижимостью, позволивших вовлечь в процессы кредитования частных лиц.

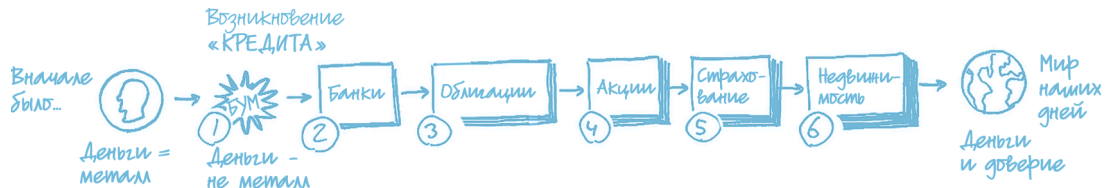
Эти шесть шагов перенесли нас из древних времен, когда деньги приравнивались к металлу (а богатство концентрировалось у тех, кто владел запасами меди, серебра и золота), в современность, когда деньги являются эквивалентом доверия (а богатство доступно каждому, кто может доказать свою надежность).

Во главе этого монументального сдвига стоит «кредит», критически важный механизм переноса богатства в огромные группы людей. Эта модель достаточно ясна (вне всякого сомнения, книга «The Ascent of Money» отлично написана, даже в главах, наполненных деталями, стрелка моего Бла-блаетра практически не двигалась). Но эту модель нельзя назвать Живой. Хотя наша Лиса счастлива, когда Фергюсон раз за разом упоминает и возвращается к шести шагам, Колибри совершенно не на чем остановить

взгляд. Наша способность уловить суть открытия Фергюсона ограничена лишь половиной возможностей мышления*.

И это печально: создав свою потрясающую историю, Фергюсон смог, в сущности, придать идее форму — ее визуальный аспект уже присутствует, его нужно лишь увидеть. Но сам автор так его и не нарисовал.

Что ж, сделаем это за него, и в этом нам поможет Колибри. Освежив в памяти шесть шагов, мы запросто создадим ось времени, целостную картину, на которой показан ход исторического прогресса. Наш взгляд сможет в один момент охватить всю картину. Имея перед глазами ось времени, мы не должны вспоминать все, о чем говорил Фергюсон на протяжении трехсот страниц. Все, что нам нужно, это взглянуть на картинку.



▲
С обозначением связей и времен с помощью Колибри мы по-новому смотрим на шесть шагов, описанных Фергюсоном, и создаем ось времени, с помощью которой можем увидеть все и сразу. С таким рисунком в руках нам больше не нужно помнить в процессе обучения каждую деталь. Мы просто смотрим на картинку

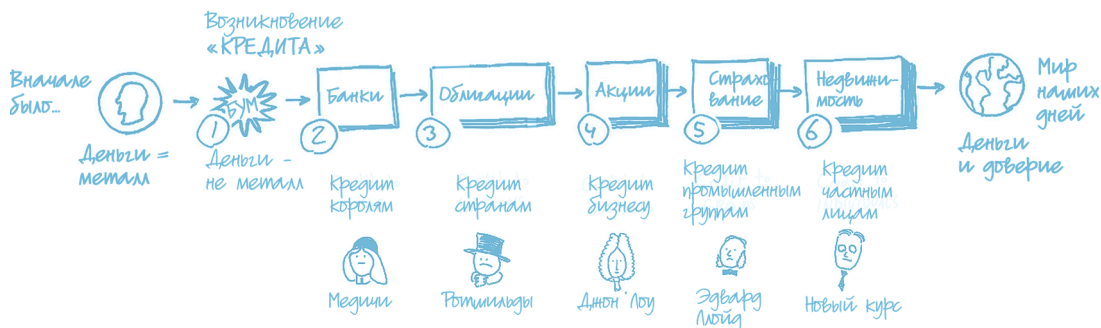
Разумеется, любая история, даже очень важная и хорошо структурированная, будет казаться нам скучной без упоминания людей, которые ее прожили, и приключений, с которыми они столкнулись. Фергюсон знает это лучше большинства других историков: что и делает его книгу легкой для чтения. В разделе, посвященном банкам, мы встречаемся с семьей Медичи, кредитовавших в эпоху Ренессанса королевские дома. В разделе об облигациях узнаем, как Ротшильды кредитовали целые страны, а кроме того, сделали огромную ставку на поражение Наполеона — и выиграли. В разделе об акциях знакомимся с Джоном Лоу, создателем первого рыночного пузыря. Мы не хотим забыть обо всех этих людях — именно они делают историю живой.

* Это достаточно типичный метод преподавания истории — перечисление последовательности слов, дат и событий, предполагающий последовательность изложения одним-единственным рассказчиком. Это не только не дает нам возможности заметить исторические параллели, но и лишает рассказ какой-либо формы. Неудивительно, что так мало людей находят исторические описания увлекательными. Вопрос не в том, что они скучны, — просто мы не в состоянии увидеть связи между ними.

Теперь, когда у нас есть ось времени, мы их точно не потеряем. Напротив, у нас есть место, на которое мы можем поставить каждую из фигур (помните о «портретах?»).

После того как мы совместим видение Лисы с картинками Колибри,

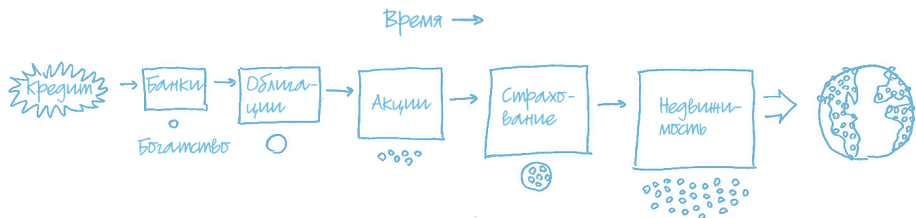
Живая история денег. Визуальная интерпретация книги Найла Фергюсона «The Ascent of Money»



создадим ось времени и включим в нее портреты, центральная идея книги Фергюсона обретет живую форму, а именно — *хорошее управление кредитом позволяет создавать богатство. По мере того как кредит перераспределяется от немногих ко многим, богатство постепенно распространяется по всему миру. Бедность возникает не из-за воровства со стороны банкиров. Напротив, бедность возникает вследствие неспособности людей получить доступ к эффективным (и заслуживающим доверия) финансовым учреждениям.*

▲ Форма денег. Визуальный рассказ нашего Колибри о книге Найелла Фергюсона «The Ascent of Money»

Реальная «кредитная линия»

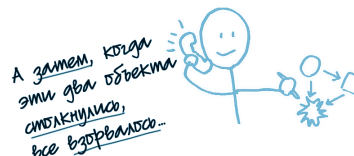


◀ Живая Идея: По мере того как кредит расширяется от немногих ко многим, богатство распространяется по всему миру

Кредит позволяет богатству перераспределяться от немногих ко многим

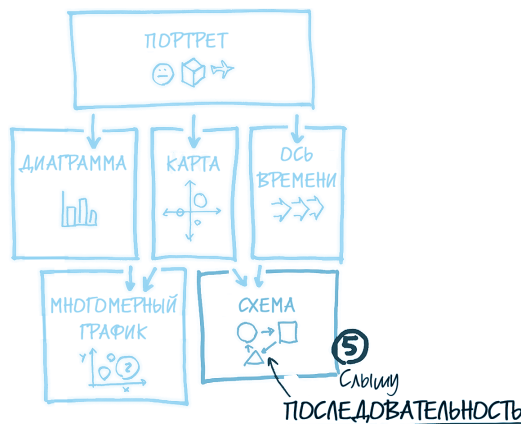
Живой Быстрый Трюк № 5: Слышу последовательность = Рисую схему

Как только мы слышим о причинно-следственной связи, то рисуем схему. Визуальное отображение взаимодействий участников события (или компонентов процесса) позволяет придать форму и причинам, и результатам*.



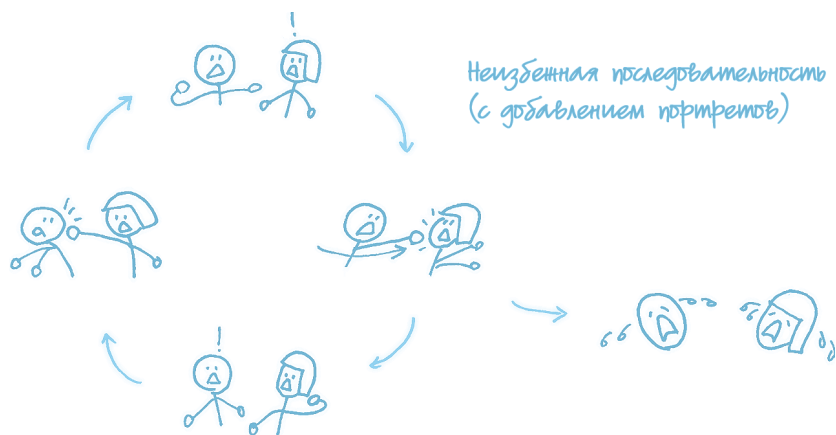
⑤ Слышу последовательность — рисую схему

Живая Грамматическая Схема



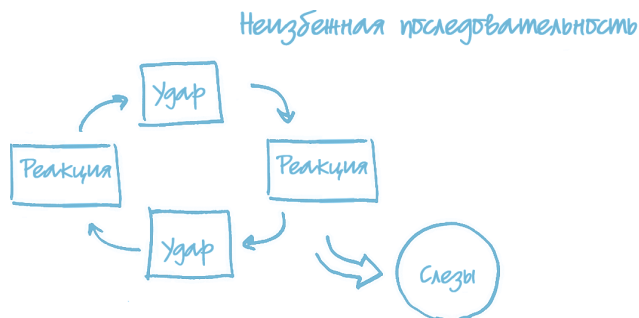
* Хотя схема немного напоминает саму историю (то есть последовательность событий), она показывает нам нечто большее, чем обычную линейную прогрессию. Если история может двигаться в единственном направлении (вследствие чего иногда возникает неверная интерпретация событий с точки зрения причинно-следственной связи), то схема может замкнуться в петлю, одновременно двигаясь в различных направлениях, но при этом все равно демонстрируя причинно-следственную связь. Если мы хотим знать, «что происходило», мы создаем историю; если же мы хотим знать, каким образом одно событие напрямую повлияло на другие, то создаем схему.

Любой родитель, учитель или воспитатель, которому когда-либо приходилось разнимать двух дерущихся детей, наверняка слышал универсальное объяснение «я ударил его, потому что он ударил меня», — а также мы знаем, что, если этот процесс оставить без внимания, неминуемо последуют новые удары и слезы всех участников. Нарисованный нами для отображения ситуации рисунок не обязательно будет сложным, однако все равно позволит увидеть форму происходящего: замкнутый круг с предсказуемым результатом.



◀ Неизбежная последовательность

Даже если у нас нет времени нарисовать портреты (или нам кажется, что мы не умеем это делать, — помните идею о «словах в кружке» из главы 5?), мы все равно можем увидеть форму этой последовательности с помощью более простой схемы.



◀ Даже сведенная к «словам в кружке» схема четко показывает форму обсуждаемой нами последовательности

Донелла Медоуз и ее коллеги из Массачусетского технологического института (MIT) захотели создать последовательность для описания более сложного набора событий, а именно того, как работает наш мир^{XVII}. В начале 1970-х годов многие ученые и исследователи начали воспринимать наш мир как сеть пересекающихся и влияющих друг на друга систем — от погодных условий до потребления ресурсов и человеческой динамики. Результат этого целостного взгляда на планету как на единую большую картину получил название «системной динамики», а Донелла стала одним из самых влиятельных лидеров этой новой научной дисциплины.

На раннем этапе развития системного мышления основное ограничение было связано с тем, как именно люди воспринимали понятие «системы». Так как слова линейны, они вполне подходили для описания простых процессов из последовательных элементов А-В-С, но их явно не хватало для описания многомерных связей, возникающих, когда один процесс взаимодействует с другим (представьте себе поваренную книгу: она способна рассказать вам, как приготовить цыпленка, но не способна описать, как приготовить салат, вареный картофель, пирог и коктейли одновременно). Что было нужно, так это общая модель взгляда на любую систему — и принципы комбинации этой системы с любой другой.

В результате работы с мужем Деннисом и коллегой по MIT Йоргеном Рандерсом Донелла создала для системной динамики то, что назвала «модель ванны». Суть идеи состояла в том, что мы можем рассматривать любую сложную систему как некий «запас» (сама ванна) с притоком (кран) и оттоком (канализацией). Ресурсы, необходимые для пополнения запаса — воды в случае ванны, денег в случае бизнеса или энергии в случае производственной компании, — возникают в том или ином источнике, проходят по трубам, а со временем вымываются в канализацию (Донелла сразу же отмечала, что канализация в рамках одной системы может быть источником ресурсов для другой).

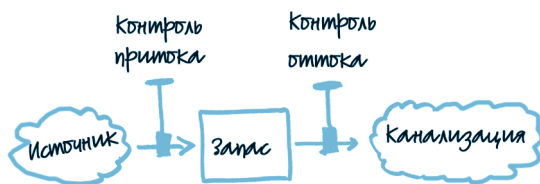
Модель «ванны» системного мышления Донеллы Медоуз

Революционная модель Донеллы Медоуз изображает систему в виде схемы, напоминающей ванну, в которой все входы, выходы и «запасы» визуальны связаны между собой



Эта простая схема позволяет придать простую форму невероятно сложным концепциям, лежащим в основе глобальных динамических систем. Она позволила системному мышлению превратиться в основу экологического планирования — и по сей день оставаться крайне важным элементом так называемого устойчивого развития.

Системное мышление

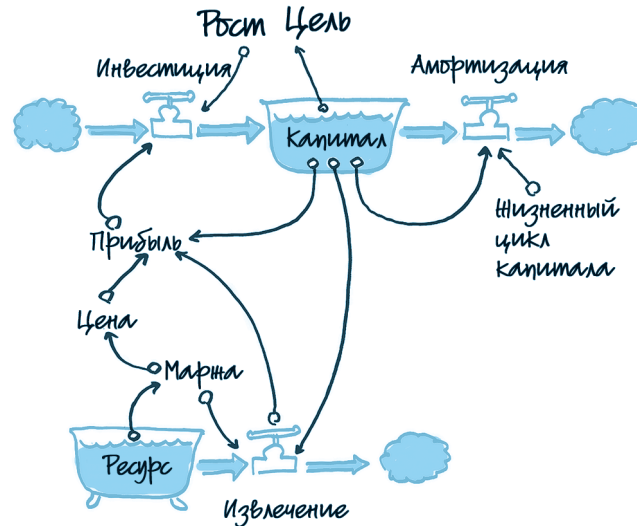


◀ Форма системного мышления: контроль входящих и исходящих потоков

Простая форма в виде схемы с ванной, кранами и канализацией настолько мощна, что может использоваться для моделирования практически любой сложной системы. Медоуз и ее команда использовали модель для описания массы вещей, начиная от потребления ресурсов и заканчивая динамикой глобального капитала. В 1973 году исследователи использовали «модель ванны» для создания «World3», первой в мире целостной компьютерной модели, оценивавшей влияние человеческой деятельности на планету. После того как эта модель была встречена с огромным энтузиазмом, Медоуз решила написать книгу «The Limits of Growth» («Пределы роста»), ставшую одним из первых манифестов современного движения за экологическую устойчивость.

«Модель ванны» в применении к экономическому капиталу, ограниченному невозобновляемым ресурсом

Правильно усвоенная «модель ванны» может лечь в основу описания практически любой комплексной системы, например описанной ниже модели «Экономического капитала, ограниченного невозобновляемыми ресурсами»



Живой Быстрый Трюк № 6:

«Цю жаркобе» = Рисую многомерный график

Основная проблема наших дней, связанная с информацией, состоит в том, что информации слишком много. Какой бы работой мы ни занимались — планированием маркетинговых компаний, расчетом бюджетов, подготовкой презентаций, программированием или изучением чего-то нового, — мы редко начинаем работу с незначительного объема информации. Первая же проблема, с которой мы столкнемся, — это выяснение, какая информация не заслуживает нашего внимания. Для того чтобы ее решить, нам важно понимать суть и форму входящей информации.

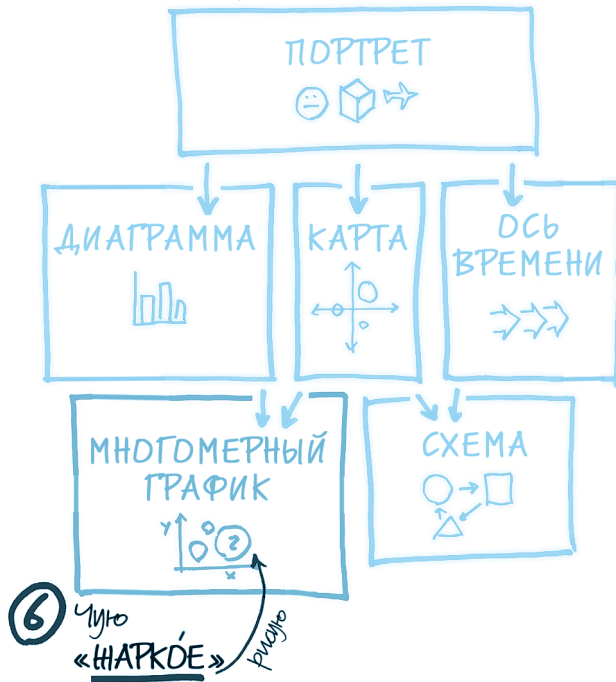
В ситуациях, когда мы тонем в данных и масса наших вербально-визуальных «триггеров» начинает «выстреливать» в одно и то же время, единственное, что нам остается, — это создать единое изображение, на ко-

тором видно все и сразу. Поэтому, если мы узнаём массу деталей и процесс начинает напоминать приготовление жаркого из массы ингредиентов, Живая Грамматика рекомендует нарисовать многомерный график.



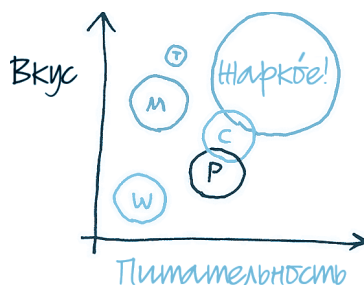
⑥ Чую «жаркое» деталей - рисую многомерный график

Живая Грамматическая Схема



Многомерный график — основа всех Живых Изображений. За счет совмещения нескольких отличающихся друг от друга информационных переменных многомерный график позволяет создать более глубокое и наглядное изображение, чем при изучении каждой из переменных по отдельности. Цель многомерного графика заключается в том, чтобы обеспечить нас единым «горшком», в котором мы *попытаемся** связать все то, чего не могли связать с помощью других типов рисунков.

Многомерный график представляет собой изображение, объединяющее различные типы информации в одной общей структуре



Чтобы увидеть многомерный график в действии, давайте изучим большую проблему. В самом начале этой главы я рассказывал, как древние мыслители бились над загадкой формы Земли. Давайте рассмотрим другую, более широкую задачу: попытки других мыслителей (не только древних) понять, как выглядит форма Вселенной. В процессе решения этой задачи мы создадим пару интересных многомерных графиков.

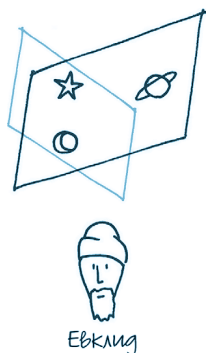
Давайте начнем с масштабной задачи — определения формы Вселенной



Вселенная

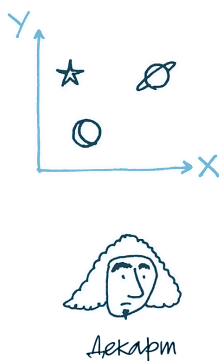
* Как и приготовление жаркого, создание многомерных графиков может оказаться непростым делом. Так как мы пытаемся найти решения для достаточно неочевидных вещей, то нам придется комбинировать множество переменных новыми и необычными способами, а значит — идти по пути проб и ошибок.

За триста лет до нашей эры греческий математик Евклид заявил, что форму Вселенной можно определить и измерить с помощью геометрии треугольников и пересекающихся плоскостей. Точка зрения Евклида многим показалась правильной, и на протяжении почти двух тысяч лет мы занимались математическими вычислениями и построениями на основе евклидовой геометрии.



◀ Две тысячи лет назад Евклид показал, что Вселенную можно изобразить и измерить с помощью геометрии плоскостей и треугольников. С практической точки зрения он был прав

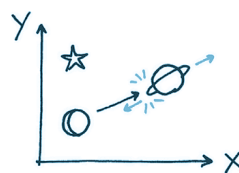
Затем в 1644 году французский философ Рене Декарт заметил: если мы добавим к евклидовой плоскости координаты (ярлычки) X и Y, то сможем дать математическое описание расположения объектов и их связи между собой. С практической точки зрения Декарт также оказался прав, и декартова, или картезианская, система координат стала основой для отображения массы идей в области физики, алгебры, философии и экономики.



◀ Декарт показал, что с помощью координат X и Y мы можем создать карту практически для любого объекта

Сорок лет спустя, в 1684 году, английский ученый Исаак Ньютон доказал, что в рамках картезианской Вселенной можно использовать простые правила для описания всех движений, а следовательно, и предсказывать наступление физических событий в ближайшем и отдаленном будущем. И тоже оказался прав.

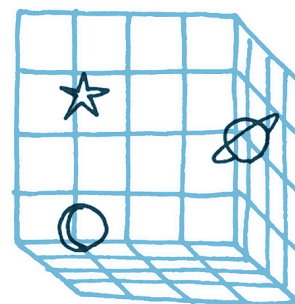
Ньютон показал нам, что в рамках картезианской Вселенной можно точно рассчитать параметры движения объектов, а следовательно, нанести их на карту и предсказать их поведение с высочайшей степенью точности



Ньютон

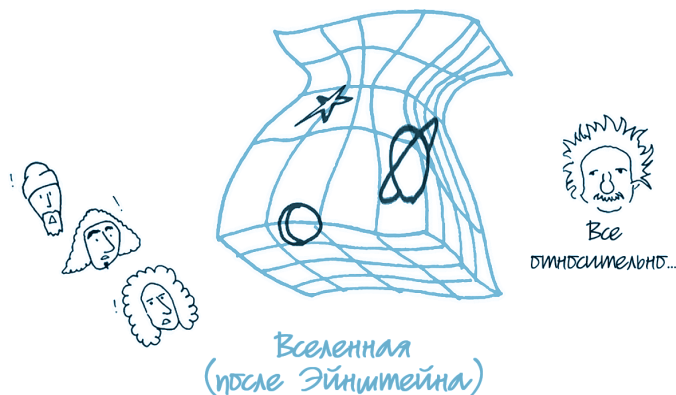
На протяжении следующих 250 лет эти три модели практически полностью описывали физическое состояние Вселенной. Вселенная имела описанную Евклидом форму, ее координаты были предложены Декартом, а движение элементов рассчитано Ньютоном. Вселенная казалась чем-то постоянным, устойчивым и предсказуемым. Какое облегчение!

Физическая Вселенная Евклида/Декарта/Ньютона казалась постоянной, устойчивой и предсказуемой



Вселенная (до Эйнштейна)

Затем в 1905 году на сцене появился «тупица» Эйнштейн со своей теорией относительности — и смешал все карты.



◀ Теория относительности Эйнштейна потрясла всю Вселенную

И хотя описать эту теорию с помощью слов достаточно сложно, для понимания сути нам достаточно изучить всего два многомерных графика*.

Первый показывает, каким образом выглядела форма Вселенной в представлении ученых, живших за многие столетия до Эйнштейна. Для создания этой формы нам достаточно изобразить пять переменных: три физических объекта (я выбрал Колибри, Лису и мяч), время (выраженное в секундах) и пространство (здесь выраженное в метрах).



ЛИСА



КОЛИБРИ



МЯЧ



ВРЕМЯ
в секундах



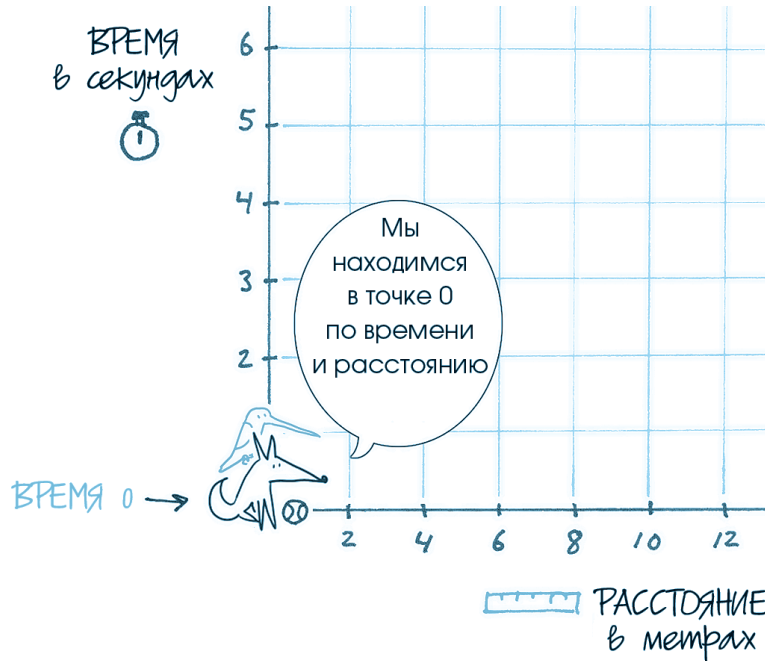
РАССТОЯНИЕ
в метрах

◀ Пять переменных: физические объекты (Колибри, Лиса и мяч), время (в секундах) и расстояние (в метрах)

* За это мы хотели бы поблагодарить доктора Татцу Такеючи, доцента кафедры физики в Технологическом университете Вирджинии и автора революционной книги по вопросам физики под названием «An Illustrated Guide to Relativity» («Иллюстрированный путеводитель по теории относительности»). Такеючи называет свои многомерные графики «диаграммами пространства и времени» и использует их для того, чтобы познакомить студентов, не изучающих физику, с реалиями теории относительности, от которых порой могут завернуться мозги. Доктор Такеючи великодушно разрешил мне опубликовать его рисунки с незначительными модификациями.

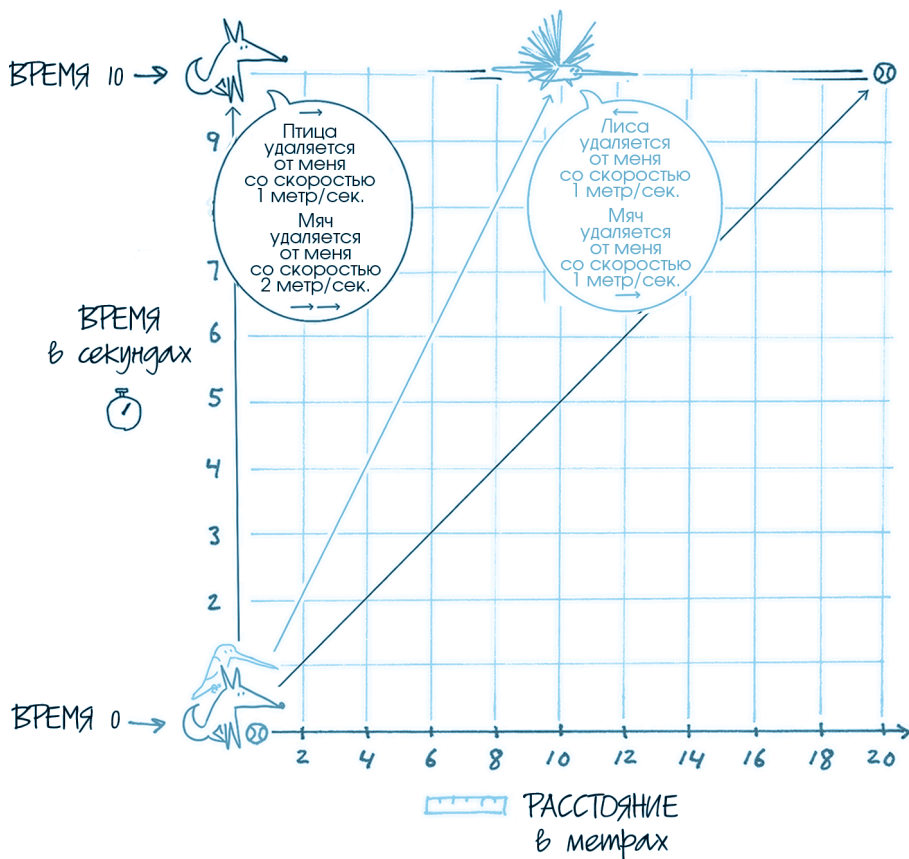
Чтобы создать ньютоновский график, мы отмечаем на горизонтальной оси расстояние, а на вертикальной — время. Затем мы поместим Лису, Колибри и мяч в точку начала координат, то есть точку с нулевыми значениями времени и расстояния.

Многомерный график 1: в точке «ноль» Лиса, Колибри и мяч находятся в одном положении и не движутся



Давайте теперь нажмем на кнопку секундомера, выпустим Колибри и в тот же момент бросим мяч. Затем подождем десять секунд и посмотрим, что получится. ⌚ → ⌚

По прошествии десяти секунд Лиса не сдвинулась с места (возможно, она слишком устала от пробежек по лесу), Колибри отлетел на десять метров, а мяч ускакал на двадцать метров. И это легко отобразить на многомерном графике: мы сдвигаем все объекты вверх по оси времени на десять секунд, затем отодвигаем Колибри на десять метров, а мяч — на двадцать метров вправо.



◀ Многомерный график десять секунд спустя. Всё сдвинулось по оси времени на десять секунд. Что касается оси расстояния, то Лиса не сдвинулась с места, Колибри отлетел на десять метров, мяч — на двадцать

Этот многомерный график иллюстрирует предсказуемую, стабильную ньютоновскую Вселенную. И хотя Лиса и Колибри по-разному воспринимают, кто и как переместился (Лиса считает, что Колибри улетел вперед, а Колибри считает, что Лиса переместилась назад), они оба соглашаются со скоростью движения — она составляет один метр в секунду. Но поскольку они движутся с разной скоростью по отношению к мячу, они не могут согласиться относительно скорости движения мяча. С точки зрения Лисы, мяч удаляется от нее со скоростью два метра в секунду, а Колибри считает, что он улетает со скоростью один метр в секунду.

Кто же прав? Оба, и мы понимаем почему: в рамках ньютоновской Вселенной Лиса и Колибри движутся с разной скоростью, поэтому вполне очевидно, что они по-разному воспринимают скорость мяча.

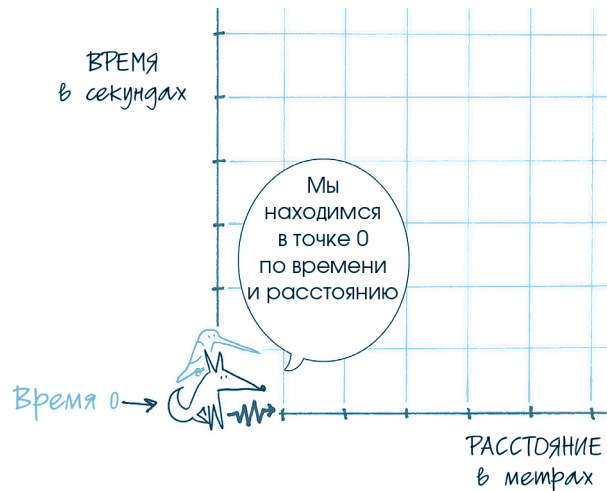
Теперь давайте нарисуем второй многомерный график, демонстрирующий взгляд на Вселенную после появления теории относительности. Для этого надо сделать всего одну замену: если вместо мяча мы поставим свет (в виде фотона), представление о Вселенной изменится.

Мы добавляем свет — и все меняется ►



Эйнштейн знал о свете две интересные вещи. Первое — то, что свет движется быстрее всего во Вселенной. Второе (и вот это его серьезно беспокоило) — то, что скорость света остается постоянной* для любого наблюдателя, вне зависимости от того, с какой скоростью он движется. Давайте создадим второй многомерный график и поймем, в чем же заключается проблема.

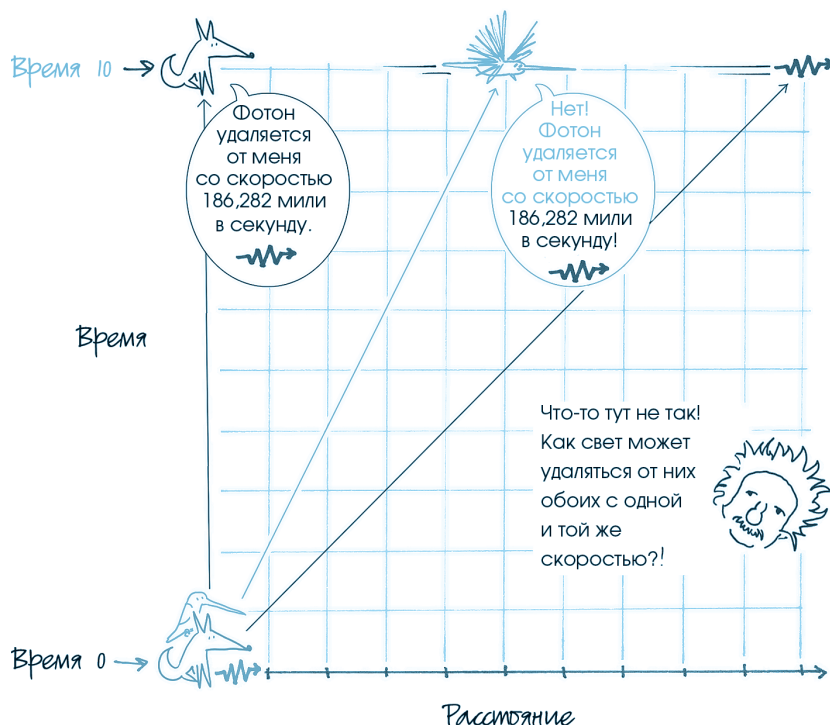
За исключением того, что мы заменили мяч на фотон света и отказались от единиц измерения, график 2 идентичен графику 1 ►



* В знаменитом уравнении Эйнштейна скорость света обозначается c и отражает constancy (то есть постоянство) $E = mc^2$. Энергия = Масса × Скорость света в квадрате.

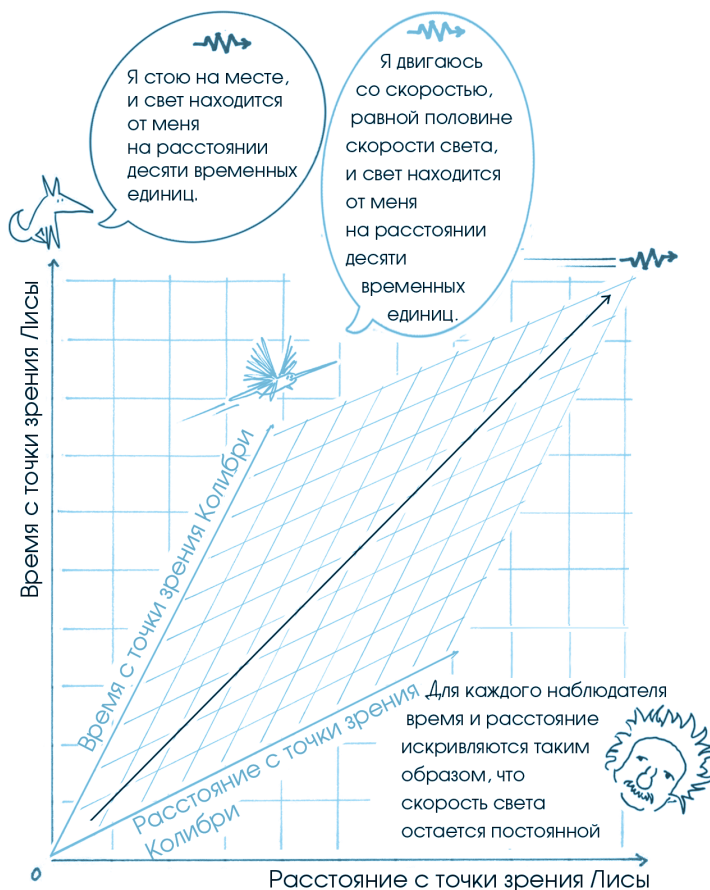
Второй график основан на том же, что и первый, но с парой изменений: во-первых, мы берем вместо мяча фотон света. Во-вторых, поскольку фотон движется так быстро, мы уберем все деления со знакомых нам осей времени и пространства (числа окажутся столь большими, что мы просто не сможем их изобразить). Как и в прошлый раз, отправная точка — точка с координатами 0 по времени и расстоянию.

Как и раньше, мы включаем секундомер, выпускаем Колибри (который теперь летит со скоростью в 2 раза меньше скорости света) и вслед за ним — фотон (летающий со скоростью света). Затем ждем десять секунд. Как и в прошлый раз, объекты перемещаются по оси времени, Колибри сдвигается вправо, фотон тоже, но на расстояние в 2 раза большее. Однако что-то идет не так: хотя Лиса и Колибри движутся с различной скоростью, они оба видят, что свет удаляется от них с одной и той же скоростью. Как такое может быть?



◀ Неважно, насколько быстро Колибри удаляется от Лисы, — они оба видят, что свет удаляется от них с одной и той же скоростью

Как это может быть? Эйнштейн ответил на этот вопрос — никак! И вот здесь на сцене и появляется относительность: ответ, по словам Эйнштейна, состоит в том, что Вселенная искривляется. С точки зрения стоящей на месте Лисы, Вселенная искривляется настолько, чтобы для Лисы скорость света была постоянной. Однако для быстро летящего Колибри Вселенная должна искривляться сильнее, чтобы скорость света казалась такой же стабильной. Иными словами, для каждого наблюдателя время и расстояние искривляются по-разному. Кроме скорости света, во Вселенной нет никаких других стабильных элементов.



Давайте пока на этом и закончим. Мы прикоснулись к самой верхушке айсберга относительности, но даже это помогает нам понять форму понятия «относительность» и то, насколько сильно она влияет на Вселенную. И пока это все, что нам нужно. Как сказал Эйнштейн, «вся физическая теория и описывающий ее математический аппарат должны описываться настолько просто, чтобы их суть мог уловить даже ребенок».

Фактор формы

В этой главе мы затронули целый ряд больших идей: форму Земли, маркетинг в компьютерной отрасли, проблемы налогообложения, вечерние развлекательные телевизионные шоу, историю денег, системную динамику и теорию относительности. Но так как мы применили Живой подход — *слыша о чем-то, мы сразу принимались рисовать*, — то смогли усвоить суть идей даже без знания тысячи фактов или необходимости что-либо запоминать.

Вот насколько мощным инструментом может стать правильная форма идеи.

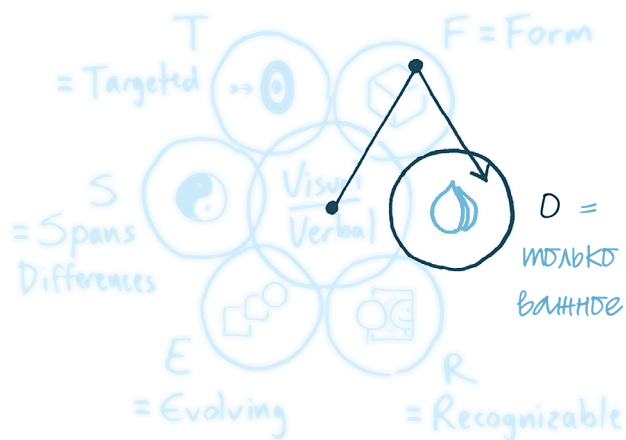
ГЛАВА 8

F-O-R-E-S-T

О для выражения важного:
Живые Идеи в двух словах



Следующая остановка в нашем путешествии по Живому Лесу будет в точке О, обозначающей «только самое важное».



Два года назад я отправился в Вашингтон, чтобы прочитать лекцию в Комитете Сената США по вопросам новой политики. В ходе общения директор комитета от демократической партии сказал мне: «Республиканцы проталкивают свои идеи, потому что им всегда удается найти способ уместить свое сообщение в два-три слова. А мы, демократы, проигрываем, потому что считаем необходимым рассказать обо всем, что только может иметь отношение к делу».

Он был прав. Живые идеи можно объяснить в двух словах. Да и необходимо: поскольку все, о чем мы обязаны думать, заполняет нас без остатка, у нас просто не остается места в сознании, чтобы позволить каждой мысли свободно развиваться. Разумеется, имея неограниченные терпение, бюджет и время, мы останавливались бы на всем подряд. Но увы: когда мы свободны, то сразу находим, чем заняться.

На самом деле именно ограничения, с которыми мы сталкиваемся каждый день, подталкивают нас к творчеству и инновациям. Если мы хотим, чтобы наши идеи были Живыми, то основная наша задача состоит в том, чтобы потратить на их описание меньше бумаги. Это не означает, что нужно сводить каждую идею к одному звуку или сжимать любой концепт до размера салфетки. Но это крайне необходимо в случаях, если мы хотим привлечь чье-то внимание. Суть подхода «только самое главное» означает, что мы должны привлечь внимание других людей с помощью простых вещей. Как только они заинтересуются, мы добавим необходимые детали.



◀ Подход «только самое главное» означает, что мы привлекаем внимание других людей с помощью простых вещей. Как только они заинтересуются, мы добавим все необходимые детали

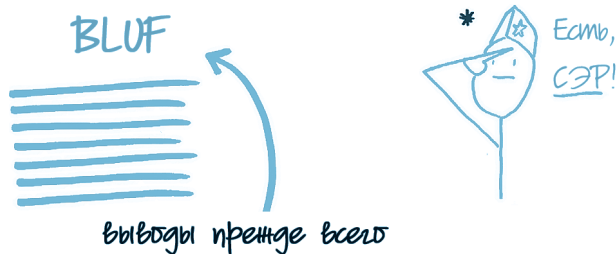
Ни одна организация в мире не сосредоточена на эффективности так сильно, как Военно-морской флот США. Все необходимое для тренировки, питания или ведения боевых действий должно помещаться на корабле. И если «шахматная доска», на которой играет ВМФ*, представляет собой всю планету, большая часть игровых фигур по размеру меньше городского квартала. Когда в такой плавучей деревне живут и работают тысячи людей, эффективность становится обязательным условием: на корабле просто нет места для чего-то ненужного, включая слова.

Не так давно я проводил ряд учебных семинаров для ВМФ, помогая группе стратегических исследований в Naval War College применять простые изображения в процессе стратегического планирования. Эти семинары стали для меня настоящим открытием — не только потому, что я обменивался словами и изображениями с умными и состоявшимися людьми, но и потому, что научился у них — самое важное, — как делать BLUF.

BLUF — это воинский акроним**, обозначающий принцип донесения информации. Расшифровывается он как «bottom line up front» — «*выводы прежде всего*». Должен ли адмирал в разгар сражения знать каждую деталь, известную его подчиненным? Нет, только генеральную линию. Должен ли военный врач знать все детали истории болезни моряка для того, чтобы достать из него пулю? Нет, только генеральную линию. Если вы хотите, чтобы ваше сообщение было услышано, начните с выводов. Этот простой подход позволяет сразу же донести до слушателя суть идеи, а затем дать ему возможность самостоятельно решить, стоит ли узнать больше.

* Это можно воспринимать буквально: пол столовой Naval War College украшен квадратной плиткой серого и белого цветов. Во время Второй мировой войны некоторые учащиеся заметили, что этот пол похож на шахматную доску и символизирует идеальную площадку для военных игр. Передвигая корабли по клеткам пола столовой, адмиралы спланировали целый ряд масштабных военных кампаний.

** Аббревиатура, образованная из начальных букв, частей слов или словосочетаний, произносимая как единое слово, а не побуквенно (. — *Примеч. редактора.*

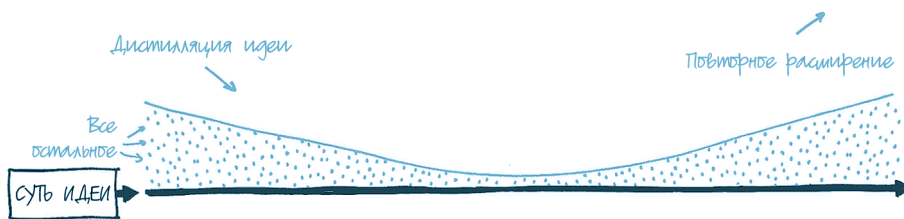


◀ BLUF = bottom line up front — лучший способ донести свою идею до моряка

BLUF — отличная модель для создания презентаций, но как соотносить ее с нашими идеями? Не будет ли генеральная линия напоминать стрельбу вхолостую? Как мы можем знать вывод, прежде не придя к нему? Но в этом-то все и дело: мы не сможем эффективно донести до других суть своей идеи, пока не пройдем весь путь к ней самостоятельно.

Живое Мышление как дистилляция

Каждая идея состоит из множества частей — обычно их больше, чем мы можем отследить, а главное — больше, чем мы хотим знать*. Нам необходимо найти способ убедиться, что мы сами достаточно хорошо понимаем идею, прежде чем начнем доносить ее до кого-то еще. Мы должны свести идею к ее простейшей сути: *в чем она состоит и почему это должно быть кому-то интересно?*



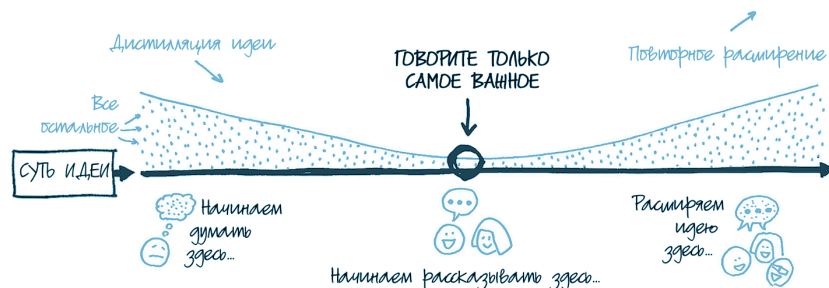
◀ «Дистилляция идеи» — это процесс обнаружения сути и отсеивания всего остального

* Как это ни печально, но никто и никогда не будет заинтересован в нашей идее так же сильно, как мы сами — по крайней мере, если мы не сможем подцепить собеседника на крючок, изложив ему суть дела. Можно смело предположить: донести любую новую идею до слушателей — значит быть готовым внести большие инвестиции, приложить усилия, чтобы сделать идею вдохновляющей или интересной для кого-то еще. Сжимая идеи до самой сути, Живое Мышление позволяет снизить рискованность таких инвестиций.

Именно так мы сможем реализовать принцип BLUF на практике: в процессе изучения идеи мы *должны* обдумывать и фиксировать все, что вообще приходит на ум. На этой ранней стадии не стоит себя ограничивать. Мысли должны литься быстрым и стремительным потоком. Однако когда мы хотим поделиться идеей с другими, то уж точно не должны делать это быстро и стремительно.

И вот здесь на помощь как раз и приходит BLUF: когда наступает время поделиться идеей, мы предлагаем лишь самую суть. Процесс «дистилляции идеи» позволяет найти суть идеи за счет отсеечения всего остального.

Секрет BLUF в том, чтобы предлагать на первой встрече только самое важное. Если суть нашей идеи выглядит Живой, то позднее мы получим возможность рассказать о ней более подробно



Детали, контраргументы, варианты действий, возможные слабые места, потенциальные случайные последствия — все это крайне важно для любой идеи, но не на самой первой презентации. Если суть нашей идеи достаточно Живая, то у нас наверняка будет возможность обсудить с аудиторией все остальные вопросы в ходе последующего общения. На данном этапе важно взглянуть на отдельные деревья, самые важные для этой части леса.

В этом нет ничего нового. Такие известные понятия, как «речь в лифте»*, «маркетинговая раскрутка», «основная мысль», говорят об одном и том же: если мы хотим быстро поделиться своими идеями, нам необходимо отсечь все менее существенное. И это здорово — если только не принимать во внимание, что данные методы редко работают так хорошо, как мы надеемся. Ни один из них не является Живым, поэтому невелики шансы, что они помогут нам успешно прорубить дорогу через «джунгли деталей» и дойти до сути.

А все потому, что нас учили дистиллировать идеи с помощью письма, редактирования, говорения и слушания. Иными словами, мы могли полагаться

* От англ. Elevator Pitch или Elevator Speech — короткий, для одной поездки в лифте, рассказ о концепции продукта или проекта.

лишь на одну Лису. Но наша Лиса больше не может избавляться от бла-бла-бла в одиночку. С этого момента мы призываем на помощь Колибри. Создав баланс между словами и изображениями, мы будем активно переключаться с текстов к рисункам (и наоборот) для того, чтобы выявить суть идеи.

Живая двухходовка

Давайте я расскажу вам, как работает «Живая дистилляция». Лиса записывает все, что думает о нашей идее (пока что ничего необычного). Скорее всего, получится длинный список с тщательно составленными предложениями и четко выраженным линейным мышлением. Однако из него нельзя сделать короткое и емкое резюме. В дело вступает Колибри (а вместе с ним и Живой подход). Колибри начинает рисовать картинку, суммирующую то, о чем говорят слова.

Каким образом? С помощью Живой Грамматики, Грамматической Схемы и Шести Живых Быстрых Трюков. Мы уже обладаем инструментами, позволяющими превратить любое слово в изображение, и пришло время воспользоваться ими. Наше первое изображение может быть достаточно путанным (оно даже наверняка будет путанным), но, по крайней мере, мы задействуем ту часть мозга, которая видит цельную картину. Затем мы передадим изображение Лисе, которая создаст словесное описание того, что показывает изображение, и так далее. Именно такой механизм передачи информации вперед-назад позволит нам очистить идею и выявить ее суть.

Добавим немного суеты...

О'кей, у нас начался живой и достаточно суматошный процесс — слова начинают отражать изображения и наоборот. Наша идея уже становится более ясной, а на листе бумаги* остается все меньше места. Что же делать? Все просто: мы останавливаемся и берем лист бумаги в два раза меньше по размеру. А затем начинаем процесс сначала. Что мы переносим на новый лист? Только самое важное.

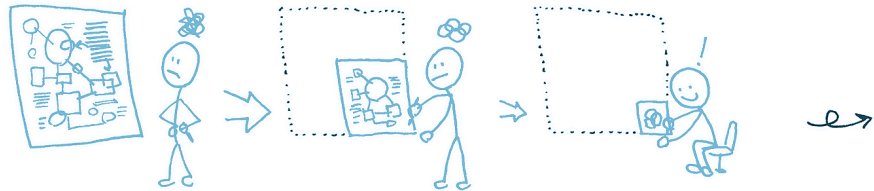
* Блокнот, салфетка, доска для записей — все что угодно.

Ничего мышление как механизм подачи самого важного

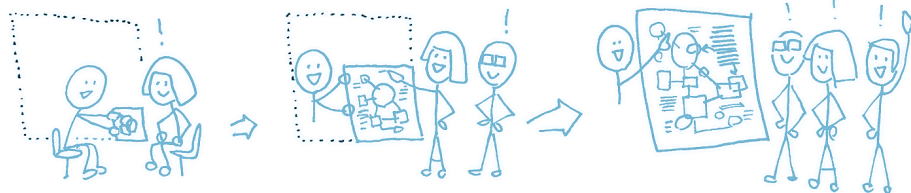


▲
Слова, рисунок, слова, рисунок — обычно для выявления сути нашей идеи нужно повторить этот цикл не больше трех раз

Дистилляция идеи



Реконструкция идеи



Две-три итерации, и мы получаем идеальную презентацию: только самое важное, уместившееся на небольшом клочке бумаги. Не стоит беспокоиться обо всех других идеях, от которых мы пока что отказались. Они не покинули нас, а лишь временно заняли места в задних рядах. Давайте убедимся в том, что наша аудитория «улавливает» суть идеи (и может объ-

яснить ее нам самим*), а уже потом примемся за расширение идеи. После того как нам удалось заинтересовать слушателей, куда проще обратить их внимание на нюансы. А если кто-то и потеряет нить рассуждений, мы просто возвращаемся к сути идеи.

Перерыв на кофе

Давайте в качестве примера поговорим о самом главном в кофе. Точнее, давайте посмотрим на мир розничной торговли кофе — и, в частности, на компании, предлагающие уникальные и оригинальные продукты. Хотя в настоящее время этим рынком заправляет зеленая русалка Starbucks. Его история бизнеса в Америке берет начало с 1966 года, когда один изрядно постранствовавший по миру голландец открыл свою кофейню в Беркли, штат Калифорния. Его звали Альфред Пит, и ему было суждено изменить привычки всего мира, связанные с употреблением кофе.

Альфред был сыном торговца кофе из голландского города Алкмаа. Он много лет ездил по всему миру, закупая чай для компании Lipton, пока наконец в 1950-х годах не осел в Сан-Франциско^{XVIII}. Его совершенно не устраивало качество кофе, которое пили американцы, и через несколько лет он решил что-то с этим сделать. Восстановив старые контакты отца, Альфред принялся импортировать кофейные зерна с высокогорных плантаций Коста-Рики, Гватемалы и Восточной Африки. Он знал, что кофе из этих мест обладает лучшим вкусом и ароматом. Магазин Альфреда, в котором продавался обжаренный определенным образом кофе, приобрел известность, и совсем скоро у хозяина было уже три магазина, разбросанных по району залива Сан-Франциско.

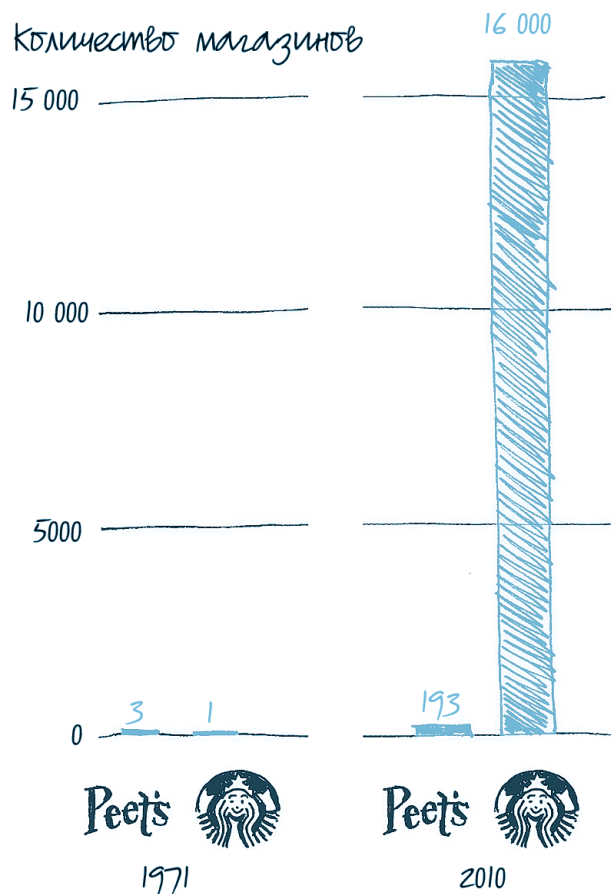
Возможно, на этом развитие империи Альфреда и закончилось, если бы два его самых преданных поклонника не обратились к нему с идеей расширения бизнеса. Преподаватель английского языка Джерри Болдуин и писатель Гордон Баукер (ничего не знавшие о бизнесе, но любившие

* Об этом уже говорилось множество раз, но стоит повторить еще: лучший способ доказать себе, что мы в чем-то разбираемся, — это поделиться своим пониманием с другими. Если идея была достаточно дистиллирована до уровня сути, это упражнение не составит труда.

кофе Пита) решили открыть свой собственный кофейный магазин. Помогая им, Альфред провел много часов в беседах с ними, посвящая их в тонкости бизнеса. Когда пришло их время (а именно в 1971 году), Болдуин и Баукер переехали в Сиэтл, заключили контракт с компанией Peet's и открыли свой собственный магазин, который назвали Starbucks.

Сорок лет спустя Starbucks имел свыше шестнадцати тысяч торговых точек по всему миру, а Peet's — всего 193.

В 1971 году у компании Peet's
были три торговые точки,
а у Starbucks — всего одна.
В 2010 году соотношение соста-
вило 193 к 16 000



Хотя Peet's и использовала достаточно оригинальную идею, сам Альфред никогда не был заинтересован в росте компании. Его страсть касалась лишь создания идеального кофе. И в этом он был настоящим экспертом: его приоритеты в наши дни разделяются множеством любителей кофе по всему миру.

Однако CEO Peet's Пэт О'Ди знал, что компании необходимо расти. В 2006 году, уже после принятия решения о расширении бизнеса и открытии новых торговых точек, О'Ди задумался, как разрешить проблему одновременного обеспечения качества и роста. Он понял, что основным преимуществом Peet's является идеальное качество, что, по мнению большинства любителей кофе, достижимо лишь в небольших масштабах. Перед О'Ди и его компанией встала задача: как расти без ухудшения качества и как найти (и удовлетворить) новых клиентов, не разочаровав уже имевшихся. Задача непростая.

Дистилляция ROP

В том же году О'Ди и его команда отправились на поиск пути роста и качества. Они сформулировали свою цель так: найти способ открывать новые магазины и расширять розничные каналы при одновременном и повсеместном улучшении качества. В каком-то смысле компании предстояло изменить все, при этом не предпринимая никаких радикальных шагов. Для компании это был не просто бизнес-туризм, а настоящее философское путешествие.

В результате этого путешествия в компании возникла особая философия, получившая название Peet's Retail Operating Philosophy (ROP). Сформулировать ее оказалось непросто, несмотря на двухлетние усилия нескольких десятков сотрудников компании. Эта философия должна была лечь в основу бизнес-модели. Соответственно, она должна была стать *рабочей* — доступной для понимания, реалистичной, устойчивой и масштабируемой. Кроме того, в деятельности компании имелось много тонкостей, поэтому ROP должна была включать лишь самое главное, но при этом иметь структуру, позволявшую учитывать тысячи деталей.

Вот как выглядел путь к ROP. Прежде всего лидеры компании выпустили на волю своих внутренних Лис, собрали все возможные идеи и создали списки, которыми могли обмениваться между собой.

Компоненты философии Peet's



Клиенты

Лояльные
Знайки
Постоянные
потребители
Нерегулярные
потребители
Гости
Туристы

Персонал

Технологи
Менеджеры
Руководители
Лидеры
Бариста
Новички
Опытные

Продукты

Чайки
Мешки
Чай
Кофе
Кондитерские
изделия
Пирожные
Сэндвичи
Другие товары

Атрибуты бренда

Качество
Аромат
Вкус
Быстрое
получение
удовольствия
Теплота
Быстрое
приготовление
Дружелюбие
Опыт
Знания
Доступность
Чистота

Люди

Тренинг
Менеджмент
Лидерство
Роли
Наставничество
Руководство
Вдохновение
Пощарение
Преемственность

Места

Магазины
Завод
Офисы
Различные сети
Супермаркеты
Другие магазины

Реклама

Вывески

Ответственность

Этичная торговля
Качество
Экологичность
Забота
Чистота
Благотворительность

Бизнес

Чистая прибыль
Себестоимость
Ежедневные данные
Ежемесячные данные
Ежегодные данные
Долгосрочные данные
Планирование
Прогнозирование
Отчетность

Цели

Рост
Качество
Показатели
Вовлеченность
Местное+глобальное

Инструменты

Обучение
Операции
Управление
Показатели

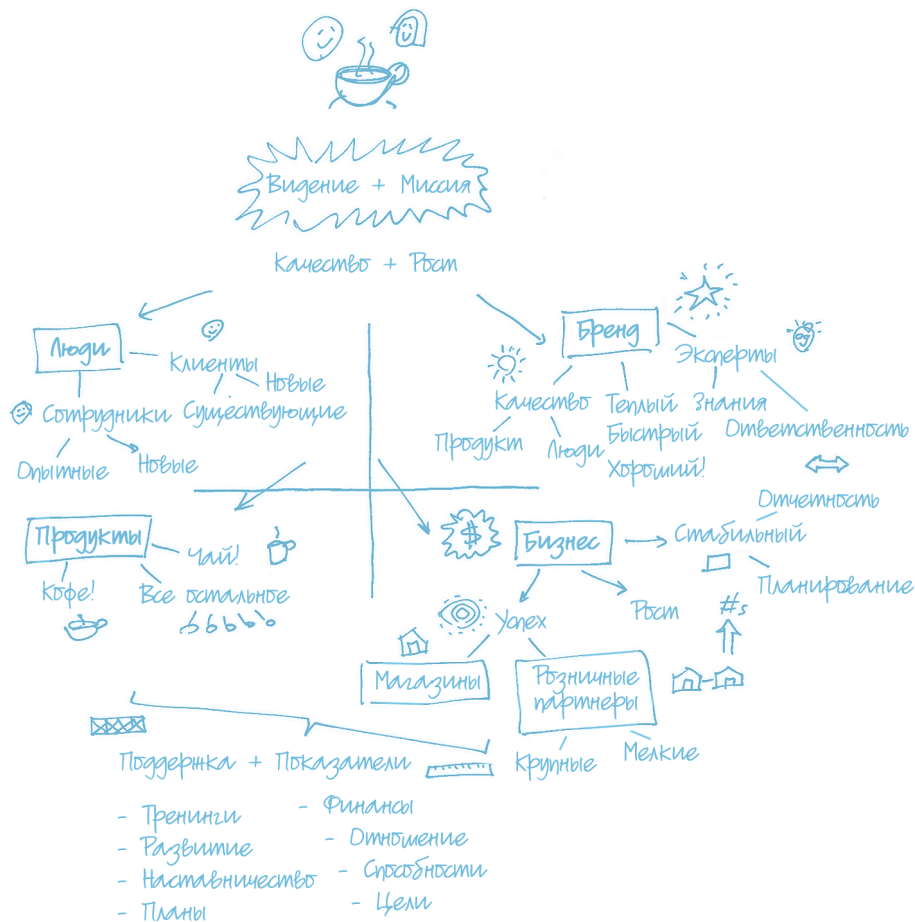
Финансы

Стабильность
Рост
Прибыльность
Правила
и процедуры

Типичный список для промежуточного этапа развития ROP: больше и больше идей собраны вместе и обсуждаются

Затем спискам была придана форма изображений (которые были далеки от идеала и, по сути, представляли собой наброски в стиле Колибри*), которые объединили несколько идей в группы и обозначили связи между ними.

* Помните, что карта, то есть визуальное отображение пространственных связей между различными объектами, является ответной реакцией на список из слов, созданный с помощью Живой Грамматики. Созданная в компании Peet's карта напоминает карту, составленную в предыдущей главе, но с одним исключением: она показывает связи идей, а не людей (хотя по своей сути это такая же карта).



◀ Тот же самый список после работы Колибри. Общие черты и связи становятся более заметны

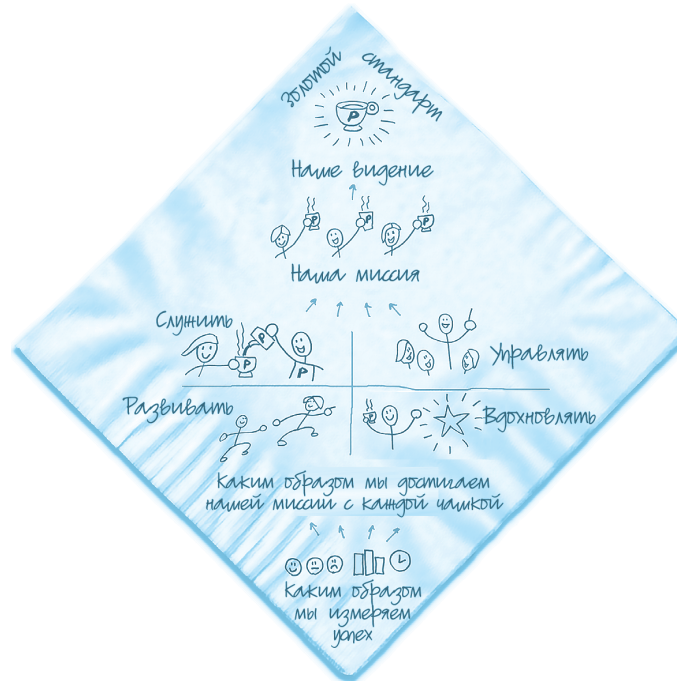
Затем к работе вновь вернулась Лиса, которая задала себе вопрос: «Каким образом я могла бы описать это изображение?» Ответ выглядел примерно так:

Наши видение и миссия ясны: качество должно быть превыше всего. Пытаясь поддержать качество в процессе роста, мы могли бы разделить наш бизнес на четыре основные зоны, требующие внимания:

люди, продукты, бренд и бизнес. Эти зоны развития поддерживаются с помощью наших сотрудников, а также инструментов и показателей, измеряющих степень развития нашего бизнеса*.

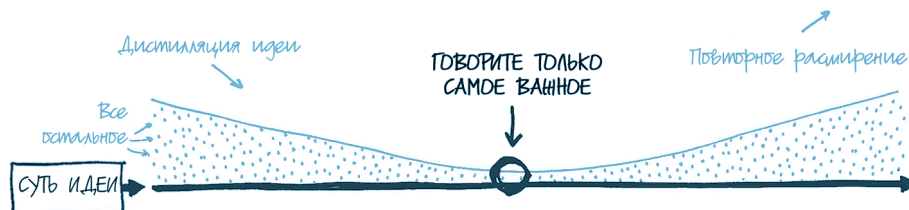
Этот процесс продолжался несколько раз — линейный список сопоставлялся с пространственными картами, в результате чего становились видимыми неожиданные связи, а понимание ситуации делалось более глубоким. В конечном итоге суть принятой в компании Peet's Retail Operating Philosophy может уместиться на одной салфетке — вполне уместный носитель для фирмы, торгующей горячими напитками.

Философия компании Peet's Coffee and Teas. Сведенная до сути, она помещается на обычной салфетке



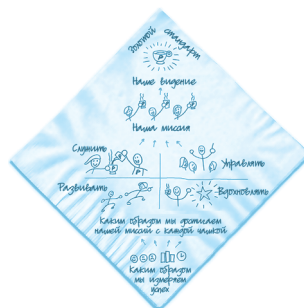
* Руководители Peet's позволили мне использовать в книге процессы и результаты разработки ROP. При этом, с целью защитить их деловые интересы, я видоизменил некоторые детали и отдельные аспекты процесса.

Помните кривую дистилляции? Салфетка с самыми главными идеями становится основным презентационным инструментом. Люди смотрят на салфетку, обсуждают все, что на ней нарисовано, и понимают смысл послания. Это настоящее Живое Выражение большой идеи.



Конвертенты философии Ред'с

Клиенты	Аграрии	Медики	Бизнес	Финансы
Иванов	Иванов	Иванов	Иванов	Иванов
Петров	Петров	Петров	Петров	Петров
Сидоров	Сидоров	Сидоров	Сидоров	Сидоров
Климов	Климов	Климов	Климов	Климов
Лебедев	Лебедев	Лебедев	Лебедев	Лебедев
Попов	Попов	Попов	Попов	Попов
Соловьев	Соловьев	Соловьев	Соловьев	Соловьев
Тихонов	Тихонов	Тихонов	Тихонов	Тихонов
Федотов	Федотов	Федотов	Федотов	Федотов
Харьков	Харьков	Харьков	Харьков	Харьков
Цыганов	Цыганов	Цыганов	Цыганов	Цыганов
Чайков	Чайков	Чайков	Чайков	Чайков
Шаронов	Шаронов	Шаронов	Шаронов	Шаронов
Щеглов	Щеглов	Щеглов	Щеглов	Щеглов
Юрьев	Юрьев	Юрьев	Юрьев	Юрьев
Яковлев	Яковлев	Яковлев	Яковлев	Яковлев
Зайцев	Зайцев	Зайцев	Зайцев	Зайцев
Корнев	Корнев	Корнев	Корнев	Корнев
Мухоморов	Мухоморов	Мухоморов	Мухоморов	Мухоморов
Павлов	Павлов	Павлов	Павлов	Павлов
Семин	Семин	Семин	Семин	Семин
Степанов	Степанов	Степанов	Степанов	Степанов
Ткачев	Ткачев	Ткачев	Ткачев	Ткачев
Фролов	Фролов	Фролов	Фролов	Фролов
Хохлов	Хохлов	Хохлов	Хохлов	Хохлов
Царев	Царев	Царев	Царев	Царев
Чичиков	Чичиков	Чичиков	Чичиков	Чичиков
Шанин	Шанин	Шанин	Шанин	Шанин
Щербатов	Щербатов	Щербатов	Щербатов	Щербатов
Юдин	Юдин	Юдин	Юдин	Юдин
Якушев	Якушев	Якушев	Якушев	Якушев



◀ На салфетке отображается выражение сути новой философии компании. Все важные идеи сведены (дистиллированы) до одного живого изображения

Повторное расширение ROP

Но подождите, существует кое-что еще. В конце концов, вы ведь не сможете управлять компанией с помощью плана, нарисованного на салфетке. Несмотря на то что мы поняли суть процессов, инструкций и вспомогательных материалов, которые еще необходимо создать, сотни (не говоря уже о том, что стоит подумать и о тысячах) людей, которые будут эти процессы использовать. Поэтому теперь мы переходим ко второму этапу работы с нашей кривой. После того как мы уяснили происходящее: все, что нам нужно, это восстановить детали. Каким образом? Мы вновь призываем на помощь Лису: «Послушай, Лиса, после того как мы выяснили суть, могла бы ты добавить несколько слов для объяснения картинки, изображенной на салфетке?»

Лиса: «С превеликим удовольствием. Как насчет вот этого...»

Наше видение:



Стать эталоном и стандартом в области премиальных сортов чая и кофе, доступных потребителям во всем мире. Завоевать доверие и лояльность потребителей каждого бренда.

Наша миссия:



Вдохновлять и побуждать клиентов к ежедневному наслаждению продукцией Peet's Coffee & Teas с помощью уникального, выдающегося продукта, уникального знания о чае и кофе и выдающегося повседневного сервиса для каждого клиента.

Наша философия:



Наши инструменты:

Операционные инструменты



Создать уникальную систему знаний

Инструменты управления



Помогать менеджерам в повседневном управлении торговыми точками

Наши показатели



Помогать вам управлять своим бизнесом

Наши показатели:



Общие показатели оценки и стандарты

▲
Расширенная версия картинки на салфетке. Мы начинаем процесс реконструкции, понемногу добавляя слова, детально объясняющие суть идеи

С этого момента мы начнем расширение нашей идеи. Мы будем постепенно добавлять к ее сути новые уровни до тех пор, пока четко не увидим, каким образом суть появляется в каждом направлении, роли и задаче. Мы будем создавать материалы, необходимые, чтобы донести сообщение тем, кто в нем нуждается.

Операционные инструменты

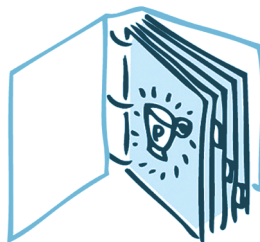


Планировщик смен



Список основных задач

Инструменты обучения

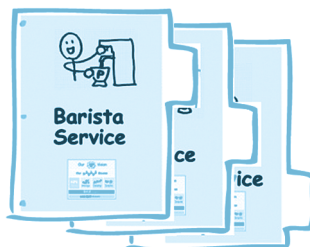


Материалы для тренинга

Инструменты управления

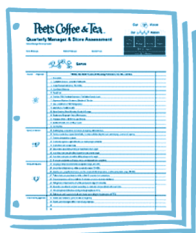


Ежеквартальный план работы магазина

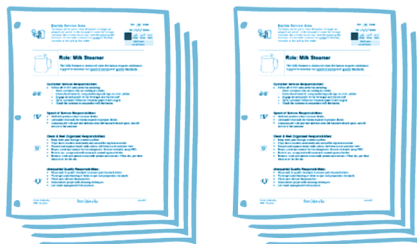


Обучение на базе ролевых игр

Измерительные инструменты

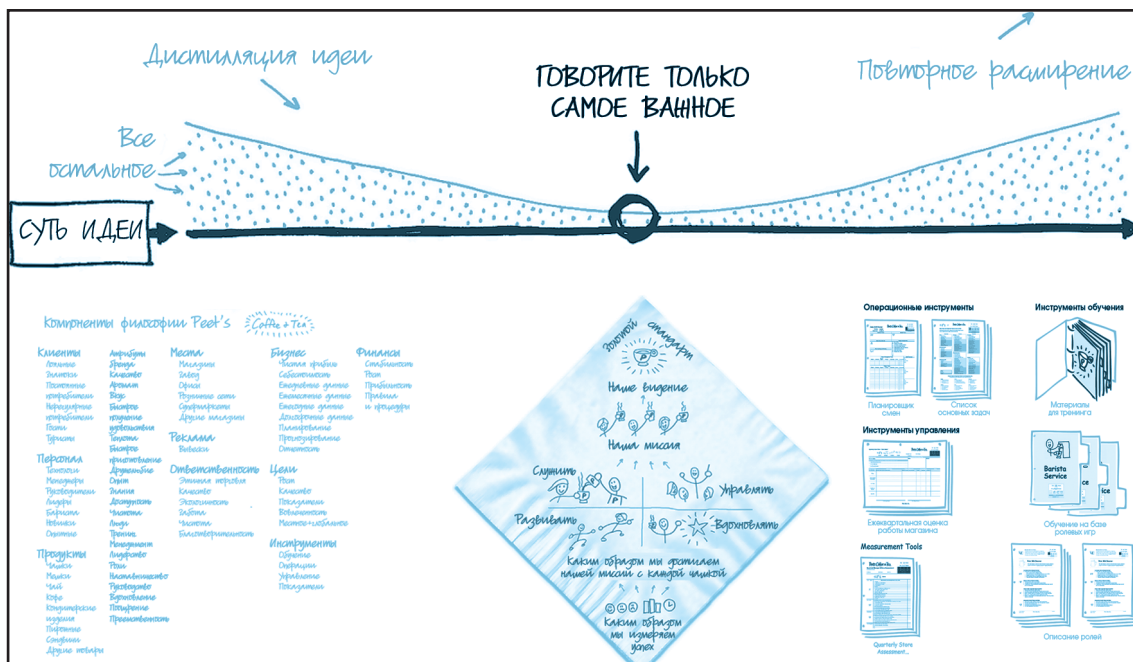


Ежеквартальная оценка работы магазина



Описание ролей

Итак, нам удалось пройти полный круг: от слишком большого количества идей к самым существенным и обратно. Однако на этот раз у всех результатов есть нечто общее — они все Живые.



▲
От огромного количества идей к «самому главному» и обратно. Однако на этот раз вся идея выглядит Живой

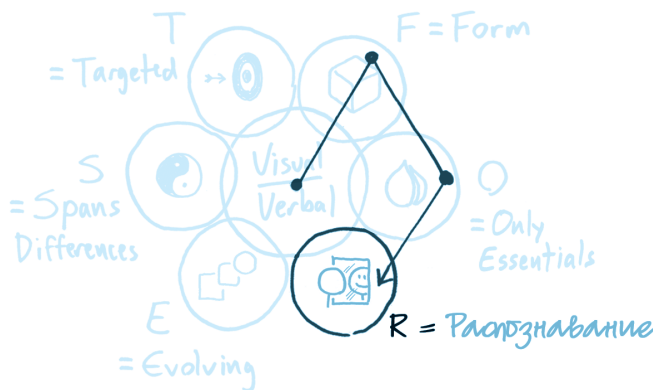
Вот в чем заключается главный урок подхода «только самое важное»: если мы можем свести идею до нескольких слов, обозначающих суть, то сможем и представить ее другим так, что они примут и запомнят ее.

ГЛАВА 9

F-O-R-E-S-T

R для Распознавания: Живые Идеи выглядят знакомыми

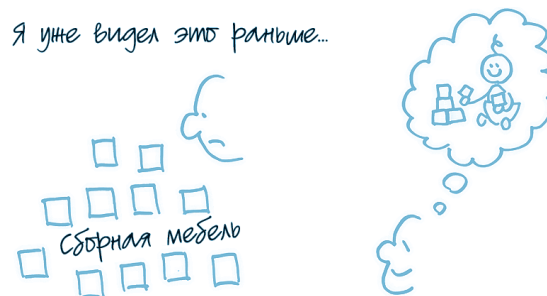
Третья остановка в путешествии по Живому Лесу — это R, обозначающая «распознавание». Живые Идеи кажутся знакомыми. Впервые услышав Живую Идею, мы не думаем: «Подождите минуту... *Что он имеет в виду?*» Напротив, при первом же столкновении с Живой Идеей мы думаем: «Постойте, я это знаю, я видел это раньше».



Истари повелось, что в вопросах анализа человеческого осмысления мира доминировали психологи и другие специалисты по вопросам познания. Не так давно к ним присоединились нейробиологи и экономисты, предложившие для этого совершенно новый набор инструментов. Когда специалисты начали сравнивать результаты, оказалось, что их ответы зачастую говорят об одном и том же правиле: сталкиваясь с чем-то новым, мы начинаем искать знакомые черты.

Все новое вызывает у нас стресс. Так как мы не узнаем те или иные объекты, то не знаем, как на них реагировать. Но стоит нам заметить знакомое в чем-то новом, наш мозг расслабляется*, потому что прежний опыт подсказывает, как себя вести. Живые Идеи основаны именно на этом принципе — они делают новые и неожиданные идеи узнаваемыми.

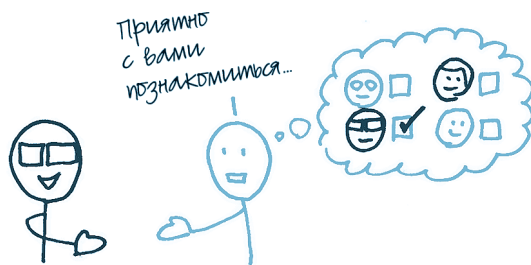
Когда мы можем заметить знакомые черты в чем-то новом, наш мозг расслабляется и нам становится проще думать



Поиск знакомых черт — процесс постоянный. Только распознавая знакомое вокруг себя, мы способны ориентироваться в мире**. К примеру, при встрече с новым человеком наше сознание немедленно начинает высчитывать, пытаясь понять, на кого он похож. Хорошо ли, плохо ли, но мышление ищет подсказок, как реагировать на новичка, в опыте общения с похожими на него людьми.

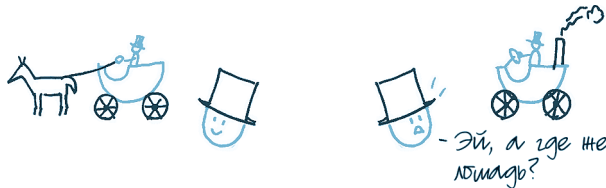
* В данной ситуации неважно, является наша реакция на знакомое позитивной или негативной. В любом случае наш мозг испытывает комфорт от того, что видит хотя бы что-то знакомое.

** Различные виды старческого слабоумия, настигающие нас по мере старения, имеют одну общую черту: по мере того как наш мозг теряет способность к распознаванию (лиц, мест, образов или текста), мы постепенно теряем и способность жить.



◀ Встречаясь с новым человеком, мы начинаем немедленно сравнивать его с кем-то уже знакомым

То же самое справедливо для случаев, когда мы видим новое устройство: мы предполагаем, что оно выполняет те же функции, что и похожее на него старое. Такое предположение может либо помочь нам (знакомство с общими стандартами программных продуктов помогает нам моментально освоить новое приложение), либо ввести нас в заблуждение (например, если мы будем считать, что безлошадная повозка то же самое, что обычная телега, только без лошади). В любом случае ценность изначального предположения состоит в том, что оно дает нам точку отсчета, начиная с которой мы можем узнавать больше.

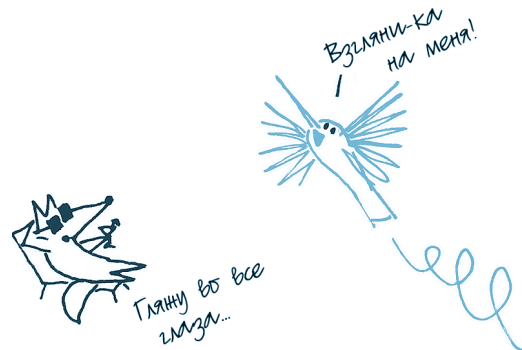


◀ Когда мы видим новую машину, то предполагаем, что она точно такая же, как уже известная нам

И хотя мы постоянно используем старые слова для описания нового, поиск знакомого — лишь часть вербального процесса. Конечно, в этом процессе участвует Лиса: она дает новым явлениям названия и пытается установить соответствующую терминологию, однако зачастую ее усилия — всего лишь попытка справиться со стрессом при столкновении с неизвестным, используя знакомые слова.

Познавательный процесс в гораздо большей степени — мгновенный бросок за визуальной метафорой, помогающей сознанию ответить на вопрос «Где я видел это раньше?». Лисе хотелось бы играть важную роль в процессе поиска знакомых черт в незнакомом, но на самом деле это родной дом для Колибри и поэтому данная глава книги больше всего нравится именно ему. Так что давайте-ка дадим Лисе отдохнуть. Пришло время для выхода Колибри на сцену.

► Это любимая глава Колибри во всей книге. Давайте дадим Лисе возможность отдохнуть и насладиться шоу

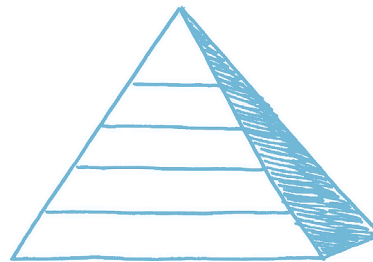


Сила пирамиды

Желание нашего визуального мышления увидеть знакомые черты в незнакомом мире настолько сильно, что мы распознаем узнаваемые формы и визуальные метафоры в новых идеях, даже если автор нам их не предлагает*.

Одной из часто используемых визуальных метафор в мире бизнеса и образования является пирамида. Этот образ хорошо нам знаком и обладает огромным визуальным потенциалом. Мы используем пирамиду для описания массы вещей, начиная от цикла продаж или планирования проекта и заканчивая управлением финансами или анализом результатов.

► Визуальная метафора пирамиды, используемая в областях продаж, планирования проектов, финансов, психологии и образования, — одна из наиболее узнаваемых



* Если мы хотим, чтобы другие усвоили нашу идею нужным для нас образом, то имеет смысл с самого начала предложить им метафору в стиле «я уже это видел», а не заставлять их мозги самостоятельно искать подходящую метафору.

Однако активнее всего пирамида используется в области маркетинга, где иерархичность необходима для суммирования человеческих мотиваций — так гласит теория Абрахама Маслоу. Маслоу, родившийся в Бруклине в 1908 году, провел 50 лет, изучая биографии и привычки людей, многого достигших в жизни. В результате ему удалось создать теорию, получившую название «иерархия потребностей», — достаточно простую модель, описывающую подспудные причины, по которым человек ведет себя определенным образом.

С точки зрения иерархии Маслоу, человеческие нужды и потребности находятся на пяти различных уровнях: в самом низу располагаются физиологические нужды (необходимость дышать, питаться, пить, спать и заниматься сексом), чуть выше — потребности, связанные с обеспечением безопасности (физическая безопасность, работа, деньги), еще выше — социальные потребности (дружба, семья, близость), еще выше — потребности, связанные с признанием (доверие, достижения, уважение), а на самом верху те, что связаны с самореализацией (мораль, творчество, признание фактов)^{xix}.

Согласно иерархии Маслоу, суть человеческого существования заключается в желании удовлетворить самую высшую потребность — в самореализации. Однако Маслоу указывал, что люди способны к удовлетворению высших потребностей только тогда, когда удовлетворены их потребности на более низких уровнях. Легко понять, почему эта модель так понравилась специалистам по маркетингу. Иерархия потребностей Маслоу предлагает нам четкую модель понимания того, что мотивирует людей на различные занятия или покупку тех или иных продуктов.

Сам Маслоу *никогда не говорил* о том, что эта схема представляет собой пирамиду*. Действительно, ни в одной из своих работ Маслоу не упоминал слова «пирамида» и никогда не рисовал ее для отражения сути своей идеи. Тем не менее в наши дни, говоря о его теории, мы почти всегда упоминаем понятие «пирамида Маслоу». В ходе бесчисленных дискуссий, презентаций, обсуждений тех или иных предложений мы сразу же вспоминаем или узнаем пирамиду из пяти уровней, олицетворяющую предложенную Маслоу иерархию.

* Слово «пирамида» ни разу не упоминается в знаменитой работе Маслоу под названием «Мотивация и личность», в которой он детально описывает иерархию потребностей. Я произвел поиск по всем доступным для изучения трудам Маслоу — он ни разу не упоминает слово «пирамида» и ни разу ее не рисует для отображения своей мысли.

Пирамида Иерархии потребностей — самая известная форма для выражения идеи Маслоу (точнее, известная всем, за исключением самого Маслоу)

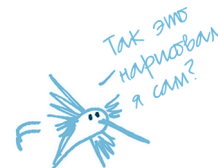


Иерархия потребностей *

* Не по Маслоу



— Отличная картинка, но... не моя




Так это — нарисовал я сам?

И это очень важно: величайшая идея Маслоу представляет собой, в сущности, обычный список. А как мы уже знаем, если мы хотим оживить список, то должны нарисовать карту. Каждый раз, когда речь заходит о списке Маслоу, мы начинаем рисовать знакомую, запоминающуюся и доступную для понимания пирамиду. Мы никогда не узнаем, кого нужно благодарить за создание первой пирамиды Маслоу, но уж точно не самого Маслоу*.

Океаны возможностей

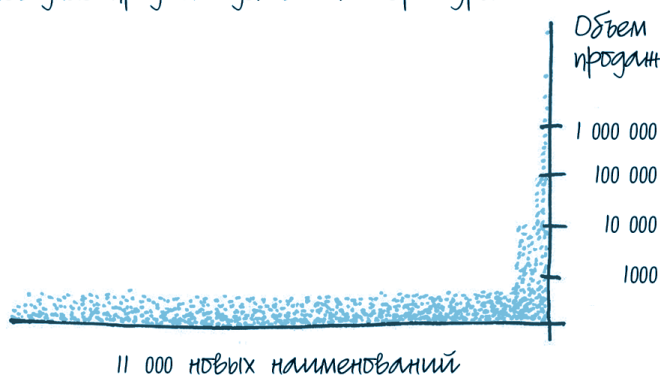
Узнаваемость — способность идеи привлечь наше внимание и сказать нам: «Да, я новая и необычная, но не беспокойтесь, вы уже видели меня раньше», — часто является самой важной характеристикой, которая отличает идею, сразу же всплывающую на поверхность, от любой другой, не привлекающей нашего внимания. Более всего это заметно в издательском мире.

*  Маслоу мастерски удавалось создавать идеи, которые казались всем остальным живыми. Ему приписывается формулировка так называемого Закона инструмента, известного также как правило: «Если у меня есть молоток, то все окружающее начинает напоминать гвоздь». Это правило было сформулировано в его последней книге «The Psychology of Science: A Reconnaissance» («Психология науки: исследование»), опубликованной в 1970 г. И если «его» пирамида считается одним из основных образов в маркетинговой стратегии, то метафора «молотка» стала основной в области продаж технологий.

Каждый год на рынке США появляется одиннадцать тысяч новых книг на тему бизнеса^{xx} (чтобы помочь вам живо представить себе эту цифру, скажу, что на полках обычного книжного магазина обычно располагается около двадцати тысяч различных книг). А что у вас? Завалена ли половина вашего любимого книжного магазина свежей изданной бизнес-литературой? Вряд ли. Из этих одиннадцати тысяч деловых книг большинство будет напечатано в количестве нескольких тысяч экземпляров; у нескольких тысяч тираж составит десять тысяч; пара сотен будет считаться «издательским успехом» и будет продана в количестве 100 000 экземпляров. Тираж каждой книги из десятки «блокбастеров» составит миллион экземпляров.

Давайте покажем то же самое по-другому:

Ежегодные продажи деловой литературы



◀ Каждый год появляется одиннадцать тысяч новых наименований в области деловой литературы. Примерно дюжина из этих книг будет продана в количестве более одного миллиона экземпляров

Успеху немногих людей способствует бесчисленное множество факторов. Интересно посмотреть, сколько из этих немногих книг имеют *визуально распознаваемые* названия.

В 1997 году два преподавателя бизнес-школы INSEAD, расположенной неподалеку от Парижа, опубликовали статью по вопросам бизнес-стратегии в журнале Harvard Business Review. В строгом соответствии с академическим языком деловой прессы авторы — У. Чан Ким и Рене Моборн — назвали свою статью «Ценность инноваций: стратегическая логика высокого роста». Для любого читателя журнала подобное совмещение пяти важных для бизнеса

понятий (*ценность + инновации + стратегия + логика + рост**) показалось достаточно интересным, и статья была хорошо принята аудиторией.

Это понравилось издательству Harvard Business School Press, которое предположило, что и книга, написанная теми же авторами, может иметь немалый успех. В течение следующих семи лет Ким и Моборн занимались уточнением своей концепции и тестировали ее на примере 150 компаний. Закончив свою работу, они написали книгу, которая (как им казалось) должна привлечь внимание аудитории HBR.

Авторы могли оставить у книги то же самое название, что и у статьи. С учетом их высокой репутации в научных кругах и глубины исследования книга мог ждать немалый успех. Однако Ким и Моборн верили в свою концепцию и считали, что книга войдет в число немногих блокбастеров. Интуиция подсказывала им, что в этом способно помочь другое название, более убедительное, чем «Ценность инноваций...».

Ежегодные продажи деловой литературы



* Несмотря на то что все эти слова уже заняли важное место в деловом жаргоне, их сложно назвать особенно живыми. Попросите любого профессионала из мира бизнеса описать любой из этих терминов — что такое «ценность»? Что придает важности «инновациям»? Что на самом деле значит слово «стратегия»? Крайне редко вы получите запоминающийся или яркий ответ. И дело не в том, что эти слова плохи — просто в нагрузку к ним идет масса «бла-бла-бла». Куда лучше было бы, если бы мы имели возможность добавить к каждому из них изображение, — как это сделал Майкл Портер, о котором я рассказывал в главе 3.

В качестве метафоры они выбрали слово «океан». Это было достаточно рискованно. На первый взгляд слово «океан» не имеет ничего общего с бизнесом. Однако этот образ казался крайне привлекательным с визуальной точки зрения. Океан есть нечто огромное, глубокое и таинственное — так же, как и незнакомый аудитории рынок, который исследовали Ким и Моборн. Океан всегда казался людям символом свободы, бесконечных возможностей и приключений, то есть всего, что вызывает интерес у любого предпринимателя (который, кстати, обычно покупает и читает множество книг). Совместив это с солидным бизнес-термином «стратегия», мы получаем совершенно оригинальную, но при этом идеально опознаваемую идею. Книга «Стратегия голубого океана» оказалась на книжных полках в 2005 году.

Книга ударила, как волна прилива. Инстинкт не обманул Кима и Моборна. Всего за несколько недель книга получила статус бестселлера практически в каждом из значимых книжных рейтингов. Даже через шесть лет после издания «Стратегия голубого океана» остается бестселлером: она была продана в количестве свыше двух миллионов экземпляров и издана на сорока двух языках^{XXI} (столь широкого международного охвата не было ни у одной другой книги издательства HBS).

Нет сомнений, что у авторов имелась отличная идея, которую они смогли глубоко исследовать и отлично описать. Но книга стала бестселлером не поэтому — в конце концов, отличные идеи и хороший литературный язык можно встретить в тысячах новых книг. Именно название, оригинальное, но при этом распознаваемое, позволило случиться чуду.

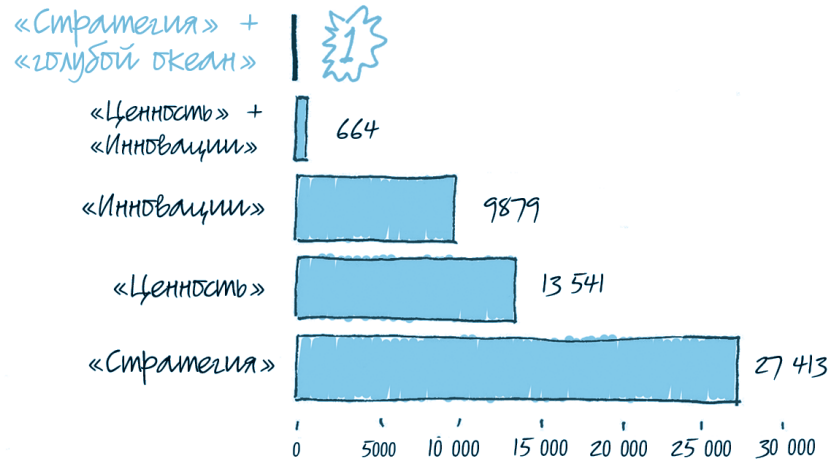
Чтобы это доказать, давайте усилим жизненность данной истории (поскольку речь пойдет о большом объеме цифр, добавим еще одну диаграмму). Представим себе, что мы хотели бы купить в том же году *всего одну* книгу по бизнес-стратегии. Предположим, что мы выходим в сеть, чтобы посмотреть, что есть на рынке. Задав в поисковой строке крупнейшего онлайн-магазина слово «стратегия», мы найдем свыше 27 тысяч наименований — очевидно, что из такого количества книг выбрать одну невозможно. Если мы осуществляли поиск по слову «ценность», то получили бы 13 541 название, а поиск по слову «инновации» дал бы нам 9879 названий. Как же поступить?

Что если мы проявим более творческий подход и зададим в строке поиска два слова — «ценность» и «инновации» (то есть слова из названия статьи Кима и Моборна)? Вот так-то лучше: всего 664 книги. Но все равно это

слишком много. А теперь представьте себе, что только у одной из этих книг в названии используются слова «голубой океан» и «стратегия». Разумеется, она была бы заметна в ряду всех других. Еще важнее, что она пробудила бы у нас мысли о чем-то новом, но уже знакомом. Не знаю как вы, но я всегда знаю, какую книгу покупаю.

Количество книг с определенным словом в названии

В мире существуют тысячи книг, в названии которых присутствуют слова «стратегия», «ценность» или «инновации». А сколько книг, в названии которых есть слова «голубой океан» и «стратегия»? Одна...



Источник: Amzbl.com, категория «Бизнес и инвестиции», февраль 2011 г.

Судите о книге по обложке

Является ли использование визуальных метафор чем-то необычным с точки зрения презентации новых идей? Совсем нет. Взгляните на следующую страницу и попробуйте выявить закономерность среди пятнадцати простых изображений.

Вы видите пятнадцать простых изображений. Попробуйте найти единственную объединяющую их черту.



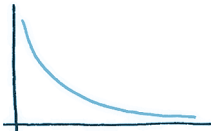
A



B



C



D



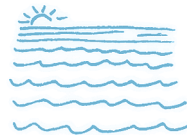
E



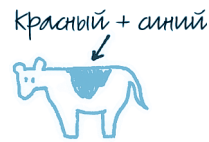
F



G



H



I



J



K



L



M



N



O

Все пятнадцать изображений связаны с названиями недавно вышедших деловых бестселлеров. В приведенном ниже списке вы можете увидеть название каждого из них.

Озарение ¹	Малкольм Гладуэлл	2007
Стратегия голубого океана ²	У. Чан Ким и Рене Моборн	2005
Drive (Напор)*	Дэниел Х. Пинк	2010
Незаменимый ³	Сет Годин	2010
Made to Stick	Чип и Дэн Хит	2007
Фиолетовая корова ⁴	Сет Годин	2003
Switch (Переключатель)**	Чип и Дэн Хит	2010
Черный лебедь ⁵	Нассим Николас Талеб	2007
Длинный хвост ⁶	Крис Андерсон	2008
Шесть шляп мышления ⁷	Эдвард де Боно	1999
Уоррен Баффет. Лучший инвестор мира ⁸	Элис Шредер	2009
Морская звезда и паук ⁹	Ори Брафман и Род А. Бек-стрем	2008
Переломный момент ¹⁰	Малкольм Гладуэлл	2002

Плоский мир ¹¹	Томас Л. Фридман	2007
Ваша Живая Идея ¹²	Вы	?

- ¹ Озарение. Сила мгновенных решений. М.: Альпина Паблишер, 2010.
- ² Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. М.: МИФ, 2011.
- ³ Незаменимый. Можно ли без вас обойтись. М.: МИФ, 2010. В оригинале книга называется «Linchpin» («Чека колеса»).
- ⁴ Фиолетовая королева. Сделайте свой бизнес выдающимся. М.: МИФ, 2010.
- ⁵ Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М.: КоЛибри, 2009.
- ⁶ Длинный хвост. Новая модель ведения бизнеса. М.: Вершина, 2008.
- ⁷ Шесть шляп мышления. М.: Попурри, 2006.
- ⁸ Уоррен Баффет. Лучший инвестор мира. М.: МИФ, 2011.
- ⁹ Морская звезда и паук. Неудержимая сила организаций без лидеров. М.: Бест Бизнес Букс, 2011.
- ¹⁰ Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. М.: Альпина Паблишер, 2012. В оригинале книга называется «The Tipping Point» (Точка кипения).
- ¹¹ Плоский мир. Краткая история XXI века. М.: АСТ, 2007.
- ¹² Почему нет? У вас есть идея, и вы можете создать для нее графический образ, правильно? Так что вы уже прошли полпути.
- *, ** Книги на русском языке пока не изданы.

О роли «распознавания»

Все указанные в списке книги оказали влияние не только на рынок традиционной «деловой» литературы (в некоторых случаях книжным магазинам приходилось даже придумывать новые названия разделов, чтобы эти книги заняли подходящее место). Обратите внимание, что некоторые авторы появляются в этом списке более одного раза. Итак, что же такое знают братья Хит, Сет Годин и Малкольм Гладуэлл, и при этом не знают сотни тысяч дру-

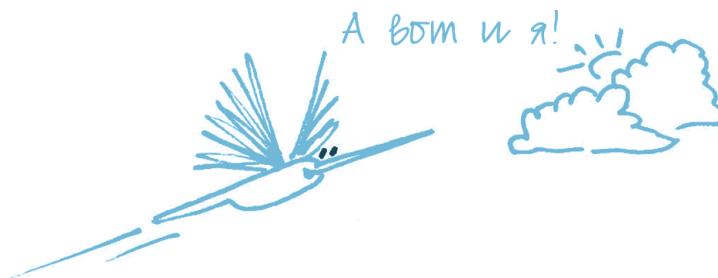
гих создателей идей? Помимо множества других вещей они представляют себе, насколько мощным может оказаться выражение оригинальной идеи с помощью узнаваемой визуальной метафоры.

Визуальные метафоры из мира природы

Где мы можем найти эти визуальные метафоры? На этот вопрос у Колибри есть простой ответ.



Мы проводим всю жизнь в изучении окружающего мира, так можно ли найти лучшее место и для выявления сути наших собственных идей? Вот набор узнаваемых визуальных метафор, взятых из окружающей нас природы, условия их применения и примеры идей, которые они могли бы отражать (поскольку эта глава принадлежит Колибри, давайте обойдемся минимумом слов).



Идеи, дарованные нам природой



Спокойствие
Океан, море.
Новый день.
Возможность.
Потенциал.



Переполнение
Волна прилива.
Неготовность.
Интернет.
Любовь.



Вдохновение
Пик.
Восхождение.
Гуру.
Здравоохранение
(для некоторых).



Страх
Торнадо.
Хаос.
Гнев.
Здравоохранение
(для всех).



Рост
Деревья, корни,
ветви.
Семья.
Сеть.
Facebook.



**Сокращение
объема**
Орех.
Компактность.
Затвердевание.
Политик.



Поток
Река, ручей.
Текущая среда.
Постоянное
изменение.
Время.



Мороз
Лед.
Холод.
Устойчивость
к таянию.
Северная Корея.



Распределение
Листья, вены.
Транспорт.
Здоровье.
FedEx.



Ограничение
Садовые вредители,
болезнь.
Рак.
Разрушение.
Атипичная пневмония.



Знание
Слон.
Память,
долговечность.
Угроза.
Культура.



Игнорирование
Страус.
Неуклюжесть.
Отказ от знания.
Уолл-стрит.



Пища
Большая рыбка,
маленькая рыбка.
Жизненный цикл.
Капитализм.
Microsoft/Yahoo.



Выживание
Черепаха,
раковина.
Защита.
Протекционизм.
Ракетный щит.



Работа
Бобер.
Трудолюбие.
Бесконечность.
Налоги.



Безмятежность
Лебедь.
Отстраненность.
Подспудный гнев.
Google.

Визуальные метафоры из рукотворного мира

Если природа не дает нам того, что нам нужно, мы создаем это сами. То же самое справедливо и для визуальных метафор: если мы не находим идей в природном мире, то ищем вдохновения в мире, созданном нами. Вот несколько изображений, взятых из созданного нами мира



Соединять
Мост.
Собирание воедино.
Пересечение.
Cisco.



Защитить
Стена, барьер.
Разделение.
Лимит.
Иммиграция.



Карабкаться
Ступени.
Вверх (вниз).
Тенденция.
Фондовый рынок.



Связывать
Цепь.
Сила больших цифр.
Слабое звено.
«Битлз».



Рычаг
Опора.
Влияние.
Изменить весь мир.
Социальный маркетинг.



Расширять
Капель.
Рацион, разнарядка.
Влияние.
Apple.



Лопнуть
Пузырь.
Гибкость.
Удивление.
Рынок строительства жилья.



Распределять
Органиграмма,
генеалогическое дерево.
Патриархат.
Влияние.
Демократия.



Баланс
Весы. Инь-ян.
Компромисс.
Штаты, поддерживающие республиканцев или демократов.



Направлять
Компас.
Невидимые силы.
Курс. GPS.



Фильтровать
Воронка.
Отбор.
Установление границ.
Стандартизированные тесты.



Двигаться
Лодка, парус.
Путешествие, свобода.
Уязвимость. NASA.



Полет
Воздушный шар.
Видение.
Что посеешь...
Инвесторы.



Выявить
Радар.
Предупреждение.
Преследование.
Отслеживание поведения клиентов.



Прятать
Мышиная нора (и сыр).
Безопасность.
Искушение.
Финансовые услуги.



Измерять
Компас, линейка.
Данные, цифры.
Неопределенная уверенность.
Голосование.



Нагреть
Пламя, огонь.
Энергия.
Можно обжечься.
Атомная энергия.



Сблизить
Часы.
Механизм.
Вселенная.
Экономика.



Открывать
Дверь.
Готовность.
Потенциал.
Организация
Объединенных Наций.

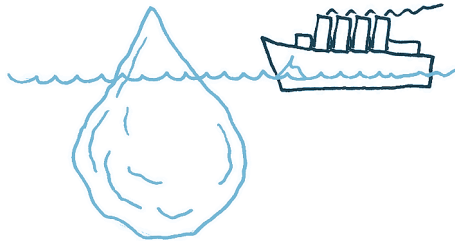


Закрывать
Клетка.
Защита.
Ловушка.
Департамент
Национальной
Безопасности.

Когда миры сталкиваются

Иногда визуальные метафоры, взятые из природы и созданного нами мира, сталкиваются. Что происходит в этом случае?

Мы получаем лучшую метафору.

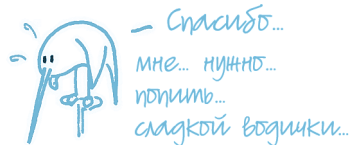


◀ Иногда визуальные метафоры из обоих миров сталкиваются между собой — в итоге мы получаем лучшую метафору

И что теперь?

Колибри, это была отличная работа. Кто мог предположить, что у нас есть масса визуальных способов превратить свою новую идею в знакомую слушателям? С этого момента мы должны обращать внимание на поиск узнаваемых черт в каждой идее, которую видим.

*Ух ты, колибри!
я не могла себе и представить...*



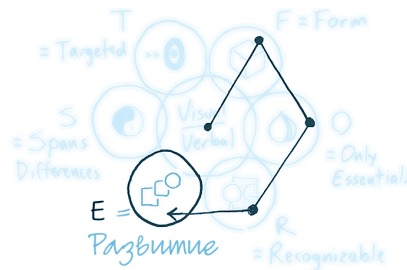
У нас остается один последний вопрос: если мы можем узнавать только то, что видели раньше, то каким же образом на свет появляется нечто совершенно новое?

Это отличный вопрос, а ответ на него мы найдем на нашей следующей остановке в Лесу.

ГЛАВА 10

F-O-R-E-S-T

Е для Развития (Evolving):
Живые Идеи обладают
законченностью, но не имеют конца



4

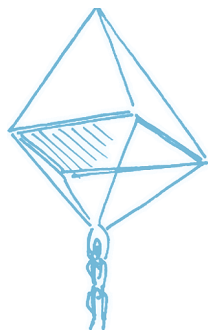
етвертая остановка в нашем Лесу связана с Е, то есть «развитием». Так как процессы мышления, лидерства, обучения и продаж всегда обладают определенной гибкостью, можно сказать, что любая Живая Идея — это всегда незавершенный рабочий процесс. Естественно, что идея, предназначенная для демонстрации, должна обладать законченностью, но также справедливо, что она должна иметь потенциал для развития — иначе не будет принята. «Развитие» означает, что Живые Идеи всегда обладают законченностью, но не имеют конца.



◀ Живые Идеи всегда обладают законченностью, но не имеют конца

То, что лишь кажется постоянным...

В 1483 году Леонардо да Винчи задумался, каким образом люди могли бы спастись из высоких башен в случае пожара или вражеской атаки*. Конечно, люди могли воспользоваться лестницей или веревкой, но у обоих этих инструментов есть предел длины. Поэтому Леонардо пришел к первой в мире идее парашюта. Ученый видел это устройство как четыре больших треугольных куска ткани, сшитых вместе и прикрепленных к деревянной раме. На полях своего блокнота он нарисовал эскиз и указал примерные параметры:



◀ Эскиз парашюта из блокнота Леонардо, 1483 год

Если человек соединит треугольные куски льняной ткани, имеющие по двенадцать метров с каждой стороны, то сможет прыгнуть с любой высоты без каких-либо травм^{XXII}.

* Леонардо жил во времена непрекращающихся войн в Италии, и его часто просили создать вооружение для атак или защиты.

Так и появилась первая четкая концепция парашюта — с детальным описанием, формой, указанием материалов и необходимыми параметрами. Разумеется, это была всего лишь теория (в те времена не нашлось безумцев, готовых проверить ее на практике и спрыгнуть с башни*), однако это все равно было зарождением идеи парашюта.

Если бы никто другой не задумывался о том, как можно спастись из горящей башни, то этот эскиз так и остался бы эскизом. Однако над этим вопросом размышляли и другие. Постепенно совершенствуя конструкцию и меняя материалы, они развивали изначальную *идею*. Потребовалось почти триста лет, пока кто-то другой не поверил в эту идею настолько, чтобы прыгнуть с парашютом (и при этом остаться живым и рассказать свою историю). 26 декабря 1783 года француз Луи-Себастьян Ленорман совершил успешный прыжок с башни обсерватории в Монпелье. И в этот момент концепция парашюта наконец обрела должную полноту. Однако это еще не было привычным для нас парашютом.



Первый успешный прыжок с парашютом Ленормана произошел в 1783 году, ровно через триста лет после создания эскиза Леонардо ▶

За многие годы, прошедшие с той поры, парашют постепенно и беспрестанно совершенствовался. Несмотря на изменения параметров, материалов и деталей, изначальная идея Леонардо оказалась правильной: вы можете выжить, спрыгнув с башни с куском ткани над головой (при этом вам нужна подходящая ткань).

* Только через 525 лет человек осмелился совершить прыжок с парашютом, созданным в соответствии с эскизом Леонардо. 26 апреля 2008 года это смог сделать швейцарский парашютист Ольвье Виетти-Теппа.

ЭВОЛЮЦИЯ



Леонардо
1438



Ленорман
1783



Болдуин
1887



Данильберт
1963

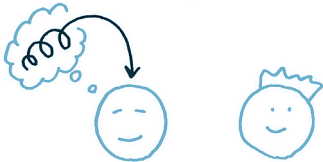
Если вас
интересует
мое мнение,
то все они —
прижи...



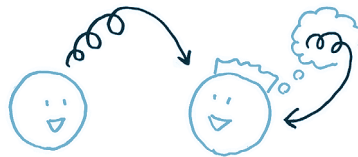
◀ Пятьсот лет эволюции парашюта. Изначальная идея Леонардо была полной, однако работа над улучшением парашюта не закончится никогда

Поступь Живой эволюции

Мы развиваем идею, объединяя интеллектуальный прорыв с поступательным развитием. В сущности, процесс развития требует двух эволюционных шагов. Первый направлен *вовнутрь*: чтобы убедиться в том, что наша идея достаточно хороша, чтобы стать Живой, мы должны *самостоятельно* продумать ее вплоть до последней мелочи. Второй эволюционный шаг направлен *вовне*: чтобы убедить других людей принять нашу идею, мы должны оставить ее незавершенной ровно настолько, чтобы они смогли добавить свое понимание.



Шаг 1:
Развитие идеи внутри



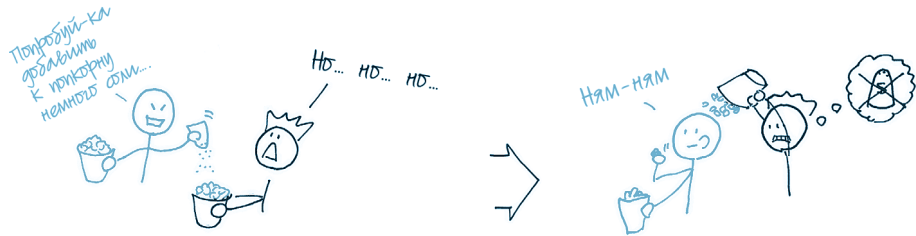
Шаг 2:
Развитие идеи вовне

◀ Сначала идея развивается внутри нас и только потом выходит вовне

Пример 1: Как не солить попкорн

Предположим, я хочу убедить вас в том, что соленый попкорн лучше, чем несоленый. Я мог бы просто высыпать соль на ваш попкорн и приказать вам его попробовать. Вы могли бы съесть его, и он мог бы даже понравиться вам, однако вы никогда бы не забыли, что соленый попкорн был вам навязан. И даже через многие годы вы ели бы попкорн с не самым приятным чувством.

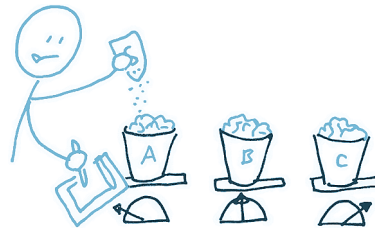
Если я пытаюсь убедить вас, а вы пассивны, я не сумею ничего добиться



Пример 2: Как не продвигать соленый попкорн

Попробуем другой путь. На этот раз я собираюсь развивать свою идею в два этапа. Прежде всего я сделаю шаг, направленный на меня самого: я проверю на себе (помните, что этот этап еще не предполагает посторонних) различные степени солености попкорна. Сначала я насыплю слишком много соли, затем слишком мало, а потом постепенно начну корректировать количество, пока не достигну оптимального соотношения. *Отсутствие соли = плохо. Слишком много соли = плохо. Достаточное количество соли = идеально.* Теперь я знаю, что моя идея соленого попкорна развита в достаточной степени.

Первый шаг: я постепенно развиваю свою идею, пока мне не покажется, что я нашел правильное решение



Второй шаг направлен вовне (теперь я подключаю вас). Я приношу две упаковки несоленого попкорна и вручаю вам одну. Я солю свой попкорн правильным образом, при этом привлекая ваше внимание, а затем ставлю солонку между нами. Я с большим энтузиазмом поглощаю попкорн и при этом рассказываю вам, насколько улучшается его вкус после двух щепоток соли.

Развивая идею эволюционно, я сделал все что мог: оптимизировал свою идею, продемонстрировал ее суть, а также снабдил вас всеми необходимыми элементами — попкорном, солью, инструкциями и мотивацией. Достаточно велики шансы, что теперь вы самостоятельно откроете для себя все радости соленого попкорна. И даже если вы решите, что вам не нравится, это не станет давлением извне.



◀ Второй шаг: я позволяю вам сделать последний эволюционный шаг самостоятельно. Иными словами, теперь это не только моя, но и ваша идея

Внутри/вовне: моя идея становится вашей — и при этом оказывается еще лучше. Но история не ограничивается попкорном. То, что я только что сказал, — основная проблема большинства презентаций, созданных в PowerPoint. Если презентация доведена до совершенства и заканчивается на высокой ноте, аудитории нечего к ней добавить. Так как аудитория не смогла самостоятельно развить идею, она не сможет увлечься ею в полной мере.

Суть эволюции:

пока мы работаем над идеями, идеи работают над нами

По мере развития идеи, ее осмысления, уточнения, выбора вариантов мы не только видоизменяем идею как таковую. Мы изменяем свою способность (и способность аудитории) думать об этой идее. Когда мы остаемся с идеей

достаточно долго и наблюдаем за ее развитием вплоть до завершения*, между нами и идеей создаются определенные узы, меняющие нас обоих: идея становится лучше, и в то же самое время улучшается наша способность думать о ней.

Эдвин Лэнд — один из самых выдающихся изобретателей в мире, но, скорее всего, вы никогда о нем не слышали. Более известно название его поистине уникальной компании — Polaroid. Когда-то она казалась непобедимой. За свою жизнь Лэнд получил больше патентов, чем любой другой американец (не считая Томаса Эдисона).



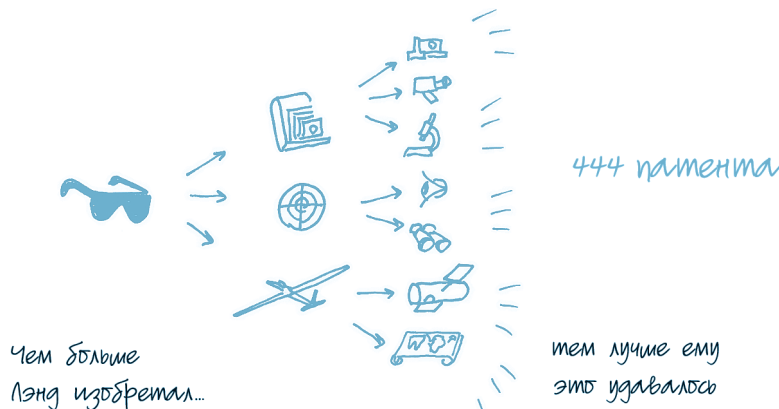
*Великий американский
изобретатель № 2*

Лэнд, не доучившийся в свое время в Гарварде, изобрел солнечные очки с поляризованными стеклами, прицельное устройство для армии, фотокамеры для американских самолетов-шпионов, системы, контролирующие правильность распознавания различных цветов человеческим глазом, а также оригинальную камеру, позволявшую делать мгновенные снимки (причем последнее изобретение появилось еще за пятьдесят лет до момента, когда кто-то впервые задумался об идее цифровой фотографии).

* Помните: «завершение» не означает доведение до совершенства. Вот почему многим людям так нравятся бутлеги с репетиций музыкантов: когда мы слышим, как музыкальная идея постепенно развивается, то верим ей куда больше, чем отшлифованным и доведенным до совершенства окончательным версиям песен.

Лэнд был мастером эволюции, направленной как внутрь, так и вовне^{XXIII}. По словам коллег, гениальность Лэнда заключалась в его способности улавливать суть идеи, блуждавшей в его голове, а затем неустанно работать над ней, пока она не приближалась к совершенству*. После этого он передавал идею команде своих ассистентов, сообщая им достаточный объем информации, чтобы те смогли довести ее до конца (то же самое в наши дни люди говорят о Стиве Джобсе из Apple).

Подход Лэнда сработал. Чем больше вещей он изобретал, тем лучше становилась его способность к изобретению. К моменту своей смерти в 1991 году Лэнд имел 444 авторских патента на массу вещей, начиная от солнечных очков и заканчивая спутниковыми камерами.



◀ Чем больше Лэнд изобретал, тем лучше ему это удавалось

Прежде всего Лэнд понимал две вещи. Первая: несмотря на неизменность сути (люди во все времена пытались создавать изображения друг друга, а затем обнародовать эти изображения), механизмы реализации этого менялись все время (то есть «камера» всегда будет развиваться и меняться). Вторая: если вы хотите, чтобы идея заинтересовала других людей, отдайте ее людям, которые могут самостоятельно проделать несколько последних

* Лэнд порой настолько сильно увлекался работой, что просил других напоминать ему поесть. Решая одну проблему, связанную с поляризацией, Лэнд как-то раз проработал 18 дней, не останавливаясь даже на то, чтобы поменять одежду (да, я знаю, о чем вы подумали...).

шагов. Именно в этом и состояла гениальность камер Polaroid в эру, предшествовавшую возникновению цифровой фотографии: вы подключаетесь к процессу в самый последний момент и видите, как фотография волшебным образом появляется у вас в руках.

«Клара» и Ясная Идея

Чтобы увидеть, каким образом Живое Мышление помогает развивать идею, давайте еще раз проделаем упражнение с попкорном, однако на этот раз задействуем организацию*.

Представьте себе, что мы с вами работаем в активно развивающейся компании под названием «Клара», занимающейся социальными медиа. «Clara» — акроним, означающий «Clean Living and Responsible Action» (Чистая жизнь и ответственные действия)**. Наша миссия состоит в том, чтобы использовать инструменты социальных медиа для распространения идеи ответственного покупательского поведения (суть идеи в следующем: вместо того чтобы покупать привычные продукты, мы получаем куда большую пользу, выбирая те, которые больше подходят нам и не вредят планете).

«Клара»: чистая жизнь и ответственные действия. Наша миссия: использовать социальные сети для того, чтобы помочь потребителям принимать более правильные решения о покупках



* Эта история во многом основана на моем опыте работы с одной реально существующей компанией. Так как данная компания в настоящее время создает масштабную модель социального бизнеса, способную изменить правила игры в отрасли, я не могу упоминать ни ее названия, ни деталей ее истинной стратегии. Вместо этого давайте рассмотрим пример «Клары» — полностью выдуманной организации, лишь отчасти похожей на существующую.

** Насколько мне известно, в реальном мире не существует организации с названием «Clean Living and Responsible Action» и аббревиатурой «Clara» в названии. Если вы вдруг работаете в такой организации, то считайте эту историю бесплатным уроком маркетинга.

Основатели выбрали в качестве логотипа дерево, потому что оно символизирует природу, цепь взаимосвязей и устойчивый рост. Теперь для нас с вами пришло время выразить нашу миссию более живым образом.

Дайте своим пальцам погулять (эволюция, направленная вовнутрь)

Развитие Живой Идеи означает постоянный переход от слов к изображениям и обратно, активное развитие идеи в определенном направлении и одновременное наблюдение за тем, как это развитие может порой приобретать неожиданный оборот. И вот с чего мы начнем. Покажите указательным и средним пальцами руки знак V («победа»). Первый палец означает «слова». Второй — «изображения». Это инструмент Живой Эволюции.

V = Vivid (живой)

Слова 



◀ Сделайте пальцами знак V. Один палец означает «слова», а второй — «изображения». Вместе они означают «vivid», то есть «живой»

А теперь поставьте два пальца на эту книгу и начинайте движение.



Поставьте сюда
палец № 1



Поставьте сюда
палец № 2


А теперь
начинайте
движение




Дайте своим пальцам погулять. ►
Слова — картинки — слова-картинки: идеальный путь для развивающейся идеи

Походка кажется неуклюжей, но и в этом есть свой смысл. Когда мы записываем идеи словами, то думаем о них одним образом. Когда мы рисуем ту же самую идею, то думаем о ней совершенно по-другому. Переключаясь с одного метода на другой, мы выкладываем на стол результаты обоих методов размышлений и со временем непременно начинаем лучше видеть происходящее.

Развитие «Клары»: От миссии к Живой Идее

 Возвращаемся к «Кларе». Мы начинаем со слов. Спасибо начальству — эти слова уже сказаны до нас:

«Клара» использует инструменты социальных медиа для распространения идеи ответственного покупательского поведения.

 Затем мы рисуем изображение. И оно тоже у нас уже есть — это дерево.

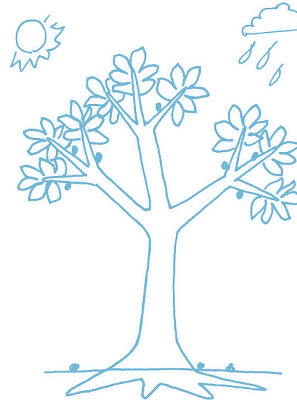


Итак, у нас есть несколько слов и изображение дерева. А где же «эволюция»? Нашим пальцам следует продолжить свое путешествие.

 Наша следующая остановка — поиск нужных слов для описания дерева:


Дерево — это естественная совокупность различных компонентов (коры, древесины, ветвей, листьев и семян), работающих вместе над созданием единого растущего организма. Дерево олицетворяет надежду, стабильность, долговечность и рост. Дерево — идеальная метафора для нашей миссии.

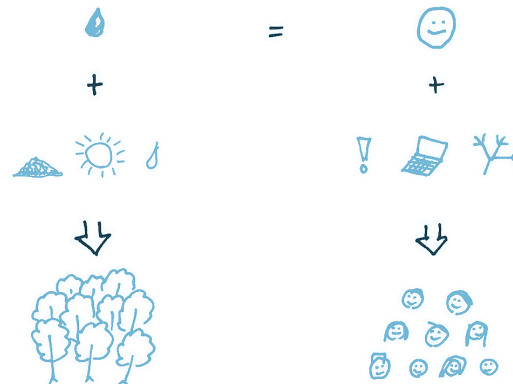
 А теперь давайте создадим простое изображение, соответствующее этим словам:




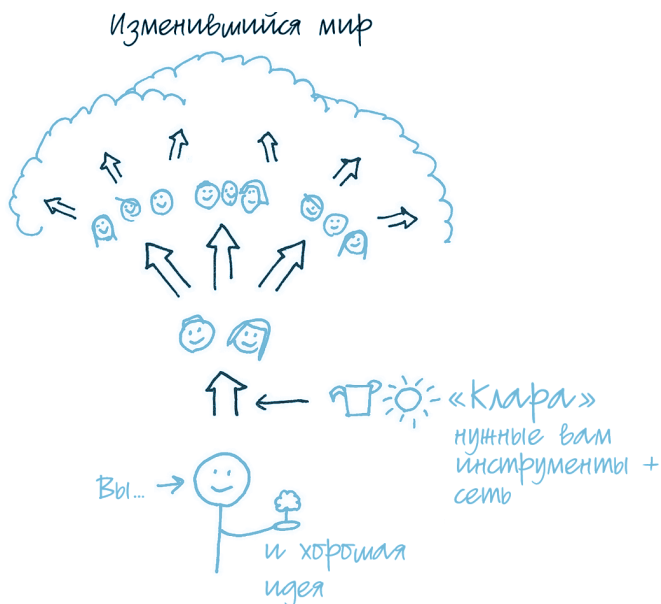
 Давайте свяжем изображение дерева с социальными медиа:

Социальные медиа напоминают дерево, так как один человек похож на семя. Небольшое само по себе, но потенциально влиятельное, это семя (при правильном уходе и достаточных ресурсах) может стать родоначальником целого леса. А с помощью технологий сегодняшнего дня «Клара» может помочь каждому человеку стать таким семенем.

 А теперь давайте изобразим пару параллельных осей времени для описания такого сравнения: семя напротив человека.



Поставив их рядом  , мы получаем более живое выражение нашей миссии:



«Клара» — это ваш садовник. Обеспечивая вас плодородной почвой (хорошей идеей с глубоким смыслом и доступом к уже имеющейся цепи взаимосвязей), ресурсами (инструментами социальных медиа, концепцией и библиотекой образов), а также потенциалом роста (безграничной глобальной аудиторией), «Клара» помогает вам создать ваш собственный лес ответственности и возможностей.



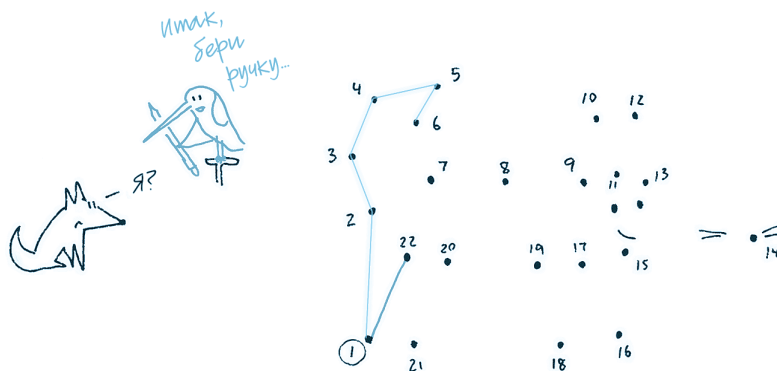
Что ж, наша прогулка оказалась нелишней. Двигаясь от слов к изображениям и обратно, мы использовали эволюцию, направленную вовнутрь, для создания инстинктивно понятного, запоминающегося и ясного видения для «Клары». Но это еще не самое интересное.

Соедините точки (эволюция, направленная вовне)

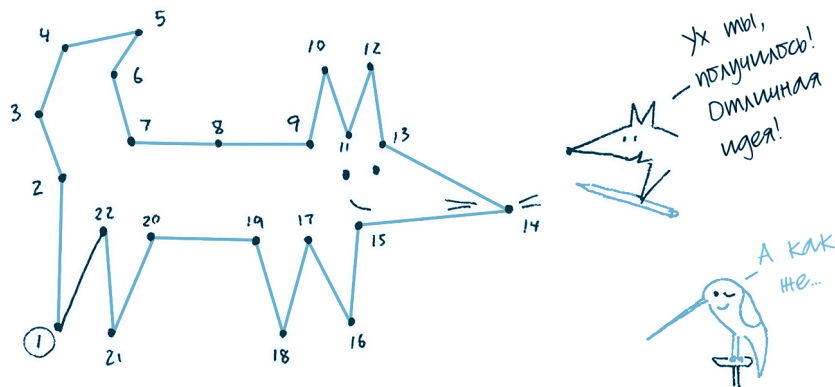
Мы создали для «Клары» живое сообщение — как и в случае с соленым попкорном, мы развивали идею до тех пор, пока не посчитали ее достаточно хорошей. Но наше сообщение (в чем мы также убедились в примере с попкорном) не будет иметь особого смысла, пока не покажется притягательным для всех остальных. Пришло время для второго эволюционного шага, направленного вовне. Мы сделали все, что могли сделать самостоятельно. Теперь предстоит показать всем остальным, в чем им может оказаться полезным потенциал «Клары».

И лучший способ для этого — предоставить нашей аудитории структуру и инструменты, позволяющие ей самостоятельно довести работу до конца.

Мы уже знакомы с данной концепцией. Когда мы были детьми, то любили соединять разбросанные по листу точки, в результате чего появлялось изображение. Изображения, которые мы создавали сами, казались нам куда более интересными, чем изображения, уже завершенные иллюстраторами. Кто-то придумал последовательность, в которой располагались точки, а мы соединяли их, создавая целостный образ.



Самое приятное в этом занятии — ощущение причастности к созданию рисунка. При этом нам не нужно было обладать какими-то значительными художественными способностями.



Что произойдет, если мы применим тот же подход для вовлечения аудитории в работу над нашей Живой Идеей?

Теория игр

В детстве Уилл Райт очень любил собирать модели. Как рассказывал он сам в одном интервью, «я любил собирать все — и корабли, и автомобили, и самолеты»^{XXIV}. Эта любовь осталась у Райта и во взрослом возрасте. Он начал фантазировать на тему того, как можно было бы использовать компьютеры для создания живой модели города. В то время не существовало ни одной игры такого рода, и Райт решил ее создать. Он назвал игру SimCity.

В отличие от большинства игр того времени SimCity обеспечивала игрока всеми инструментами для того, чтобы строить города, а не разрушать их. Дебют SimCity в 1989 году был достаточно скромным, однако применявшийся в ней подход («заверши строительство города самостоятельно») понравился аудитории, и создатель игры смог заработать свыше 230 миллионов долларов.

Добившись столь значимого успеха, Райт решил еще глубже погрузиться в идею строительства виртуальных городов. Теперь он начал представлять

себе то, как пользователи могли бы создавать отдельные дома, а затем управлять жизнью живущих в них людей. И эта идея оказалась не менее удачной. The Sims вышла на рынок в 2000 году и до сих пор остается одной из самых продаваемых компьютерных игр.



Мастер Игры
Уилл Райт

Дважды добившись успеха, Райт начал размышлять над идеей, которая пришла ему в голову еще в детские годы. Игра Spore позволяла игроку создавать не просто город или дом, а новую жизнь. Игра отражала множество интересных для Райта научных концепций: и эволюцию организмов, и жизнь на других планетах, и межгалактические путешествия. Но самое важное то, что она позволяла игрокам самостоятельно создавать живые организмы, поскольку Райт обеспечил игроков общими структурными принципами и несколькими простыми инструментами для создания новых организмов. И ему не нужно было доводить игру до конца — это сделали за него сами игроки.

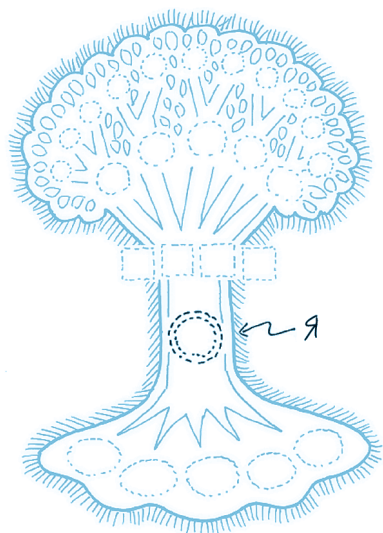
Spore была запущена в сентябре 2008 года. Всего за шесть месяцев после этого игроки загрузили на свои компьютеры свыше девяноста миллионов элементов контента, созданных другими игроками. И вновь Райт оказался прав. Когда у людей появляется возможность завершить почти доведенную до ума идею самостоятельно, то сама идея неизбежно достигает успеха.

Соединение точек для «Клары»

На каком этапе мы оставили «Клару»? Мы смогли с помощью внутренней эволюции развивать идею до тех пор, пока у нас не появилась Живая, вербальная + визуальная, миссия. А теперь давайте вовлечем потенциального

участника «Клары» в игру. Дадим ему возможность самостоятельно соединять точки по мере того, как будем постепенно доносить до него суть концепции (для этого нам понадобится шесть шагов).

Шаг 1. Прежде всего мы расширим картину нашей миссии до полноценной и детальной карты. Сделаем это, добавляя необходимые детали — и, что более важно, убирая любое упоминание о конкретном участнике (рассказать о себе он сможет самостоятельно). Таким образом, мы начинаем представлять нашу идею с карты, на которой указана суть нашей идеи, и пустого круга, обозначающего нашего потенциального участника (он может сам решить, что именно должно находиться внутри этого круга). Затем мы вручаем незавершенную карту потенциальному участнику* (*вперед! нарисуйте себя сами!*).



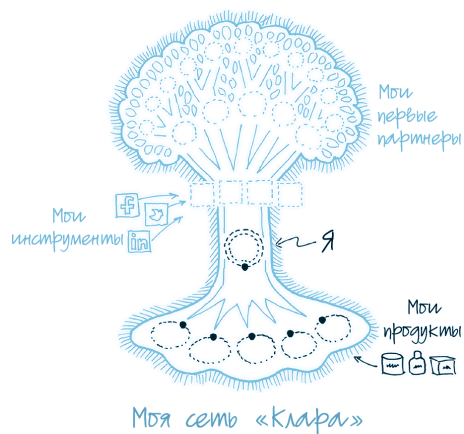
Моя сеть «Клара»

◀ Эволюция вовне, шаг 1: мы создаем изображение дерева, а затем исключаем любые детали, связанные с нашей аудиторией

* В случае встречи лицом к лицу (что маловероятно для социальной сети, хотя и возможно) мы можем просто вручить нашему потенциальному участнику распечатку, которую он может самостоятельно заполнить. При общении онлайн это может быть файл, который можно распечатать или заполнить в электронном виде.

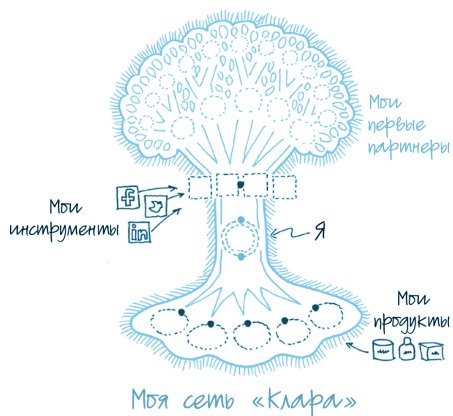
Шаг 2. Теперь мы объясняем, что цель «Клары» в том, чтобы выстраивать связи между правильными продуктами и правильными людьми. Мы позволяем потенциальному участнику выбрать те или иные продукты из списка и самостоятельно соединить точки.

Шаг 2: мы приглашаем участника
выбрать продукты и соединить
нужные точки

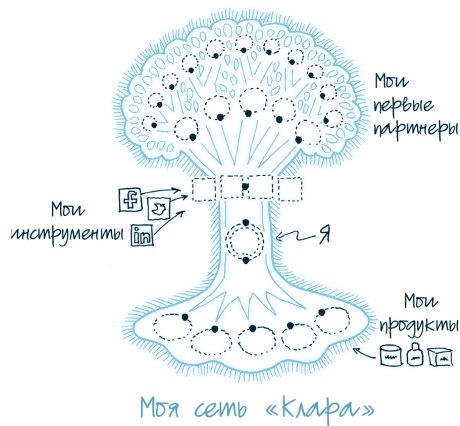


Шаг 3. Мы представляем участникам инструменты социальных сетей, использующиеся «Кларой» для рассказа о продуктах. Мы позволяем участнику выбрать оптимальные для него инструменты, самостоятельно нарисовать их и по-своему соединить точки.

Шаг 3: участник выбирает оптимальные для себя инструменты социальных сетей и присоединяет их к своему изображению



Шаг 4. Так как цель «Клары» в том, чтобы выстраивать связи между правильными продуктами и правильными людьми, мы приглашаем каждого участника указать свои собственные связи — это позволит выстроить систему связей по всему дереву, сверху донизу.



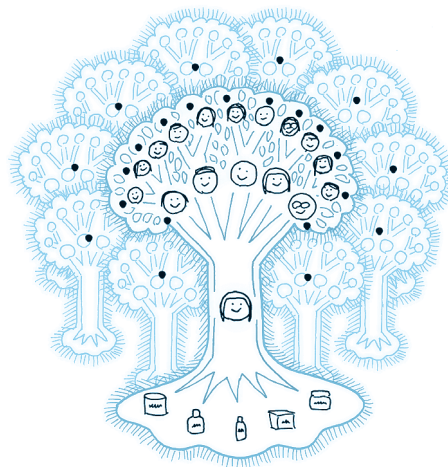
◀ Шаг 4: участник рисует свои связи и соединяет элементы по всему дереву, сверху донизу

Шаг 5. Наш потенциальный участник создал диаграмму своей собственной системы связей в рамках «Клары». Так как он «развил» эту сеть самостоятельно, идея «Клары» кажется ему живой. Теперь он не только понимает суть «Клары», но и четко представляет свое место в ней.



◀ Шаг 5: так как развитие шло благодаря активной работе участника, он способен достаточно живо представить себе идею «Клары»

Но это еще не последний шаг. Как мы знаем, структура «Клары» связана с социальной сетью, точнее, с использованием онлайн-инструментов для создания постоянно расширяющейся сети. На последнем рисунке мы показываем нашему потенциальному участнику, что происходит с его сетью, когда к ней присоединяются его собственные контакты, — единственное «дерево» превращается в настоящий «лес». Как только вы соединяете все точки, потенциал «Клары» становится куда более живым и понятным.



Моя РАСТУЩАЯ сеть «Клара»

На сцене — Леди Гага!

Еще одна, последняя мысль об Эдвине Лэнде и компании Polaroid. Несмотря на то что Лэнд отлично разбирался в вопросах эволюции, он не мог предугадать наступления *революции* в области цифровой фотографии. Через много лет после смерти Лэнда (и несмотря на все попытки противостоять цифровым технологиям) компания Polaroid рухнула и в 2001 году заявила о своем банкротстве.

Однако это не конец истории Polaroid. В 2010 году возрожденная компания Polaroid объявила, что нанимает на работу в качестве креативного директора поп-звезду Леди Гагу. В каком-то смысле это идеальный шаг: компания, основанная человеком, который изобрел темные солнечные очки, принимает на работу женщину, образ которой (на сегодняшний день) сильнее всего связан именно с ними.

Эволюция продолжается.



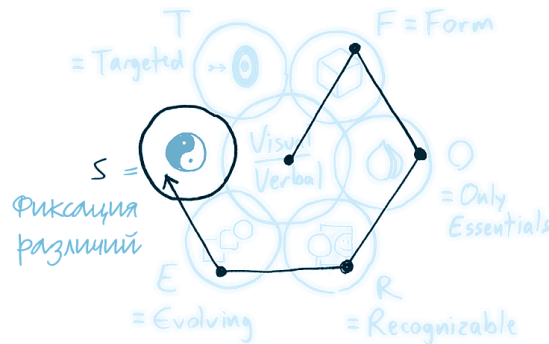
50 лет эволюции Polaroid

ГЛАВА II

F-O-R-E-S-T

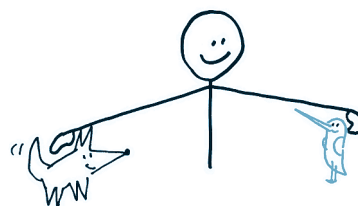
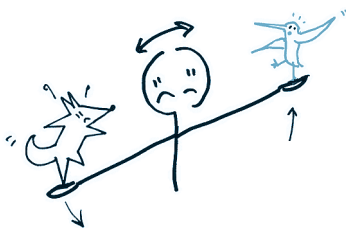
S для фиксации различий
«Span Differences»:

Живые Идеи включают в себя
свою противоположность



До сих пор каждая остановка в нашем Лесу была связана с тем, чтобы сделать наши идеи более живыми. Но что, если они кажутся неполными? Каким образом Живая Идея способна ужиться с мнениями несогласных с нами оппонентов или с еще не изученными вариантами действий, с переменными, способными свести ее влияние на нет?

Живые Идеи справляются с возражениями оппонентов, вбирая их в себя. Наша предпоследняя остановка обозначается буквой S — «закрепление различий». Это показывает, что идеи оказываются наиболее живыми, когда принимают в себя как собственные ограничения, так и различия или альтернативные мнения.



◀ Идеи становятся абсолютно живыми, когда мы фиксируем различия между ними

Эта идея не нова. Ф. Скотт Фитцджеральд, самый популярный американский писатель Эпохи джаза, писал в 1936 году в своей статье в журнале *Esquire*: «Первый признак высокого интеллекта — способность удерживать в голове две противоположные идеи и при этом нормально функционировать»^{xxv}.

Живые Идеи так себя и ведут: они показывают, как одна идея проясняется в соседстве с противоположной. Если изначальная идея созвучна нашим мыслям, то рассказ о присущих ей ограничениях не подрывает нашу уверенность — напротив, он делает ее еще более сильной.

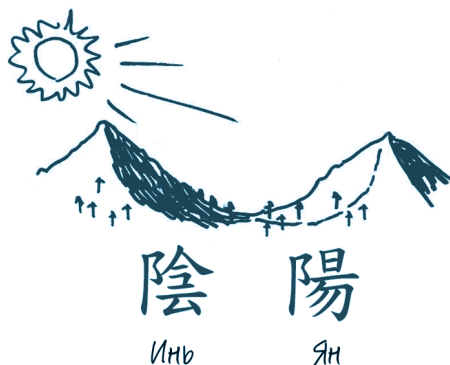
Инь и ян

Ну а эта концепция не была новой даже в Эпоху джаза. По сути, это парафраз древнего изречения, появившегося две тысячи лет назад в классических древнекитайских текстах «И-цзин» и «Дао Дэ Цзин»*. Помимо многого другого эти тексты описывали суть всего сущего в терминах «инь и ян» — противоположностей, которые, объединяясь, формируют целое.

* «И-цзин» переводится как «Книга перемен». В ней описывается концепция баланса, связанного с упрощением, разнообразием и постоянством, присущими всей Вселенной. «Дао Дэ Цзин» переводится как «Книга пути и достоинства». Эта книга рассказывает о важности и необходимости баланса между инь (женским началом) и ян (мужским началом) практически во всем, что нас окружает.

Обычно изображавшиеся в образе солнца, идущего над долиной, «инь» буквально означало «тенистое место» и символизировало прохладный уголок в тени под горой, а «ян» — соответственно «солнечное место» и теплая долина, расположенная у подножья.

Изначально «инь» означало «тень»,
а «ян» — «открытое солнце» ▶



Эти символы, знакомые почти каждому по даосской монаде («диаграмме высшей силы»), представляют собой наиболее зримое и живое описание истины, о котором мы часто забываем: чтобы любая идея оказалась эффективной, она должна включать в себя свою противоположность.

Старое и новое: наиболее зна-
комое нам и невероятно живое
описание необходимости в за-
креплении различий ▶

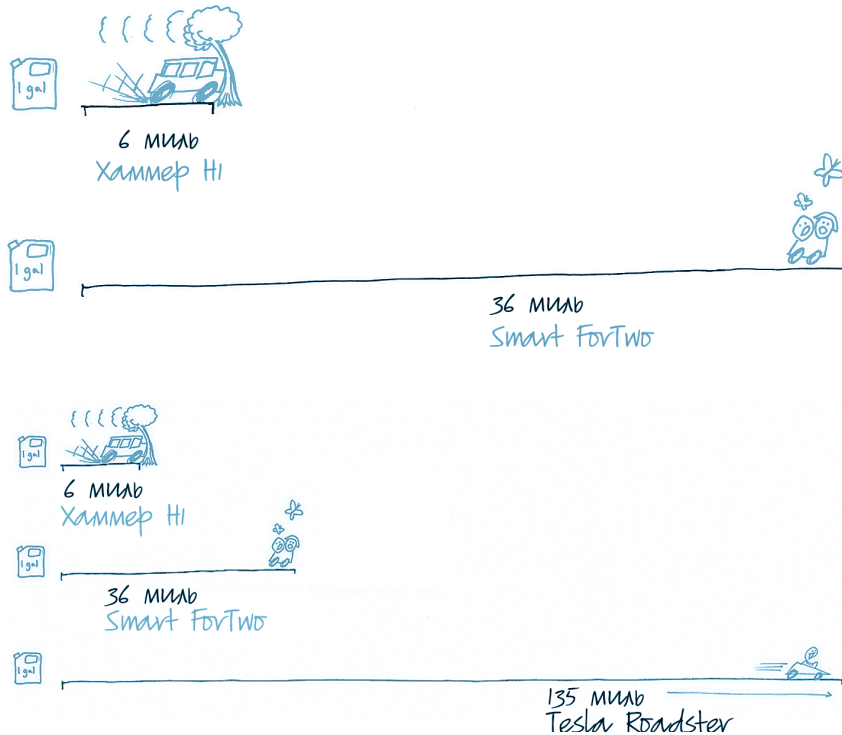


Диаграмма высшей силы

Нет сомнения, что это изображение способно достаточно живо продемонстрировать важную концепцию, пережившую многие исторические эпохи. Но что общего она имеет с созданием Живых Идей в наши дни?

Как заставить ехать электромобиль

Решение большинства проблем в наше время чаще всего начинается с предположения, что договор — это всегда компромисс. К примеру, в автомобилестроении вот уже почти сто лет считается, что автомобиль — это компромисс между мощностью и экономичностью. К примеру, вы могли бы создать машину с мощным или крайне экономичным двигателем, но вы были бы не в состоянии сделать одновременно и то и другое. Казалось, что это справедливо для каждой новой модели автомобиля. Внедорожник «Хаммер» может свалить по ходу движения невысокие деревья, но при этом ему хватает литра бензина меньше чем на десяток километров; в то же время автомобиль Smart может проехать на том же объеме бензина расстояние в шесть раз больше, но при этом возит в салоне всего двоих людей.



◀ Традиционный для автомобилестроения компромисс между мощностью и экономичностью: «Хаммер» способен валить деревья, но может проехать на литре бензина до ужаса мало; SmartCar может проехать огромное расстояние, но при этом способен возить всего двух человек

◀ Автомобиле Tesla Roadster удалось полностью проигнорировать этот компромисс: он обладает мощностью суперкара и в то же самое время способен проехать расстояние в пять раз большее, чем SmartCar

Живые Идеи возникают из различных предпосылок: подобно нашим Лисе и Колибри, Живая Идея сохраняет баланс. Она начинается не с компромисса, а с вопроса «что, если».

Живые Идеи начинаются не с компромисса, а с вопроса, «что, если» ▶



В 2000 году два друга-инженера, имевшие за плечами несколько удачных технологических стартапов, искали идею для нового бизнеса. Им обоим нравились автомобили, и оба они ненавидели саму идею компромисса между мощностью и эффективностью. И поэтому Мартин Эберхард и Марк Тарпеннинг спросили друг у друга: «Почему автомобиль не может быть одновременно мощным, как внедорожник, и эффективным, как машина с гибридным двигателем?» Они понимали, что ответ на этот вопрос связан с ограничениями системы внутреннего сгорания. Так как привычный нам двигатель сжигает бензин для получения энергии (и делает это достаточно неэффективным образом), компромисс, возникавший при создании автомобилей (как «Хаммеров», так и Smart), был неизбежен.

Понимая всю ущербность такого решения, особенно с учетом мощности и эффективности современных электрических двигателей, Эберхард и Тарпеннинг решили открыть компанию по строительству электромобилей. В процессе поиска наиболее простых схем электрических двигателей Эберхард и Тарпеннинг натолкнулись на чертежи мощного электромотора на переменном токе, разработанного в 1882 году эксцентричным американским ученым сербского происхождения Николой Теслой.

Эберхард и Тарпеннинг были настолько поражены возможностями разработки, предпринятой 120 лет назад, что назвали свою компанию в честь безумного изобретателя. Так и родилась компания Tesla Motors.

По состоянию на прошлый год Tesla продала свыше 1500 машин с электрическим двигателем, обладающих мощностью суперкаров и экономичностью двигателя, с которой не сравнится никакой Smart. Так как компания изначально строилась вокруг идеи производительности и экономичности (а не производительности против экономичности), она достигла невероятного успеха, которого никогда не достигали другие компании, работавшие в том же направлении.

Клуб безумных ученых

Основная идея, на которой зиждется современная химия, возникла задолго до появления Теслы (и человека, и автомобиля). Один ученый понял, что ему не нравятся существующие в науке компромиссы. Дмитрий Менделеев, младший из семнадцати детей* в семье, жившей в Сибири, стал известен миру благодаря двум вещам: своей невероятной бороде (которую он подстригал один раз в год) и способности видеть закономерности, не видимые «нормальному» человеку. Можно сказать, что Менделеев был безумцем, но его безумие было сродни поведению Лисы и Колибри.



Величайший химик
мира

◀ Дмитрий Менделеев — безумный, как Лиса (и Колибри)

До Менделеева ученые использовали для перечисления известных им химических элементов два не зависящих друг от друга способа. В первом списке элементы** располагались по химическим свойствам: кислоты или основания, газообразные или металлические и т.д. Во втором списке элементы располагались по атомной массе, достаточно сложно рассчитываемому

* По другим данным, четырнадцати. Записи о рождении детей в Сибири в начале XIX века не всегда отличались точностью. Как бы то ни было, его мама была настоящим чудом. Для того чтобы младший из ее детей получил как можно лучшее образование, она проделала с Дмитрием путь в несколько тысяч километров, чтобы он мог поступить в Санкт-Петербургский университет.

** В то время, когда Менделеев приступил к поиску закономерностей, было известно около 50 элементов.

параметру, по которому масса атома элемента вычислялась в сравнении с массой атома кислорода.

Эти два списка хотя и были полезны для классификации, но очевидно устарели. Используя первый список, любой химик мог уточнить, является ли водород газом, а алюминий — металлом. С помощью второго списка, никак не связанного с первым, ученый мог понять, что определенное количество атомов алюминия весит больше, чем то же количество атомов водорода. Однако такое знание не имело практически никакого смысла для любого человека, не занимавшегося химией.

До Менделеева ученые сортировали химические элементы по двум не связанным между собой спискам. Менделееву это совсем не нравилось

Список 1

Элементы по химическим свойствам

<u>Газы</u>	<u>Металлы</u>
Водород	Скандий
Гелий	Титан
Неон	Алюминий
Кислород	Никель
<u>Кислоты</u>	<u>Неметаллы</u>
Хлор	Углерод
Бром	Фосфор
Иод	Сера
<u>Щелочи</u>	и т.д.
Литий	
Натрий	
Калий	

Два не связанных между собой списка



мне это совсем не нравится!

Список 2

Элементы по атомной массе

<u>Элемент</u>	<u>Атомная масса</u>
Водород	1,008
Гелий	4,003
Литий	6,941
Бериллий	9,012
Бор	10,81
Углерод	12,01
Азот	14,01
Кислород	16,00
Фтор	19,00
и т.д.	...

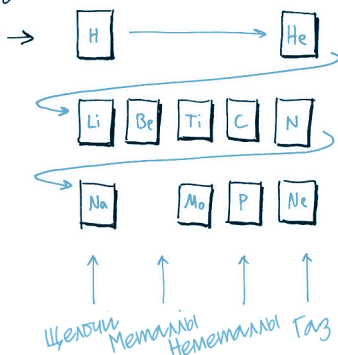
Эти два списка по-настоящему раздражали Менделеева. Так как они оба содержали одни и те же данные, должен был найтись способ объединить их в один. Менделеев скопировал содержимое обоих списков на карточки и тем самым выпустил на волю своего внутреннего Колибри. По преданию, Менделеев, часто ездивший на поездах по бескрайним российским степям, постоянно играл со своими карточками, пытаясь выявить закономерность.



◀ Во время долгих путешествий на поездах по всей России Менделеев играл со своими карточками

Со временем он заметил: размещая элементы в горизонтальном порядке по возрастанию количества протонов*, а в вертикальном — по химическим свойствам, он наблюдает определенную повторяющуюся закономерность.

Количество протонов
(примерно равно
атомной массе)



Повторяющаяся последовательность

Клянусь топикером!
Свойства повторяются
в определенной
последовательности!

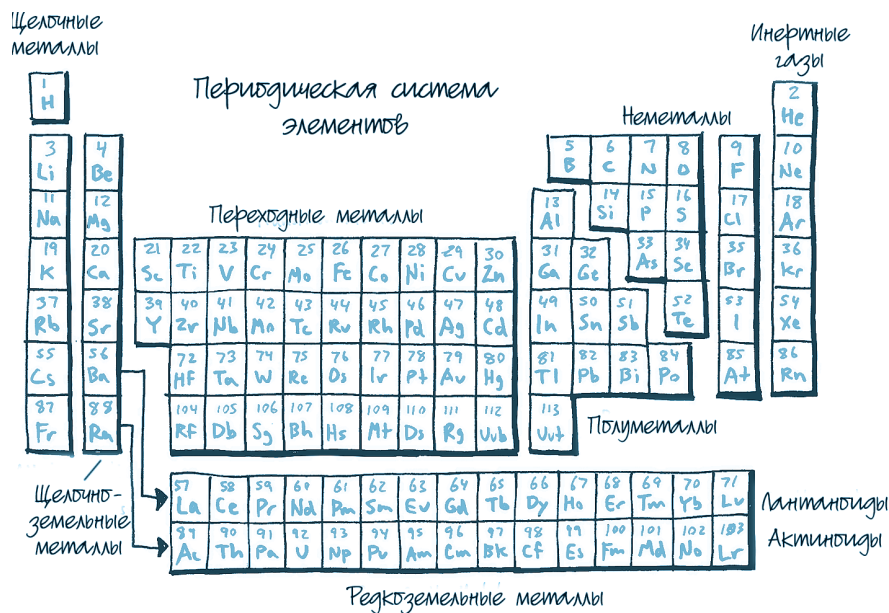


◀ В конце концов он обнаружил несколько повторяющихся последовательностей между всеми элементами. Он назвал их «периодами»

Он назвал эти повторяющиеся последовательности «периодами» и перенес все изображение на один лист бумаги, тем самым создав одну из величайших в мире организационных диаграмм — периодическую таблицу элементов^{xxvi}.

* Простое число, примерно равное величине атомной массы и гораздо более легкое для подсчета.

Прорыв Менделеева. Периодическая таблица представляла собой единую структурированную диаграмму, способную включить в себя все элементы



Величайшая в мире диаграмма

Не соглашаясь на компромисс между номером элемента и его свойствами, а, напротив, пытаясь совместить их в одну систему, Менделеев смог выявить подспудную тенденцию. Причем эта тенденция существовала всегда. Просто нужен был кто-то, способный зафиксировать различия.

Наблюдение за кризисом

Подход в стиле: «Эй, ты мажешь своим шоколадом мое арахисовое масло!»* вроде бы и не должен нас удивлять, но мы удивляемся ему раз за разом. В течение всех последних лет экономического кризиса самое частое оправ-

* В 1970-х годах компания Hershey выпустила свою знаменитую рекламу сладостей Reese's Peanut Butter Cups, в которой два человека — один с шоколадкой, а другой — с арахисовым маслом, с разбегу сталкивались друг с другом. Слоган продукт гласил: «Два отличных вкуса вместе оказываются еще лучше».

дание банкиров и представителей регулирующих органов, которые должны были предвидеть будущие проблемы, выразалось в словах: «Извините, но система стала слишком большой и сложной». В сущности, никто уже не понимал, что происходит.

По мнению Майкла Льюиса, выраженному в его книге 2010 года «The Big Short: Inside Doomsday Machine» (Большая игра на понижение. Тайные пружины финансовой катастрофы), это совсем не так. По крайней мере, один человек отлично представлял себе происходящее. Его звали Майкл Барри. Если Менделеев умел закреплять различия в химии, то Барри мог делать это в финансовой отрасли и достаточно четко представлял себе, к каким последствиям могут привести разворачивавшиеся события. Барри откровенно делился своими наблюдениями с инвесторами и крупными банками. И если инвесторам удавалось зарабатывать на его советах неплохие деньги, то крупные банки предпочитали отмахиваться.

Барри обратил внимание на два практически независимых друг от друга финансовых инструмента: «короткие позиции» и ипотеку. Традиционно эти два инвестиционных подхода не имели между собой почти ничего общего. Открывая «короткие позиции», толковые инвесторы играют против компаний. В сущности, короткая позиция — идеальный инструмент для финансового пессимиста. Ипотека, кредит, который банк выдает человеку для покупки дома, — идеальный инструмент для вечного оптимиста. Эти две крайности представляли собой в видении Барри аналог шоколада и арахисового масла.

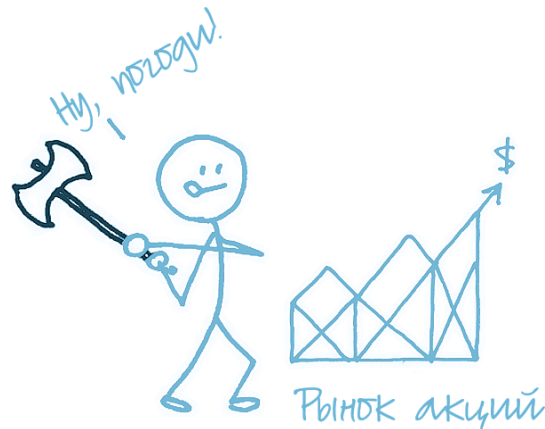
Чтобы понять, что же увидел Барри и не увидели банки, не хватит пачочки простых картинок. Неудивительно, что нам сложно понимать смысл экономических историй — ведь для их изложения обычно используются только слова*. Однако Живая Грамматика помогает сделать картину более ясной. Если бы банкиры могли нарисовать картину происходящего, то, думаю, они смогли бы избежать своих самых серьезных ошибок.

* По крайней мере, именно так говорили о кризисе финансисты в тот самый момент, когда он был в самом разгаре. На самом деле в произошедшем не было ничего особенно сложного. Но так как финансовые учреждения всегда старались скрывать то, чем они занимаются, то намеренно использовали расплывчатые выражения, не позволявшие понять, как обстоят дела в реальности. Как указывает Льюис: «Рынок производных ипотечных ценных бумаг требует особого таланта напускать тумана там, где требуется максимальная ясность».

«Инь» Барри: «короткие позиции»



Первый элемент монады Барри — это короткие позиции. С их помощью инвестор может заработать деньги, делая ставку на то, что определенная компания потерпит крах. Стратегия сложная и рискованная. Обычно ее предпочитают лишь крупные инвесторы. В отличие от покупки акций в расчете на то, что их ценность будет расти, а купить акции может каждый, у кого есть пара лишних долларов, короткие позиции требуют, чтобы вы сразу же выложили значительную сумму денег, а кроме того, имели достаточно мужества, чтобы удерживать эту сумму в игре на протяжении значительного времени. Так как открытие короткой позиции представляет собой ставку против определенной компании, операции с ними традиционно возможны только на рынках акций и облигаций.

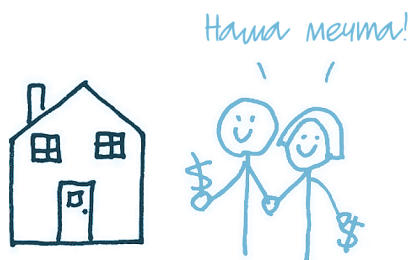


«Ян» Барри — ипотеки



Вторым элементом монады Барри была старомодная ипотека (хотя, как показал опыт Барри, не такая уж и старомодная). Так как дома всегда стоят больше, чем имеет на руках покупатель в момент приобретения, кредитование покупки жилья на протяжении многих лет выступало краеугольным камнем розничного банковского обслуживания.

Такие кредиты соответствовали и интересам потребителей (если мы могли показать стабильный доход, то были вправе рассчитывать на получение от банка суммы, достаточной для покупки дома). Они были благом и для экономики (со статистической точки зрения большое количество домов в частном владении приводит к росту целого ряда других экономических показателей), и для банков (чем больше денег ссужает банк, тем больше он зарабатывает, а на ипотеке банки обычно зарабатывают больше всего). Традиционная ипотека, сделка, выигрышная для всех сторон, всегда рассматривалась как солидная основа растущей экономики.



Эти два элемента представляли собой два полюса финансового мира, в который Барри вошел в 2000 году. С одной стороны, он видел суть коротких позиций, рискованных и вызывавших пессимизм. С другой стороны,

он видел ипотеку: солидный, консервативный и оптимистичный бизнес. Никогда еще в его распоряжении не было возможностей для создания столь заманчивой комбинации.

Барри закрепляет различия

К 2004 году, после нескольких лет изучения статей о том, что банки наращивают объемы ипотечного кредитования, Барри убедился, что финансисты сошли с ума. В ходе безумной гонки, пытаясь предложить ипотеку все новым клиентам, банки фактически раздавали деньги бесплатно. Более того, они создавали специальные ипотечные инструменты для людей, не имевших никаких очевидных источников дохода. Барри осознавал, что во всей стране раздувается огромный пузырь, но при этом не видел никого, кто хотел бы притормозить его рост.

Имея знания о коротких позициях, он сложил два и два. «Что случится, — спросил себя Барри, — если я найду способ открыть короткую позицию против этих безумных ипотек?» Учитывая, что проблемы могли возникнуть по огромному количеству выданных ссуд, он видел беспрецедентный шанс сыграть против всей обезумевшей отрасли финансовых услуг*.

Разумеется, при этом Барри понимал, что это невозможно. И хотя между крупными финансовыми игроками производилась торговля ценными бумагами, связанными с ипотекой и носившими название CDO**, открыть короткие позиции по отдельным ипотечным договорам (даже самым рискованным) было невозможно.

* Также это можно было считать ставкой против любого домовладельца, слишком оптимистично оценивавшего свою покупательскую способность, клиентов банка, привлеченных кредитами по нулевой ставке, и практически каждого участника рынка, поддавшегося старой доброй жадности.

** CDO («collateralized debt obligations») — большая группа хороших и рискованных ипотечных кредитов, которые продаются и покупаются в рамках единого «пакета». Сама по себе такая схема не опасна. Опасность состояла в другом: CDO оценивались с точки зрения риска лучше, чем было на самом деле. Так как в состав каждого пакета входили и хорошие ипотечные контракты, этот инструмент оценивался как достаточно «устойчивая» инвестиция, несмотря на то что в него входили потенциально опасные ипотечные контракты (то, что впоследствии было названо «токсичными активами») на многие миллиарды долларов.

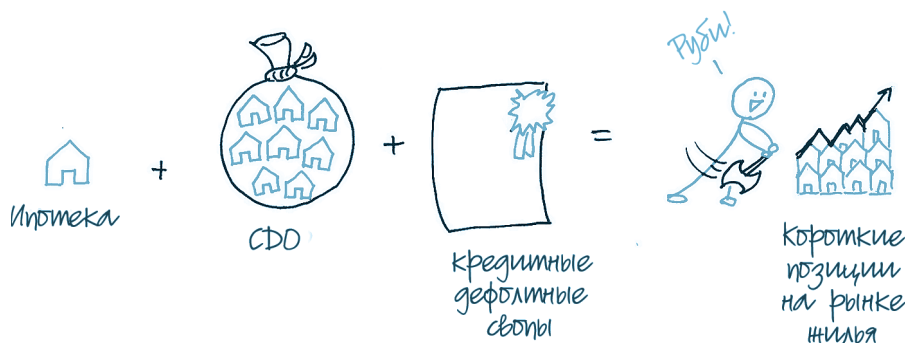
Однако затем в голове Барри включилась лампочка, инь и ян сошлись вместе, и он подумал: почему бы не открыть позиции по ипотечным пакетам?



◀ Что случится, если открыть «короткие позиции» по ипотечным кредитам?

Это была довольно смелая мысль. Барри оказался достаточно проницательным и понял, что подобную операцию можно повернуть с помощью финансового инструмента под названием «кредитный дефолтный своп». Этот механизм был изобретен всего десятью годами ранее. Он помогал крупным финансовым игрокам застраховать свои риски в случае особенно рискованных займов компаниям. Кредитные дефолтные свопы торговались на рынке примерно так же, как и акции, а если вы можете открыть короткую позицию по акции, то почему бы не сделать в отношении связки CDO — ипотека — облигации — кредитные дефолтные свопы?*

После того как у Барри создалась целостная картина, он основал инвестиционную компанию под названием Scion Capital и приступил к работе.



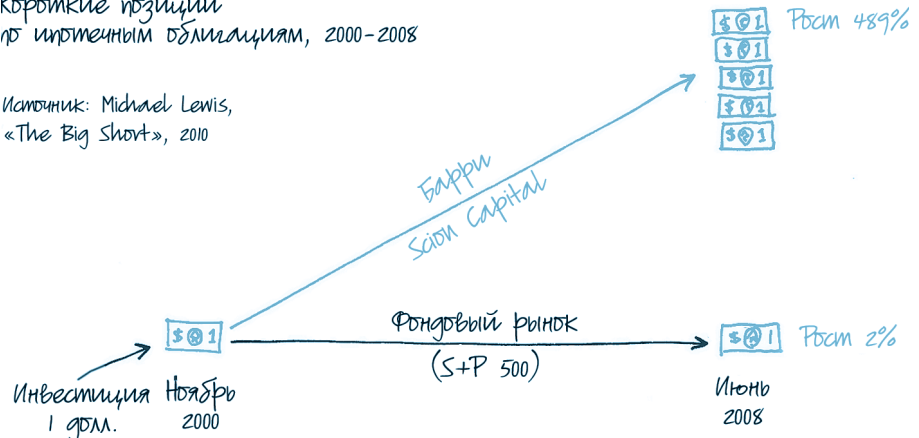
◀ Ипотека + CDO + кредитные дефолтные свопы = все необходимые элементы для открытия коротких позиций на рынке жилья

* CDO — ипотека — облигации — кредитные дефолтные свопы... Теперь вы понимаете, что я имею в виду под «бла-бла-бла» финансового языка?

И это сработало^{XXVII}. Покупка и продажа кредитных дефолтных свопов у крупных финансовых компаний (которых совершенно не интересовали действия Барри) позволили ему сделать своим инвесторам щедрый подарок. Если бы вы инвестировали один доллар в Scion Capital в 2000 году, то к 2008 году он превратился бы в пять. Если бы вы инвестировали этот доллар на тот же срок в фондовый рынок в целом, то к 2008 году он бы стоил... 1,02 доллара.

Короткие позиции
по ипотечным облигациям, 2000-2008

Источник: Michael Lewis,
«The Big Short», 2010



Короткие позиции на рынке жилья работали на Барри и его инвесторов, позволяя им зарабатывать 5 долларов на каждый доллар инвестиций (тем временем фондовый рынок не зарабатывал практически ничего).

Барри не вкладывал деньги в безумные ипотеки, не вынуждал банки снижать стандарты оценки платежеспособности клиентов и не заставлял покупателей домов брать в долг больше, чем они могли отдать. Он даже не был изобретателем финансовых механизмов (CDO и кредитных дефолтных свопов), с которыми работал. Однако его способность увидеть, как сочетаются между собой противоположности, позволила ему заработать огромные деньги на коллапсе Уолл-стрит. Барри можно любить или ненавидеть, но его секрет состоял не в том, что он смотрел на вещи по-иному. Он просто умел на них смотреть.

ТРИЗ

Инь и ян напоминают нам о необходимости принимать во внимание противоположности, однако эта монада не предлагает никаких практических рекомендаций по выявлению этих противоположностей. Для этого нам потребуется совершенно иной набор инструментов. Один из лучших наборов такого рода был создан другим российским* ученым, работы которого остаются практически неизвестными на Западе.

Генрих Альтшуллер, родившийся в 1926 году, получил инженерное образование и служил на советском флоте^{xxviii}. В годы войны Альтшуллер занимался оценкой творческих идей, возникавших в среде Советской армии. По мере того как на его столе скапливалось все больше описаний, Альтшуллер начал все сильнее замечать присутствие в них определенной последовательности**.

После войны Альтшуллер внимательно изучил свои комментарии и создал на их основе список «сорока принципов выявления новых идей»^{xxix}. Каждый из сорока принципов был связан с тем, чтобы смотреть на проблему под разными углами зрения. Можно сказать, что все они отличались высокой степенью визуализации. Этот список включает такие элементы, как:

- *Сегментация*: изучите, что происходит, когда вы делите единый объект на отдельные части.



- *Асимметрия*: если объект симметричен, попробуйте лишить его симметрии и посмотрите, что получится в результате.

* Альтшуллер родился в еврейской семье в Ташкенте (Узбекистан). В настоящее время его работы чаще известны российским и европейским студентам, изучающим инженерное дело, хотя в последние годы мышление в стиле ТРИЗ начало постепенно распространяться и в американской инженерной среде.

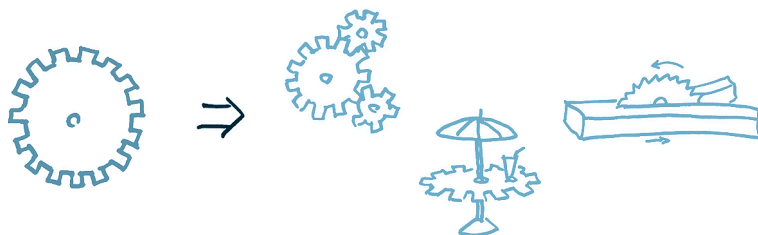
** Как ни странно, но это та же самая работа (правда, в другой стране и во время другой войны), которой занимался Эйнштейн. Заметки и комментарии, сделанные им в те годы, со временем легли в основу специальной теории относительности.



- *Слияние*: изучите, что получается при соединении двух одинаковых частей.



- *Универсальность*: изучите, что возникает, когда вы заставляете одну часть устройства выполнять множество функций.



Сорок принципов Альтшуллера, вместе взятые, формируют основу для набора инструментов, который он назвал ТРИЗ*. Хотя ТРИЗ сам по себе носит теоретический характер**, суть идеи Альтшуллера совершенно проста: лучший способ изобрести что-то новое состоит не в том, чтобы пожертвовать одной способностью во имя другой, а в том, чтобы найти способ их совместить***.

* Полный список сорока принципов Альтшуллера приведен на сайте triz-journal.com (на английском языке).

** ТРИЗ — акроним, означающий «Теория решения изобретательских задач». Приложение принципов ТРИЗ для решения задач требует высоко структурированного подхода и догматически строгого соблюдения процесса. В результате ТРИЗ не всегда применим для решения неинженерных задач.

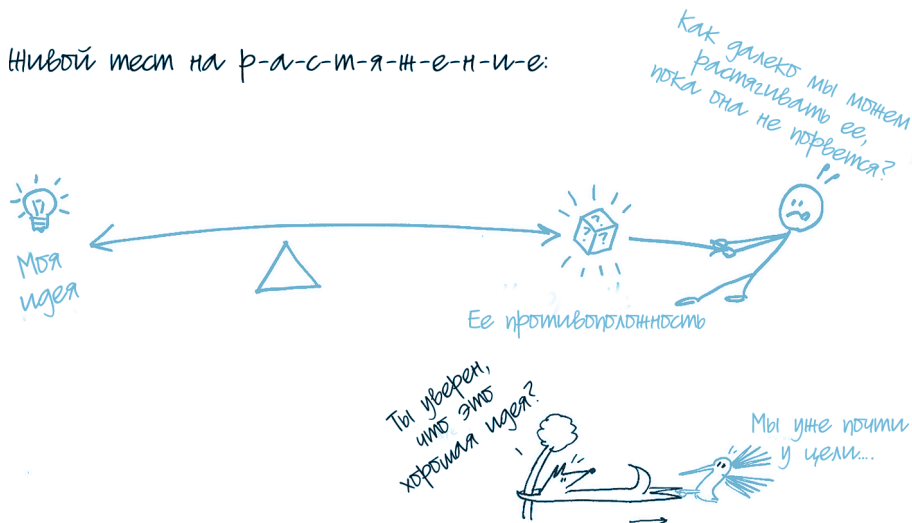
*** К сожалению для Альтшуллера (и всего Советского Союза), после того как он и его коллеги предложили использовать свои наработки для восстановления промыш-

Именно это Эберхард и Тарпеннинг проделали с Tesla, Менделеев — с химическими элементами, а Барри — с финансовой отраслью. И именно таким образом нам может помочь Живое Мышление.

Живой Тест на растяжение

Заставляя нас фиксировать вербальные и визуальные элементы, Живое Мышление позволяет выявить неожиданные связи и демонстрирует инновационные идеи. «Закрепление различий» позволяет растянуть связанные с идеей возможности значительно шире, чем изначально кажется нашей Лисе. Чтобы дать работу и нашему Колибри, мы можем воспользоваться Живым Тестом на растяжение.

Живой тест на р-а-с-т-я-ж-е-н-и-е:



◀ Живой Тест на растяжение позволяет придать процессу закрепления различий практический характер

Вот каким образом работает Живой Тест на растяжение (можете считать его своего рода ментальным пилатесом или йогой).

ленной инфраструктуры СССР, разрушенной войной, изобретатель был отправлен в лагерь в Воркуту на четыре года. На этом мы закончим историю «закрепления различий» в Советском Союзе.

Живой Тест на растяжение, шаг 1. Найдите форму



Предположим, что у нас есть зародыш хорошей идеи — например, мобильный телефон с GPS из главы 5. Мы надеемся создать на его основе нечто инновационное и хотим понять, насколько широко можем растянуть эту идею (на всякий случай напомню, что мы начали рассказ с заблудившегося человека, мобильного телефона с GPS и навигационного приложения).

Живое напоминание о мобильном телефоне с GPS из главы 5 ▶



Пользователь



Мобильное устройство



Приложение

Вспоминая все, что мы изучили до этого момента, мы используем Живую Грамматику, чтобы найти форму для нашей идеи. В этом случае мы рисуем ось времени. В зависимости от сути нашей идеи мы могли бы нарисовать любое изображение из *Грамматической Схемы*: портрет, диаграмму, карту, схему — и даже многомерный график.

Вот и она, основная форма нашей идеи: пользователь вытаскивает свой телефон, видит свое местоположение и больше не ощущает себя заблудившимся.

Живая форма нашей идеи: простая ось времени, показывающая, каким образом пользователь перестает быть заблудившимся ▶



Потерявшийся пользователь



... достает телефон



... видит свое местонахождение



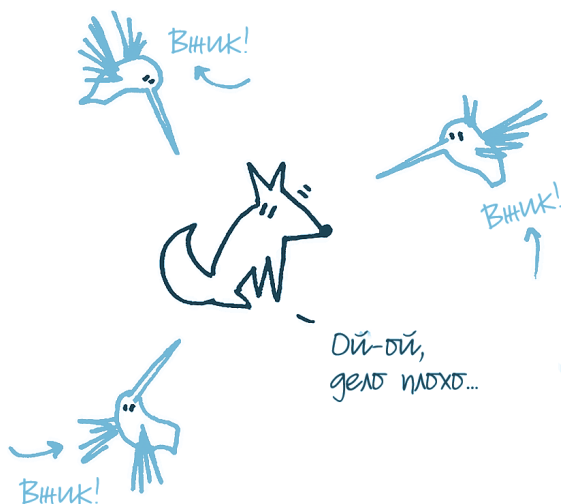
и... перестает быть потерявшимся!

Выглядит прекрасно. А теперь давайте растянем эту идею.

Живой Тест на растяжение, шаг 2. Выберите любой значимый элемент и изобразите его противоположность



Следующий шаг в процессе Живого Теста на растяжение состоит в том, чтобы выбрать какой-либо один элемент формы нашей идеи и найти его противоположность. Вращайте этот элемент, поверните его кверху ногами, представьте, что он вообще не существует, — делайте все, чтобы увидеть его по-другому. Именно в этом обычно преуспевает наш Колибри, так что пришло время выпустить его на волю.



◀ Выпуская Колибри, мы начинаем искать противоположности

Давайте-ка начнем с первого элемента — с заблудившегося пользователя. Что может считаться его противоположностью?



Я не заблудился!

■ Незаблудившийся пользователь? Хорошо, но эту проблему мы уже решили, и нет смысла возвращаться к ней еще раз.



Заблудившийся,
но не одинокий пользователь



Пользователь,
который хочет
заблудиться

■ Пользователь, не являющийся одиноким?
Пользователь, который хочет заблудиться?



Заблудившийся пользователь
без телефона



Пользователь, которого
не существует

■ Пользователь без телефона?
Пользователь, которого вообще не существует?

Да, это кажется уже немного слишком, но не беспокойтесь — суть упражнения как раз и состоит в том, что мы смотрим на нашу идею и задаем себе вопрос: «В чем заключается ее противоположность?» Каждый новый взгляд способен привести нас к новой — и, возможно, лучшей — идее.

Например, давайте возьмем вторую противоположность (*пользователь, не являющийся одиноким*) и продолжим наш тест*.

Живой Тест на растяжение, шаг 3. Нарисуйте изображение, включающее обе противоположности



Теперь у нас есть изначальный элемент (заблудившийся пользователь с телефоном) и его возможная противоположность (*группа заблудившихся пользователей*). Следующий шаг состоит в том, чтобы их объединить. Для этого мы вновь обратимся к изначальным элементам...



Пользователь



Мобильное устройство



Приложение

И добавим к ним один новый...

* Если бы это был тест в реальных условиях, то имело бы смысл перейти к следующему шагу со всеми противоположностями. Почему нет? Даже быстрый взгляд на каждую противоположность позволяет нам найти массу новых возможностей для применения телефонов с GPS.



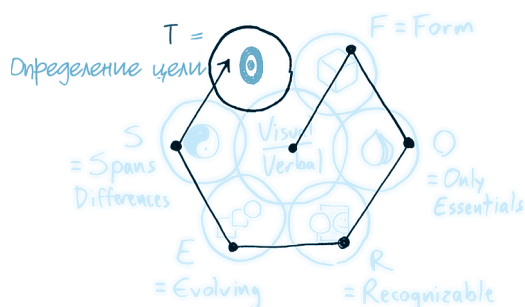
Теперь у нас появилось кое-что более интересное, чем то, с чего мы начали: приложение, работающее на телефоне с GPS и позволяющее находить других пользователей. Иными словами, с помощью закрепления различий мы перешли от навигационного приложения для единственного пользователя к поиску друзей в рамках социальной сети. Вот *теперь* Идея стала Живой*.

* Спросите у ребят из Foursquare. Foursquare — социальная сеть по определению местонахождения друзей на базе GPS, появившаяся в 2009 году и уже через год получившая премию «Технологический лидер года» Всемирного экономического форума.

ГЛАВА 12

F-O-R-E-S-T

Т для определения цели:
Живые Идеи важны для меня



П

оследняя остановка в нашем путешествии по Лесу готовит нас к выходу. «Т» означает «*определение цели*» — и именно оно позволяет нам подготовиться к возвращению в мир Бла-бла-бла.

Находясь в Лесу, мы занимались улучшением своей идеи в одиночку. Определение цели помогает нам увидеть свою идею глазами другого человека.

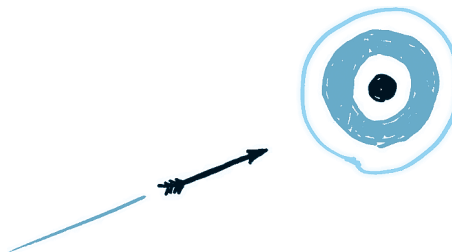
Тот факт, что нам нужно «нацелить» кого-то на свою идею, — черта человеческой природы: если твоя идея не имеет цели, то никто ее и не видит.

Идея, не направленная ни на кого, — это идея, которую никто не видит ▶



В ходе каждой презентации существуют всего три момента, когда вы можете рассчитывать на внимание аудитории: начало, конец и слайд, на котором показано, каким образом будут распределяться деньги*. Почему? Потому что мы склонны чаще всего замечать именно то, что касается лично нас. В этом и состоит суть определения цели: мы помогаем другим людям увидеть наши идеи так же живо, как видим их сами. Мы направляем идеи *в сторону аудитории*.

Живые Идеи имеют цель ▶



Облако-убийца

Мы начали путешествие по Лесу с буквы F, с «формы». Мы говорили, что многие идеи напоминают проплывающие над нами облака: пушистые, расплывчатые, нечеткие и незапоминающиеся. Чтобы противостоять этому, то есть сделать наши идеи инстинктивно понятными и запоминающимися, — мы научились придавать идеям форму. Мы завершим свое путешествие рассказом о еще одном способе: о том, как придавать идеям цель.

В начале 1980-х годов, будучи подростком, я учился летать на небольшом самолете. Как-то раз, во время одиночного полета над горами Монтаны, я сделал

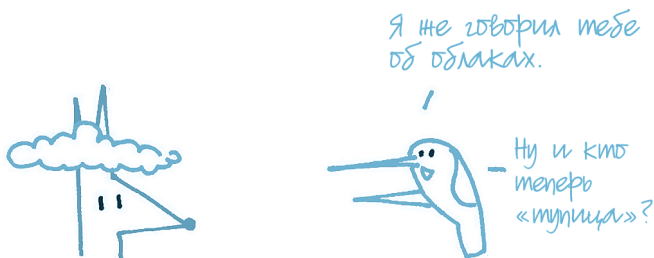
* Если вы студент, то для вас, скорее будет, интересным вопрос, как будут ставиться оценки за работу.

то, что мне сто раз запрещал инструктор: влетел внутрь облака. Снаружи облако казалось пушистым и бесформенным, но когда я влетел внутрь, то сразу понял: оно хочет меня убить. Пока я летел вдоль серых бесформенных стен, то осознал, что у облака есть по отношению ко мне *четкое предубеждение*. В ту же секунду, как оно нацелилось на меня, моим единственным устремлением в жизни стала борьба против него. Я одержал победу и вылетел на волю, трясясь всем телом. Я не забыл об этом облаке и по сей день.



◀ Я навсегда запомнил облако, нацелившееся прямо на меня

Отличалось ли это облако от сотен других, плывших по небу в тот день? Нет. Помню ли я какие-то другие облака? Нет. Помню ли я то, которое нацелилось прямо на меня? Конечно.



◀ Спасибо, Колибри. Урок усвоен

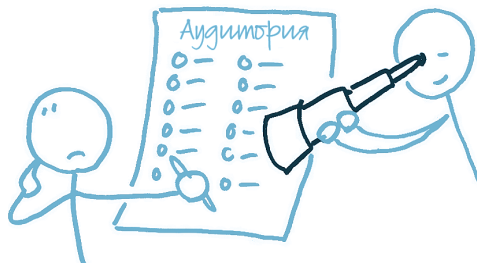
Живое Нацеливание: два шага

Мы сделали по Лесу все шаги, необходимые, чтобы выделить наше облако. Мы смогли сделать нашу идею максимально ясной, инстинктивно понятной

и запоминающейся. Теперь нам предстоит поделиться ею с другими. Вне зависимости от того, хотим мы поделиться с людьми новой идеей, изменить их представление о чем-либо или повлиять на их действия, мы не знаем, чего на самом деле хотят сами люди, до тех пор, пока не узнаем о них побольше. Первый шаг процесса живого определения цели состоит в том, чтобы узнать аудиторию. Как мы можем это сделать? Поговорить об этих людях (хорошо), поговорить с ними самими (еще лучше) и нарисовать их. Давайте дадим этому процессу название «действующие лица (или *dramatis personae*)».

Как только мы узнаем об аудитории нечто новое, мы сможем сделать обоснованные предположения, какой способ общения с нею выбрать. Второй шаг процесса живого нацеливания состоит в том, чтобы воспользоваться знаниями об аудитории и предположить, каким образом она отнесется к нашей идее. Для этого мы посмотрим на аудиторию через Живую ЛИНЗУ.

Мы создаем список, а затем проверяем его два раза: сначала с помощью «действующих лиц», а затем с помощью Живой Линзы



Dramatis Personae

Латинское выражение *dramatis personae* («действующие лица») впервые появилось в английском языке примерно триста лет назад для обозначения участников спектакля. С тех пор с подобного списка начинается каждый сценарий или пьеса. Список действующих лиц указывает их имена и дает им краткую характеристику перед началом театрального действия. И, как мы уже поняли ранее*, присутствие такого списка с самого начала позволяет нам создать ментальную карту еще до того, как мы погрузимся во все перипетии драмы.

* Выполняя карту, отображавшую содержание книги Билла Картера о вечерних шоу, мы, в сущности, как раз и создали список действующих лиц.



◀ Действующие лица позволяют нам разобраться, кто есть кто, еще перед началом действия. Они также позволяют нам понять, из кого состоит наша аудитория

Справедливо и обратное: создание списка действующих лиц помогает нам не только понять, кто играет какую роль в рамках нашей идеи, но и из кого будет, скорее всего, состоять наша аудитория.

Создание подобного списка предполагает не просто перечисление имен. Мы должны вовлечь в этот процесс Колибри, ведь именно он способен различить множество людей и дать им четкие характеристики, на что Лиса не всегда способна. Мы создаем живой список действующих лиц, используя уже знакомый нам процесс последовательного использования слов и образов.

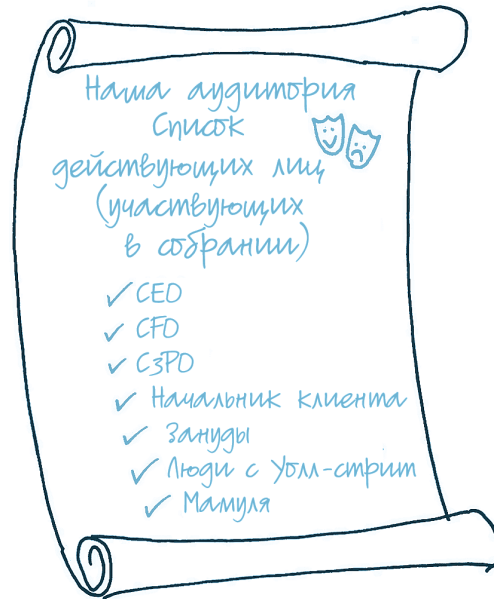
Начнем с имен...

Прежде всего мы создаем максимально возможный список участников нашей аудитории и выделяем категории, к которым они могут относиться. Если мы собираемся читать достаточно формальную речь, то заблаговременно просим у организатора список приглашенных. Если же мы собираемся представлять нашу идею в ходе личной или виртуальной встречи, то заранее рассылаем запросы, позволяющие понять, кто будет присутствовать на встрече. Если мы собираемся представлять свои идеи небольшой группе коллег, то состав аудитории уже известен.

Завершенный список должен включать в себя максимум категорий, к которым относятся участники (роли, уровень в организации, отрасль, степень опыта, CEO, уборщик и т.д.), а также все известные нам имена

(Джеймс — менеджер, Молли — из кадровой службы, Прадеш — из клиентской службы и т.д.). При изучении списка у нас должно возникать ощущение, что мы четко представляем себе, с кем будем общаться*.

Завершенный список действующих лиц включает в себя имена, категории, отрасли — другими словами, все, что мы можем только представить себе о людях, слушающих нашу презентацию



Затем наступает черед изображений...

Завершив работу над списком, мы выпускаем на волю Колибри — ведь мы собираемся *нарисовать* графический образ ключевых участников нашей аудитории. Это важно: попытки нарисовать лицо другого человека заставляют нас думать о нем куда более живо, чем когда мы пишем его имя. Если мы *на самом деле* хотим знать, что означает присутствие на встрече

* И хотя подобные списки связаны, скорее, с «формальной» презентацией, нам следует проделывать упражнение по их созданию всякий раз, когда мы хотим поделиться с кем-то своей идеей. Заблаговременное знание о потенциальной аудитории всегда будет нам на руку.

СЕО, нам необходимо нарисовать его образ. Как минимум, нам необходимо представить образ этого человека. Еще лучше будет, если мы сможем быстро набросать его портрет на листе бумаги*.

Да, это непросто. Да, это требует времени. И да, в этом состоит суть. Если встреча для нас по-настоящему важна, мы не потеряем времени впустую. Это упражнение нужно нам, чтобы подготовиться к встрече и заранее понять, каким образом мы будем реагировать на присутствие самых значимых для нас людей.

Но что, если мы не знаем никого из будущих участников встречи лично, — как мы можем нарисовать их в таком случае? Все очень просто. Мы их и не рисуем. Мы создаем профиль. Мы выбираем несколько выражений лиц (например, знакомых людей, тех, кого хотели бы видеть, или тех, на кого мы надеемся или кого боимся) и рисуем именно их. Они становятся нашей суррогатной целью. Если мы можем представить потенциальных участников аудитории достаточно хорошо, чтобы их нарисовать (пусть даже в достаточно упрощенном виде), то это упражнение отлично подготовит нас к встрече с реальной аудиторией**.



◀ Если вы выкроите минутку и набросаете портрет участника обсуждения (или своей проекции такого участника), то вы сразу же начнете думать о нем как о живом человеке, а не о фамилии из списка

* В данном случае нам не нужен портрет со множеством деталей. Все, что нам нужно, это некоторые базовые особенности — какая у этого человека прическа? Носит ли он очки? Как он одевается? Попытки вспомнить даже такие простые вещи позволят нам живо представить его образ (очевидно, что к этому не готовит одно лишь упоминание имени).

** Это достаточно старый трюк профессиональных ораторов. Порой нам приходится читать речь перед тысячей человек, однако мы никогда не обращаемся к каждому из них. В реальности мы выбираем несколько лиц и общаемся с ними. Я рассказываю вам о том же самом упражнении, однако представляю его в более живой форме.

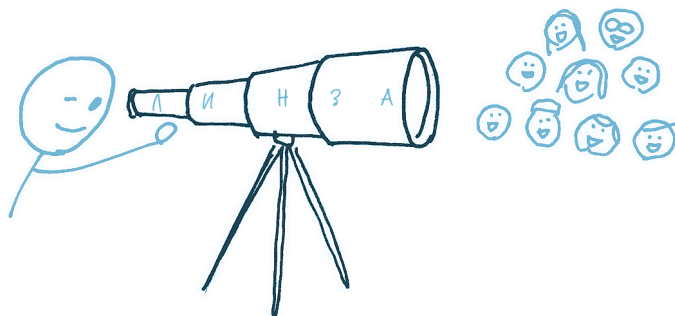
Самый старый трюк профессиональных ораторов: мы не разговариваем с сотней людей, мы общаемся всего с тремя. И благодаря заранее созданному живому списку действующих лиц нам кажется, что мы видели каждого из своих собеседников раньше



Живая Линза

После того как мы поняли, с кем именно будем встречаться, нам стоит внимательно посмотреть на участников через Живую Линзу. Живая Линза представляет собой виртуальную подзорную трубу, состоящую из четырех независимых линз. Каждая из них способна рассказать нам нечто важное о людях, которым мы будем делать презентацию.

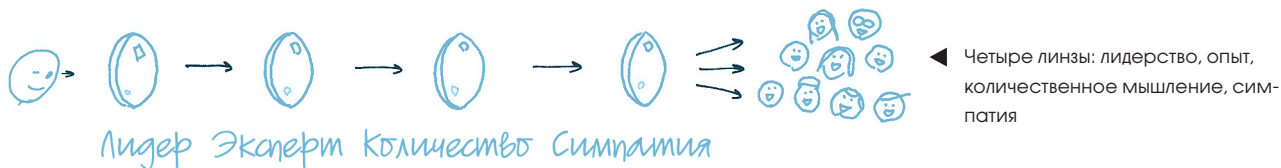
Живая Линза — наша концептуальная подзорная труба. Она помогает нам понять аудиторию в четырех критически важных плоскостях



Четыре линзы позволяют увидеть отличительные особенности любой аудитории. Каждая из них помогает нам заранее предвидеть реакцию

аудитории, а следовательно, заблаговременно сделать нашу презентацию максимально наведенной на цель. Они включают в себя:

- L — уровень *лидерства* (leadership)
- E — уровень *опыта* (expertise)
- N — уровень *количественного мышления* (numeracy)
- S — уровень *симпатии* (sympathy)



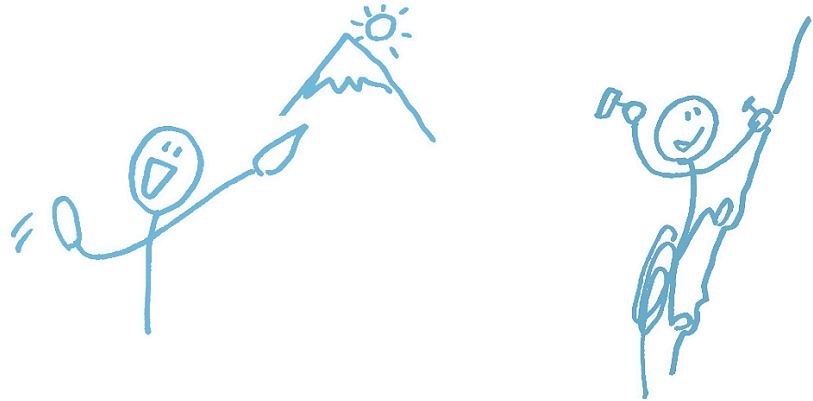
Каждая из четырех линз указывает на независимую шкалу противоположных понятий: *лидер* противостоит *деятелю*; *эксперт* — *новичку*; *цифры* противостоят *эмоциям*; *сочувствие* и *симпатия* — *антагонизму*. Эти четыре шкалы позволяют быстро создать достаточно полный список* «горячих кнопок» аудитории.

Лидер	Эксперт	Количество	Симпатия
?	?	?	?
Деятель	Новичок	Эмоция	Антагонизм

Рассматривая нашу аудиторию с точки зрения этих четырех критериев, мы лучше понимаем, кому мы показываем нашу идею и что именно присутствующие хотят видеть и слышать. Давайте быстро взглянем на каждый элемент этой четверки и тип живого изображения, лучше всего подходящий для каждого.

* Разумеется, во внимание можно принимать и массу других важных критериев. Даже для этих четырех элементов бесчисленное множество комбинаций. Однако в ситуации, когда вам нужно начать презентацию через пятнадцать минут, концепция Живой Линзы будет наиболее эффективной.

L = лидер или деятель



Линза 1 показывает, представляет ли наша целевая аудитория тех, кто возглавляет процесс, или же тех, кто делает что-то реальное. Лидер отвечает за создание видения, а деятель — за его реализацию на практике. Лидер хочет видеть, куда мы направляемся. Поэтому для лидера лучше всего нарисовать портрет или карту. А деятель хочет понять, каким образом мы достигнем желаемого состояния, поэтому ему лучше показывать ось времени или схему.

E = эксперт или новичок



Линза 2 показывает, из экспертов или новичков состоит наша целевая аудитория. Эксперт уже многое знает (или думает, что знает) о нашей идее, поэтому ему не особенно понравится, если мы будем говорить о ней простыми фразами. Новичок, с другой стороны, ничего не знает о сути нашей идеи, поэтому ему будет нелегко разобраться в сложных построениях. Представляя идею экспертам, лучше всего (по крайней мере поначалу) показывать более комплексную картину — это позволит повысить уровень их доверия к нам*. Когда же мы представляем свою идею всем остальным, то лучший выход — это максимально простая форма изложения.

N = цифровое или эмоциональное



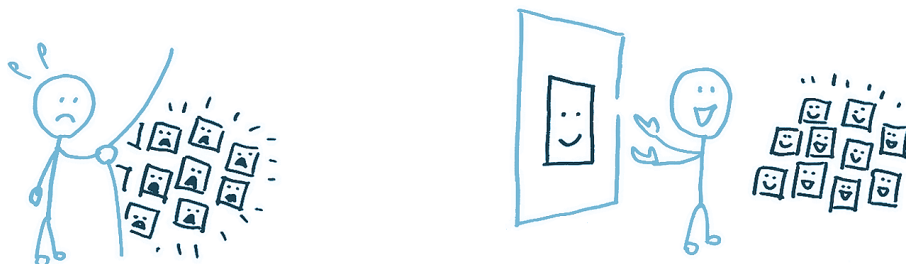
Третья линза помогает нам определить, что движет аудиторией — цифры или эмоции. Чем больше среди аудитории аналитиков или финансистов, тем лучше начать рассказ с четких и однозначных цифр. Однако в случае более эмоциональной аудитории, ориентирующейся на чувства, интуицию и сопереживание, это не работает. Как только мы начнем сыпать цифрами, аудитория отключится, причем с видимым неудовольствием. Представляя нашу идею аудитории, связанной с цифрами, мы начинаем с диаграммы. Когда наша аудитория состоит из эмоциональных людей, мы начинаем свой рассказ с портрета.

* Пожалуй, это единственное исключение на нашей «кривой дистилляции». Сталкиваясь с экспертом, изначально сомневающимся в уровне нашей компетентности, мы должны максимально быстро показать ему, что уважаем его мир и хорошо в нем разбираемся. Сформировав достаточный начальный уровень доверия, мы можем быстро перейти к простому изложению сути нашего сообщения.

S = сочувствие или антагонизм



Последняя линза помогает нам подготовиться к любви или войне. Если аудитория с самого начала находится на нашей стороне, то можно считать, что нам повезло. Мы свободно излагаем свою идею, не боясь, что она будет немедленно отвергнута. Но если мы знаем, что аудитория настроена по отношению к нам в той или иной степени негативно, то придется немало потрудиться. Существует масса способов справиться с недоброжелательной аудиторией*. В рамках живой презентации лучше всего работает один: мы делаем так, чтобы первое же из демонстрируемых нами изображений каким-то образом включало в себя аудиторию.



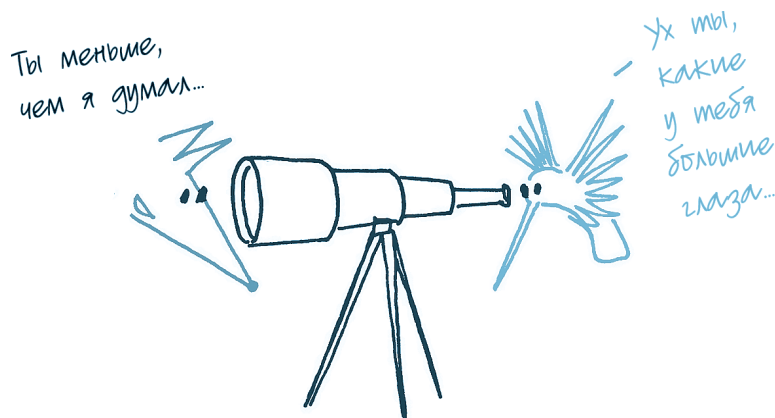
Лучший способ завоевать доверие недоброжелательной аудитории — это живо показать ей, что мы понимаем ее точку зрения. Самый простой способ обезоружить потенциально сложную аудиторию состоит в том, чтобы показать ей, что мы знаем о ее сомнениях. И лучше всего это сделать с помощью изображения, живо иллюстрирующего эти сомнения. Для этого нам

* Вы можете найти десятки книг и видеофильмов, рассказывающих о полезных и применимых в этом случае стратегиях. Мы же ограничимся лишь одной, позволяющей нам использовать все преимущества Живого Мышления.

совершенно не нужно видоизменять свою идею. Достаточно лишь с самого начала показать аудитории, что мы знаем об имеющихся сомнениях. Это позволит нам получить кредит доверия уже с самого начала презентации. И если наша идея достаточно хороша и жива, такого шага будет достаточно, чтобы привлечь аудиторию на свою сторону.

Использование Живой Линзы

Каждый раз перед тем, как погрузиться в мир Бла-бла-бла, имеет смысл просканировать аудиторию с помощью Живой Линзы. Чем больше мы знаем о людях, с которыми нам предстоит общаться, тем выше шансы на то, что нас увидят и услышат.



















◀ Каждый раз, перед тем как возвращаться в мир Бла-бла-бла, мы проводим быстрое сканирование с помощью Живой ЛИНЗЫ

Вернемся к Бла-бламетру

Давайте завершим нашу прогулку по Живому Лесу там, где мы ее начали много страниц назад: поговорим о пяти знаменитых людях, пытавшихся с разным успехом донести пять различных идей. На этот раз при оценке реплик Обамы, Петреуса, Салли, Соке и Мейдоффа мы будем использовать Живую Линзу — это позволит нам понять, смогла ли каждая реплика достичь целевой аудитории.

Бла-бламетр

Еще раз вернемся к Бла-бламетру ►

	Отсутствие болтовни	БЛА	БЛА БЛА	БЛА БЛА БЛА
Сообщение...	ясное 	скучное 	туманное 	вводящее в заблуждение 
Идея...	простая 	сложная 	отсутствующая 	гнилая 
Намерение...	осветить 	разъяснить 	запутать 	отвлечь 
Живой Образ...	кристальная ясность 	визуализация 	точная форма 	срыв маскировки 

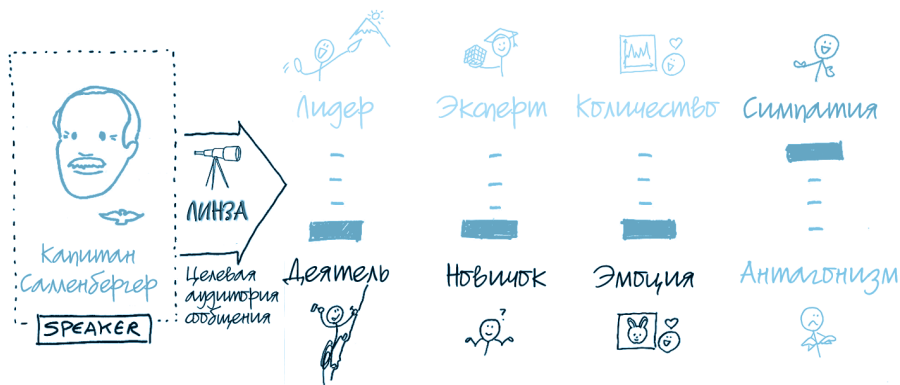


Салли и спокойствие шкалы

И начнем мы с капитана Чесли Салленбергера по прозвищу Салли, которому удалось посадить рейс 1549 компании US Airways в реку Гудзон после поломки самолета и спасти всех людей на борту. Помните, что он сказал пассажирам?

Говорит капитан корабля. Приготовьтесь к столкновению.

Насколько эффективной оказалась направленность этой идеи на цель? Давайте возьмем Живую Линзу и посмотрим.



Как насчет ста процентов? «Говорит капитан корабля»: Салли был лидером, и все остальные делали в точности то, что он скажет, — здесь все понятно. Салли также понимал, что делится своей идеей с группой эмоционально заряженных новичков*, которые хотели в него верить. «Приготовьтесь к столкновению»: просто, прямо, живо. Вряд ли можно придумать более доходчивое выражение ясной идеи.

Мейдофф и скачок шкалы

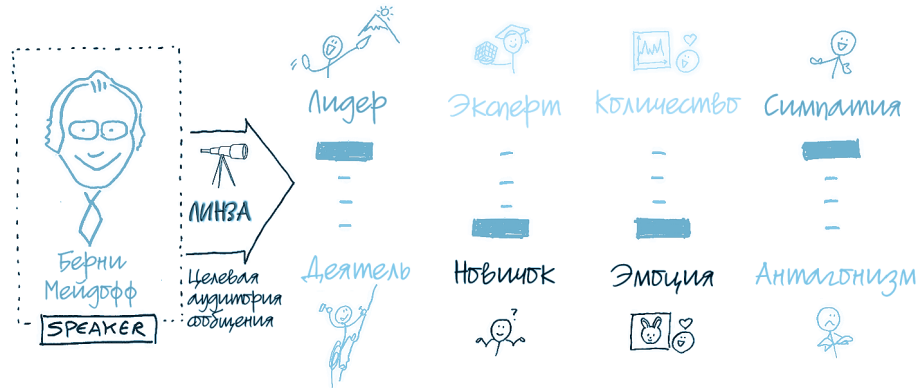
С противоположной стороны Бла-бламетра находится Берни Мейдофф, магнат с Уолл-стрит и финансовый шарлатан.

Помните цитату из рекламного проспекта его компании?

Большую часть времени открытая нами позиция будет состоять из 30–35 акций компаний из индекса S&P 100, курс которых максимально коррелирует с колебаниями индекса. Мы будем продавать привязанные к индексу опционы «вне денег» в позиции «колл» и покупать их в позиции «пут»...

* На самом деле в самолете летел человек, которого можно было бы назвать «экспертом» по выживанию в чрезвычайных ситуациях. Перед тем как оказаться на рейсе 1549, Марианн Брюс пережила цунами, землетрясение, лавину, ураган и взрыв во Всемирном торговом центре. Марианн одна из немногих была уверена, что все закончится хорошо.

Берни умудрился получить оценку «бла в кубе»: он намеренно вводил людей в заблуждение своей гнилой идеей, призванной отвлечь аудиторию от истины (истина же состояла в том, что его схема представляла собой типичную финансовую пирамиду).



Мейдофф настроил свои линзы по-другому. Так как его клиенты представляли собой лидеров в своих областях, он использовал замысловатый технический язык, чтобы вызвать у них ощущение доверия. Большинство его инвесторов были новичками в мире профессионального инвестирования, поэтому они не могли уловить отсутствие смысла в его словах. И хотя многие клиенты Мейдоффа верили, что хорошо разбираются в цифрах, они оказались под таким обаянием его рассказа об успехах, что отключились от реальности. И наконец, большинство крупнейших инвесторов в компанию Мейдоффа считали себя личными друзьями Берни. Они с сочувствием отнеслись к его проблемам — что и сделало его предательство еще более шокирующим.

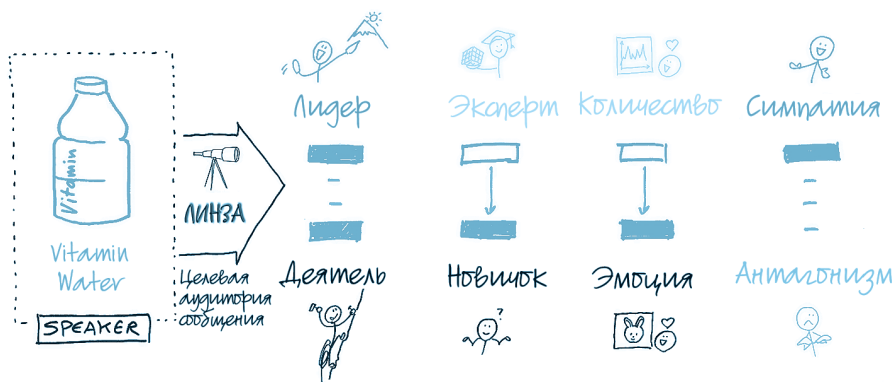
Оставляя за скобками предосудительность намерений Мейдоффа, признаем: он блистательно сделал свою работу и добился того, чего хотел. Это отличная иллюстрация того, насколько опасным может быть «бла-бла-бла», идеально сориентированное по цели.

VitaminWater дурачит всех нас

VitaminWater пыталась донести до потребителя свое «бла-бла» сходным, хотя и менее шокирующим образом. Помните, как юристы самой Coca-Cola сказали, что «никакой разумный потребитель не мог бы быть введен в заблуждение содержанием этикеток»?

Специально созданные питательные вещества, позволяющие организму усиливать физическую мощь, содействуя структурной целостности костно-мышечной системы и поддерживая оптимальный баланс с точки зрения использования пищи...

На нашем Бла-блаетре VitaminWater получила оценку «бла в квадрате»: намеренно туманное описание несуществующей идеи, призванное скрыть истину. Почему специалисты по маркетингу занимаются такими вещами? Да, это то самое типичное маркетинговое «бла-бла», которое соответствует своей цели.



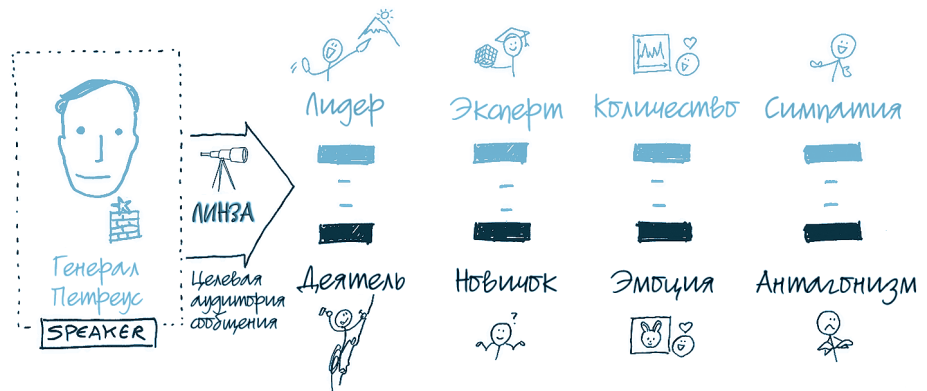
Клиенты VitaminWater могли быть и лидерами, и деятелями. Самое важное то, что они верили, будто заботятся о себе. Маркетинговый язык этикетки на бутылке апеллировал к экспертам в области здоровья (которые, в сущности, являлись новичками). «Псевдоэксперты» успокоились, видя приятные для себя цифры. В этом и заключается суть хорошего маркетинга: он обращается к потенциально антагонистической аудитории и превращает ее в сочувствующую. Coca-Cola получает 100 процентов по шкале Живой Линзы.

ПЕТРЕУС И ВОЙНА ВОСПРИЯТИЙ

Генерал Петреус знал, что в ходе любой войны ему предстоит сражаться в двух битвах: первую он вел против врагов, а вторую — против восприятия. Он знал, что для победы его сообщение, адресованное американскому народу, должно в той же мере соответствовать цели, как и его команды воинскому подразделению.

Мы пытались создать нефтяное пятно, охватывающее шесть центральных районов провинции... Далее мы планировали расширять границы этого пятна до тех пор, пока оно не объединится с пятном, которое мы развиваем вокруг города Кандагар...

Каждый раз, когда Петреус общался с Конгрессом или прессой, ему противостояла непростая аудитория: в ней были и лидеры, и деятели, и эксперты, и новички, и любители цифр, и эмоциональные слушатели, и сторонники, и противники. Гениальность описания стратегии Петреуса связана с живостью изложения. Хотя Петреус не рисовал никаких картинок, метафора «нефтяного пятна» делала идею узнаваемой и придавала планам четкую форму.



Петреус мастерски нацеливал на аудиторию достаточно сложное сообщение. Его ясность одинаково нравилась лидерам и деятелям, экспертам и новичкам. Его умение спокойно донести до аудитории метафорические, но

при этом рациональные образы позволяло успокоить любителей цифр. А за счет того, что его сообщение сохраняло живость, ему удалось удовлетворить и своих сторонников, и противников.

Обама и сложная сделка

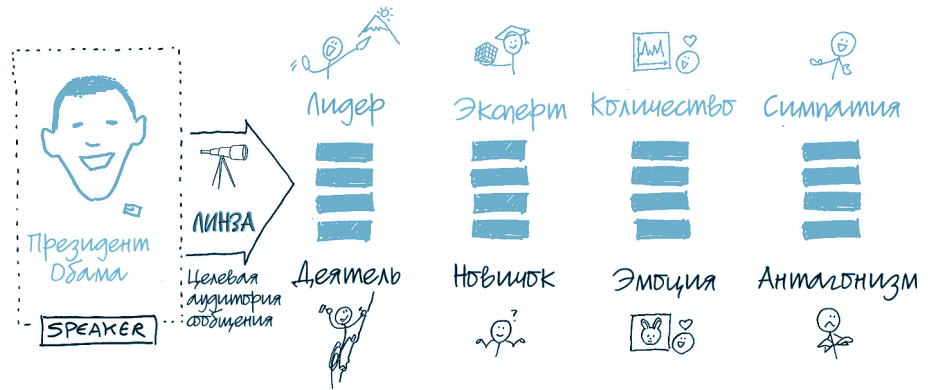
Рассказ о живых и направленных на цель идеях, а также наше путешествие по Живому Лесу мы завершим историей о самой сложнейшей политической сделке. Это история президента Обамы и американской системы здравоохранения. С точки зрения важности именно эта идея должна была иметь наиболее живую форму.

Но этого не случилось.

Я бы сказал, что на самом деле мы отнесли к этому вопросу [законопроекту в области реформы медицинского страхования] достаточно четко, понимая, что именно может сработать наилучшим образом. Я имею в виду, что мы не хотели создавать систему, субсидируемую налогоплательщиками и не подотчетную ни перед кем. Напротив, эта система должна была сохранять устойчивость с помощью премиальных схем и была призвана конкурировать с частными страховыми компаниями...

При повторном прочтении изложение идеи не кажется таким уж сложным. Но мы все равно с трудом улавливаем суть. Первая проблема состоит в том, что идея совсем не живая: «реформа здравоохранения» была бесформенной, не сведенной к сути, не являлась узнаваемой, не развивалась с участием всех заинтересованных сторон и не принимала во внимание целый ряд культурных различий.

Вторая проблема в том, что идея реформы здравоохранения не была направлена к цели. Президент пытался донести одно и то же сообщение до совершенно разных аудиторий. Помните: сообщение, не адресованное кому-то конкретно, — это сообщение, которого никто не увидит. С учетом огромного количества участников процесса у президента могло и не быть возможности должным образом нацелить идею, но это привело к тому, что он не сумел ее «продать».

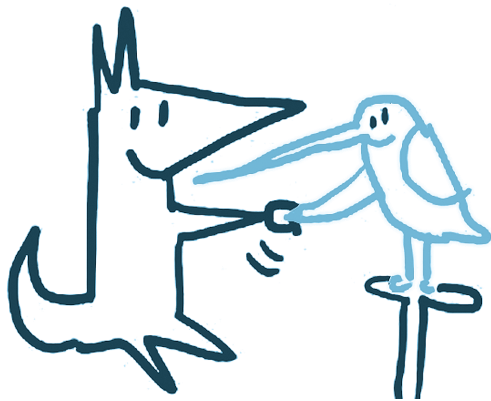


Какой можно извлечь из этого урок? Когда речь заходит о сложной идее, разговоров недостаточно. Гораздо эффективнее будет превратить каждое сообщение в живое.

И в заключение...

В итоге великие идеи становятся великими по двум причинам: они имеют смысл с точки зрения огромного количества людей, но при этом — и особое значение для каждого (для *меня*). Живые Идеи — это не просто идеи, способные вдохновлять. И не просто идеи, для которых мы тщательно подобрали слова и иллюстрации и хорошо продумали манеру изложения. Живые идеи важны, потому что объединяют огромное количество вещей с целью захватить *меня* — они заставляют *меня* увидеть суть и новизну.

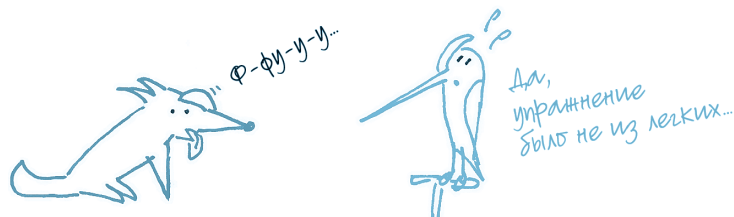
ЧАСТЬ 4
Заключение



ГЛАВА 13

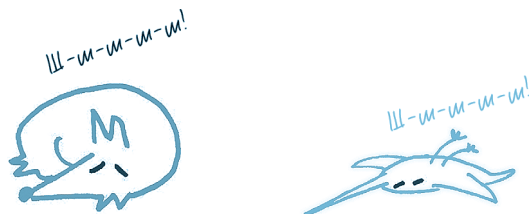
Прощай, Бла-бла-бла

Мы смогли это сделать. Мы вышли из Леса. Мы нашли нужную форму, свели идею до уровня сути, выявили необходимые метафоры, развили свое мышление, закрепили различия и сориентировали идеи по цели. Слава вам, Лиса и Колибри, — это было впечатляюще! Вы, ребята, заслуживаете бурных аплодисментов.



◀ Спасибо вам. Это было впечатляюще

Думаю, пока вы можете отдохнуть и устроить себе небольшой перерыв. Но не уходите далеко. Вы нам еще понадобятся... хотя не обращайтесь к ним.



◀ Ш-ш-ш-ш-ш! Дадим-ка им отдохнуть: совсем скоро мы вновь к ним обратимся...

Хорошие и плохие новости

А нас ждут неприятные новости: нам придется вернуться в Страну Бла-бла-бландию. В ней живут все наши знакомые, и, чтобы заставить наши идеи работать, туда придется переместиться и нам самим.

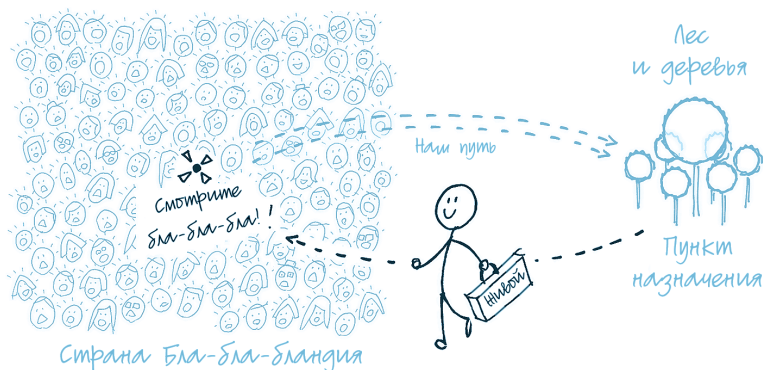
Но есть и хорошие новости: теперь Бла-бла-бла будет выглядеть для нас иначе. Теперь это уже не место, где мы не слышим никого, а другие люди не слышат нас. В этой новой стране окружающие посчитают наши идеи настолько живыми, что отложат все остальные дела и приготовятся смотреть и слушать. Более того, теперь у нас есть Бла-бламетр, Живая Грамматика и карта леса, с помощью которых нам станут более понятными идеи других людей.

Пришло время собирать наши инструменты... ►



Благодаря нашим новым инструментам и пониманию происходящего возвращение в Страну Бла-бла-бландию будет не столь травматичным. Напротив, зная то, что мы знаем сейчас, мы способны поднять волну, надрать кому угодно задницу и изменить мир.

Наша карта сокровища

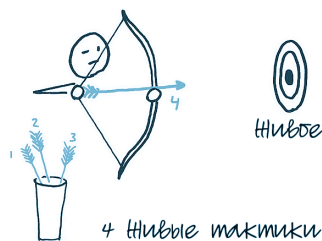


◀ ...и обратно в Страну Бла-бла-бландию (которая отныне выглядит не так, как прежде)

Тактика и стратегия: восемь быстрых и точных способов заставить работать Живое Мышление

Перед тем как завершить наше путешествие и начать возвращение в Страну Бла-бла-бландию, давайте поговорим о восьми простых способах реализации Живой Идеи. Они включают в себя четыре тактические подсказки, связанные с немедленным применением наших новых инструментов и четырьмя долгосрочными стратегиями, позволяющими оживить наши мысли и методы общения.

ЧЕТЫРЕ ТАКТИЧЕСКИЕ ПОДСКАЗКИ ДЛЯ НЕМЕДЛЕННОГО НАЧАЛА ЖИВОЙ РАБОТЫ



Давайте начнем с тактики. А вот и они: четыре вещи, которые мы можем сделать прямо сейчас, чтобы превратить свою деятельность в более живую.

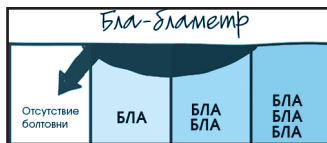
Тактическая подсказка № 1: используйте Живой проверочный список



Сведенные к своей сути, все инструменты из этой книги могут составить реестр Живой Идеи. Каждый раз, слушая идею другого человека или делясь своей собственной, мы можем изучать реестр и убеждаться, что четко видим идею, улавливаем ее суть и живо размышляем о ее смысле.

На самом высоком уровне короткий и живой список выглядит так*.

Живой проверочный список (короткая версия)



Используйте Бла-блаетр

- Если у идеи отсутствует «бла-бла-бла» ► Изменения не требуются
- Если идея скучна (1 бла) ► Сделать ее более лаконичной и острой
- Если идея туманна или сбивает с толку (2 бла) ► Выявить и развить суть идеи
- Если идея вводит в заблуждение (3 бла) ► Развенчать и развеять

* Полный Живой проверочный список со всеми вопросами и вариантами действия приведен в Приложении С.

Используйте Живую Грамматику

- Слышу существительное ▶ Рисую портрет
- Слышу прилагательное ▶ Рисую диаграмму
- Слышу предлог ▶ Рисую карту
- Слышу время ▶ Рисую ось времени
- Слышу сложный глагол ▶ Рисую схему
- Слышу сложное предложение ▶ Рисую многомерный график



Используйте Живой Лес

F: Имеет ли идея форму? (Вижу ли я ее подсудный смысл?)

O: Можем ли мы объяснить ее с помощью нескольких самых важных слов? (Была ли она сведена до сути?)

R: Узнаваема ли идея? (Понимаю ли я, что видел ее раньше?)

E: Способна ли идея расширяться? (Оставляет ли она место для добавления чужих идей?)

S: Способна ли идея закреплять различия? (Принимает ли она во внимание противоположные мнения?)

T: Выглядит ли идея направленной на цель? (Кажется ли она важной лично мне?)



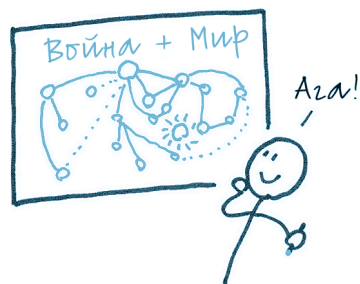
Тактическая подсказка № 2: в качестве проверки используйте Живые Инструменты в обратном порядке

Я создал для трех инструментов из этой книги (Бла-бламетра, Живой Грамматики и Живого Леса) определенный порядок, помогающий нам *выбраться*

из Страны Бла-бла-бландии. Для того чтобы вернуться (и изменить мир), мы должны воспользоваться этими инструментами в обратном порядке. Иными словами, чтобы лучше понять свои собственные идеи и убедиться, что вы готовы делиться ими, пройдите Живой Список от конца к началу.

- Сначала я провожу свою идею через Живой Лес, чтобы убедиться в том, что она ясна, проста и легко запоминается.
- Затем я использую Живую Грамматику, чтобы добавить к своей презентации простые и ясные изображения.
- Наконец, *перед тем как* поделиться идеей с другими, я испытываю ее с помощью Бла-бламетра, чтобы убедиться в том, что она лишена бла-бла-бла.

Тактическая подсказка № 3: создайте «карты участников» для книг, отчетов и презентаций



Наши мозги сильнее всего заинтересованы в контакте с другими людьми. Мы хотим знать, что другие думают, что делают и о чем мечтают. Мы представляем собой социальных животных еще со времен Оога и Ааг. Мы отлично умеем разбираться в выражениях лиц других людей. Нас притягивают люди, внешне похожие на нас самих, и беспокоят те, кто выглядит иначе. Нас привлекают новые лица, а те, кого мы видим чаще, чем хотелось бы, нагоняют на нас скуку.

Именно по этой причине даже сложные проблемы можно решить невероятно простым образом, если посмотреть, *кто именно* в них вовлечен. В сущности, самая сложная часть в процессе решения проблемы — это вы-

яснение, кто участвует. Если мы можем создать живой список участников (кто они, на кого они похожи, сколько их, вовлечены ли они в ситуацию напрямую или косвенно), то можем считать: проблема наполовину решена. Как только мы поймем, что представляют собой участники, всё, что нам останется, — это представить себе их возможную реакцию на те или иные события. В этом процессе не стоит забывать про себя самого: наш мозг устроен так, что если мы вовлечены в какое-то действие, то автоматически ставим себя в центр событий.

Все это справедливо для любой сложной и запутанной истории. Попробуйте сделать вот что: в следующий раз, когда будете читать книгу с несколькими персонажами, возьмите лист бумаги и выписывайте на него имена персонажей по мере их появления. Продолжайте заполнять этот лист при появлении каждого нового персонажа. По ходу действия рисуйте связи между участниками. Довольно быстро в вашем распоряжении окажется карта. В случаях, когда повествование станет слишком запутанным, вы можете обращаться к карте и изучать, как развиваются отношения между действующими лицами. Тем самым вы сможете принять более активное участие в повествовании, а сюжет запомнится вам значительно лучше.

Создание такой «карты участников» идеально подходит любому человеку, стремящемуся уловить нить повествования, разобраться в юридическом документе, математической задачке или даже понять, каков результат деловой встречи: я на самом деле не знаю лучшего способа увидеть большую картину, чем нарисовать участников процесса.

Тактическая подсказка № 4: нарисуйте образы участников до встречи (и избавьтесь от «бла»)



Для каждой встречи существует *«та самая картинка»* — образ, нарисованный или выдуманый, созданный сознательно или ненамеренно, — отпечатавшаяся в сознании каждого участника. Прежде всего, еще до начала встречи, вам нужно понять, как будет выглядеть эта картинка. Только разобравшись с этим, вы можете заняться размышлениями, как должна пройти встреча и чем завершиться.

Перед тем как идти на встречу, на которой мы будем выступать в роли ведущего или одного из главных участников, стоит потратить немного времени, чтобы создать «картину» того, чем мы хотим поделиться. Заранее нарисовав то, что, как мы надеемся, запомнят люди, мы сможем сконцентрироваться сами и дать возможность собравшимся обсудить хотя бы одну четко выраженную идею.

Иными словами, если перед встречей у вас в голове возникает максимально четкая картинка, то шансы на успешное завершение встречи становятся значительно выше. Инструменты, о которых я рассказал в этой книге, помогут вам в создании подобных картинок.

Заранее нарисовав эскиз идеи с помощью Живой Грамматики или Живого Леса (содержание этого живого эскиза зависит от самой идеи и целей собрания), мы настроим себя на успех. В начале встречи мы должны подойти к доске для записей и нарисовать наш эскиз. Вне зависимости от того, иницирована ли встреча нами или кем-то еще, в тот момент, когда мы рисуем эскиз, мы привлекаем всеобщее внимание.

Дополнительная подсказка: «Проверка начальника»

Если вы начальник, то визуальный или вербальный рассказ о вашей идее позволит осознать, что каждый понимает ваши мысли — что подтверждает ваше право *быть* начальником. Так что вы убиваете двух зайцев. Но в этом случае вы можете пропустить нижеследующие абзацы.

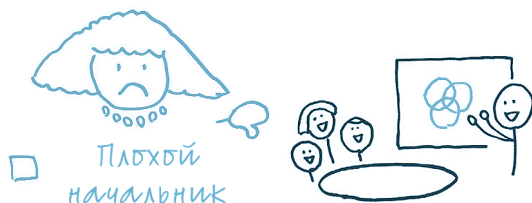
Если же вы *не* начальник, используйте свой эскиз в качестве «проверки начальника». Как только вы начнете рисовать свой эскиз, это либо понравится вашему начальнику, либо вызовет у него отторжение.

Проверка начальника



В первом случае вы можете быть уверены в том, что вам достался заслуживающий внимания и открытый к чужому мнению начальник, ценящий ваши усилия и заинтересованный в инновационных способах обсуждения. Такому начальнику наверняка понравится, что вы пытаетесь внести ясность — даже если (точнее, особенно если) ваша точка зрения расходится с его (как минимум, он сможет воспользоваться вашим эскизом как иллюстрацией альтернативной точки зрения).

Проверка начальника



Если же вашему начальнику не нравится то, что вы делаете, то можете быть уверены: вам достался консервативный босс, боящийся перемен, не любящий поднимать волну и не ценящий новаторов и создаваемую ими «суету». В этом случае действуйте по своему собственному плану и начинайте думать о новой работе (не исключено, однако, что ваш рисунок объективно окажется нектати — в этом случае вам стоит прочитать эту книгу еще раз).

БОЛЬШАЯ КАРТИНА: ЧЕТЫРЕ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ЖИВОГО МЫШЛЕНИЯ В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ



4 Живые стратегии

Мы закончим нашу книгу перечислением стратегий. А вот и они: четыре долгосрочных способа, с помощью которых мы можем улучшить мыслительный и коммуникационный процесс.

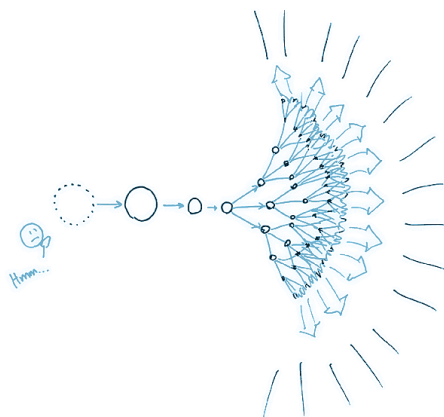
Стратегия 1: развивайте двойственное мышление



Живое Мышление напоминает нам: мы способны мыслить лучше, чем нам кажется. Любая, даже самая сложная, идея может быть донесена до других

интересным и доступным для понимания способом — но лишь тогда, когда мы упорно размышляем над ней. Если мы излагаем свои мысли в форме, интересной людям, они *захотят* научиться чему-то новому. Когда мы излагаем свои идеи понятным образом, проблем с усвоением не возникнет.

Стратегия 2: превратите Живые действия в первую ступень вируса



Самое удивительное свойство Живых Идей в том, что, вызволив их из Страны Бла-бла-бландии, мы не должны продолжать болтать. Если наша идея действительно ясна, проста и способна прояснить сложные вещи, то большинство слушателей начнет размышлять над ней самостоятельно.

Идеи — единственное, чего не хватает нашей лихорадочной и постоянной коммуникации. Интернет, блогосфера, Твиттер, социальные сети, а также «традиционные СМИ», журналы, книги и телевидение не значат вообще ничего, если не способны делиться интересными идеями. А поделиться по-настоящему Живой Идеей крайне просто.

У Живой Идеи есть все предпосылки, чтобы стать вирусом: она проста, ясна и компактна. Потратив время на превращение своей идеи в Живую, мы даем другим людям возможность заразиться ею. Мы все хотим делиться идеями, показывающими нас с лучшей стороны, — и ничто не делает нас столь привлекательными, как полет мысли, понятной любому человеку.

Стратегия 3: наймите директора по вопросам простоты



Портрет
директора
по вопросам
простоты



Работа настоящего начальника заключается в том, чтобы объединять задачи, методы и цели работы и при этом не терять способности делать решения простыми для каждого из участников.

Любая организация, насчитывающая свыше двух человек, естественным образом склонна усложнять свою деятельность. В научных кругах это явление известно под названием закона энтропии: все явления сами собой движутся к состоянию хаоса — чем больше деталей, тем больше нюансов и вопросов для обсуждения. Нам нужен человек, способный справиться с этой проблемой. Лично я столкнулся с лучшим в своей жизни решением этой проблемы в ходе нескольких двухдневных встреч с главой одного инновационного хедж-фонда из Нью-Йорка. Я почти ничего не знал о нюансах финансового планирования, управления рисками, «фундаментальных» или «квантовых» подходах к рынку. Но мой собеседник смог описать все эти концепции с помощью набора простых изображений. В результате я превратился из неопита в области хедж-фондов в настоящего эксперта менее чем за восемь часов.

Почему бы вам не нанять на работу директора по вопросам простоты? У каждой компании, ценящей свой бренд, есть директор по маркетингу, отвечающий за то, чтобы бренд каждый раз упоминался в правильном контексте. Думается, что компании не менее важно понимать, что каждое ее сообщение доходит до контрагентов правильным образом, а взаимодействие с клиентами определяется правилом «*Делай все просто*».

Как описать работу директора по вопросам простоты? Никаких проблем: он отвечает за то, чтобы каждая идея, перед тем как покинуть стены офиса, проходила через Живой Лес, Живую Грамматику и Бла-бламетр.

Стратегия 4: поверьте в своего Колибри: у него больше сил, чем вам кажется

Помните о Лисе и Колибри? Незабываемые персонажи, правда? Лиса представляет собой наше вербальное мышление. Всю нашу жизнь мы тренировали ее и наделяли множеством инструментов. Колибри олицетворяет наше визуальное мышление, но мы всегда обделяли его вниманием.

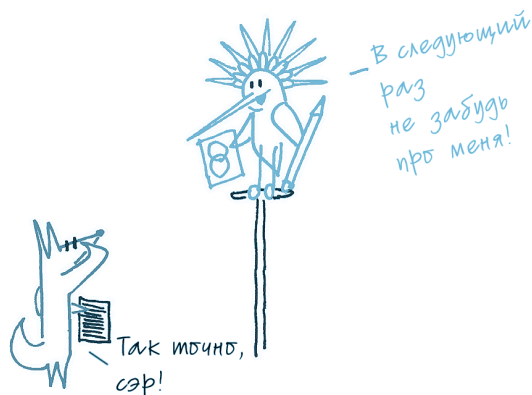
В этом была своя логика. Лиса достаточно умна и умеет произвести хорошее впечатление на деловых встречах — она прямолинейна, логична и убедительна. Каждый хочет видеть ее среди своих союзников. А Колибри способен внести изрядную сумятицу в любое совещание: он быстро летает, постоянно перемещается с места на место и обладает гиперактивностью — кто бы хотел все время иметь с ним дело?

Но подумайте вот о чем. Кто на самом деле видит обширную картину: Лиса или Колибри?

Семьсот лет назад ацтеки, самая могущественная нация Америки, придумали символ для обозначения своего воинского духа. Из всех лесных существ — ягуара, змеи, орла — они выбрали на роль бога воинов самое быстрое, решительное и всеведущее существо. Как вы думаете, кого они выбрали?

Вы наверняка догадались. Правильно, колибри. Ацтеки под руководством бога Вицлипуцли, что в переводе и означает Колибри, властвовали над Мексикой и Центральной Америкой на протяжении трехсот лет.

Так что давайте не будем недооценивать силы нашего Колибри ►



Когда в следующий раз мы сочтем, что Колибри слишком незначителен, чтобы считаться с ним, — подумаем еще раз. Если вам с трудом удастся найти нужные слова в важные моменты, то не исключено, что вам нужно перестать искать слова. Используйте рисунки, чтобы придать живость вашему сообщению. Если никто не помнит, что именно вы сказали, знайте: вы выбрали не то оружие.

Последняя мысль: идите и меняйте мир

На сегодняшний день самая главная задача лидеров (к которым я отношу мыслителей, учителей, менеджеров, президентов компаний, родителей, CEO, дизайнеров, продавцов, студентов и т.д.) состоит в следующем: каждая наша *все более сложная* идея должна стать *более* ясной, быстрой и убедительной для аудитории, обладающей *большим* объемом знаний и имеющей доступ к *невиданным прежде* массивам информации.

Да, работа лидера в наши дни не самая простая.

Хотите по-другому? Долой бла-бла-бла. Будьте Живыми.



БЛАГОДАРНОСТИ

*Создание книги требует усилий множества людей.
Я хочу поблагодарить всех*

Может показаться, что написание книги — дело индивидуальное. Да, здесь требуется одиночество, однако на самом деле данный процесс — работа целой команды. Скажу проще: основное правило гласит, что книгу невозможно создать в одиночку. Я мог бы долго перечислять всех людей, принявших участие в судьбе этой книги, но боюсь, что все закончится очередным бла-бла-бла. Поэтому позвольте мне поблагодарить команду более живым образом.

Моя домашняя команда



Изабель



Софи



Селесте

Моя издательская команда



Тед
Уайнстайн



Адриан
Закхейм



Кортни
Янг



Эрик
Майерс



Уилл
Вайссер

Команда моих клиентов и деловых партнеров



Пэт
О'Ди



Лейла
Тарраф



Тодд
Спалетто



Джефф
Ди Доменико



Дэвид
Рич



Гай
Кавасаки



Санни
Браун



Нэнси
Дуарте



Алекс
Остервальдер



Шон
Мерфи

Моя неизменная команда поддержки



Дэн
Томас



Нэнси
Бэкман



д-р
Тони Джонс



Гордон
Эванс



Дарси
Дапра



Карен
Грэхем



Дейв
Грей



Лесли
Флорес



Дэвид
Ягер



Мария
Махар



Том
Стрич



Кен
Шафлер



Мама
(покойся
с миром, 2010)



Карл



Майк



Папа



Лилли



Лиса
из долины
Напа



Чирикающие
птички

Моя промокоманда



Марк
Фортье



Элизабет
Хейзелтон



Аманда
Прицкер



Джейми
Джели



Том
Нильсен



Лес
Терк



Мардж
Хеннесси



Фрейя
Джой



Кристина
Тайхманн



Марк
Маллен



Роджер
Барнетт



д-р Михель
Фуллер



Марси
Лефевр



Нэнси
Напьер



Элиз
Олдинг



Морген
Ньюман



Мариэнн
Уилман



Кармин
Галло



Мейкон
Филиппс



Гох
Ай Ят



Брэндон
Хо



Тим
Вэст



Кен
Корнелиус



Хью
Форрест



Кори
Макгуайр



Эрик
Айслунд



Линда
Айслунд



Мартин
Мишо



Энди
Гроган



Линн
Каррузерс



Кристина
Халворсон



Марк
Шар



Эллиот
Айснер



Ким
Сили



Анна
Вахтер



Джон
Лэлли



Кейт
Раттер



Лэрри
Минни



Джефф
Баднер



Хавьер
Фан



Боб
Моррис

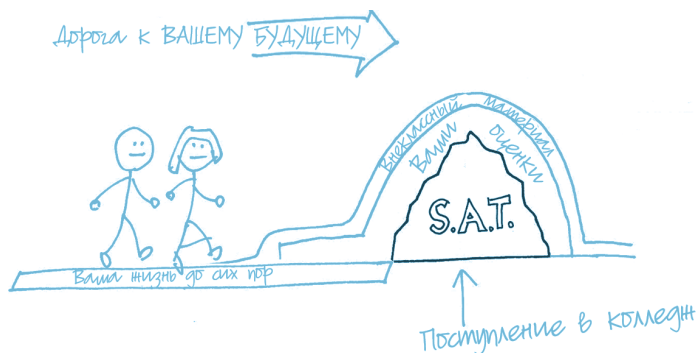
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Как мы потеряли половину мышления

Тестирование

SAT — стандартный тест на проверку способностей в США. Его сдает почти каждый подросток из тех, кто собирается в колледж, и почти каждое высшее учебное заведение требует результаты SAT для поступления. SAT — основной национальный стандарт интеллектуальных способностей, а его результаты считаются самым точным показателем соответствия абитуриента академическим требованиям (обычно приемные комиссии учитывают еще два показателя: это средний балл и внеклассная активность).

Можно сказать, что результаты SAT имеют определяющее значение для академической карьеры. Высокий балл существенно увеличивает шанс попасть в хороший университет, в то время как средний или плохой результат практически гарантирует отказ. Не преувеличивая, можно сказать: три часа и сорок пять минут, потраченные на сдачу SAT, оказывают больше влияния на судьбу большинства потенциальных студентов, чем все предыдущие шестнадцать лет.



◀ Для многих юных американцев SAT — определяющий фактор дальнейшей академической карьеры

Учитывая важность этого теста для будущего молодых людей (и страны в целом), можно было бы предположить, что SAT включает разделы, посвященные формированию логических выводов, многомерному анализу проблемы, творческому подходу к решению проблем, способности к механистическим или концептуальным размышлениям, а также визуально-пространственной ориентации.



Что мы тестируем?

- Логика
- Многофакторный анализ
- Теоретическое решение проблем
- Механические, концептуальные и физические рассуждения
- Визуально-пространственная обработка
- Математика $2+2=$
- Чтение «Четыре оценки и...»
- Эссе «Лучший способ описать происхождение...»

◀ Что же изучает SAT на самом деле?

SAT включает в себя три раздела — математика, аналитическое чтение и письмо. И больше ничего. Будущее студента на 66 процентов зависит от его способности к чтению и письму и на 33 процента от способности решать структурированные математические задачи. Создатели теста и приемные комиссии университетов понимают почему: этим навыкам можно обучить, их можно проверить, и самое главное — их можно измерить. Однако всем остальным людям это может показаться абсурдным: ведь ни один из разделов данного теста не покажет, умеем ли мы решать проблемы.

История двух исследований

То, что SAT остается решающим фактором в жизни огромного количества молодых людей, говорит нам о вырождающейся природе нашей образовательной системы, а не о способностях наших будущих лидеров к решению задач настоящего и будущего. Мы уже понимаем, что разум, обучаемый и оцениваемый только вербально, теряет половину своих мыслительных способностей. Мы знаем и другое: мышление, ограниченное лишь вербальной частью, ущербно.

Использование для разработки, развития и донесения идей одних только слов лишает нас целого спектра возможностей. Лиса не слишком хорошо решает проблемы без Колибри.

Вот два исследования, дающие понять, что именно позволяет решать проблемы. (Обратите внимание на даты проведения исследований — более двадцати лет назад. Эй, педагоги, — я не рассказываю вам ничего нового!)

Исследование № 1 — эффект превалирующей картинки



Эффект превалирующей картинки

В 1984 году двое ученых, исследовавших проблемы бизнеса, провели серию тестов, в результате которых хотели выяснить, что именно заставляет потребителей запоминать бренды. В результате исследований был сформулирован так называемый эффект превалирующей картинки в памяти потребителя^{xxx}. В своем исследовании Терри Чайлдерс и Майкл Хьюстон подтвердили, что «мысленные образы — прекрасный мнемонический инструмент, улучшающий процесс изучения и закрепления материала гораздо сильнее, чем сочинение предложений или механическое запоминание».

Если цель образования состоит в том, чтобы «улучшить процесс изучения и закрепления материала», это открытие само по себе наглядно отражает сущность тестов вроде SAT. Но это только начало. Исследование Чайлдерса и Хьюстона позволило выявить три аспекта, по которым изображение значительно лучше запоминается, чем слова:

1) Дополнительные многословные реплики. «Когда представляешь раздражитель, большинство дополнительных деталей скрыто в образе... Объяснение теории многословных реплик гласит, что образное мышление сохраняет семантическую информацию, выходящую за пределы раздражителя. Для того чтобы запомнить вербальный материал так же хорошо, как изображение, его необходимо обработать на уровне семантики. К тому же он должен создавать дополнительную информацию, позволяющую получить несколько способов извлечения материала».

2) Относительная организация. «Образная обработка парных объектов (таких, какие могут быть на картине) позволяет человеку найти связь между объектами. (Это) позволяет предположить, что для восприятия вербального материала необходима обработка на семантическом уровне. Более того, вербальный материал должен стремиться к внутренней связности».

3) Дифференциация стимулов. «Дифференциация стимулов подразумевает, что мысленные образы кодируются в памяти *более определенным, более изолированным образом*... Суть гипотезы дифференциации стимулов заключается в том, что мысленные образы представляют собой *более надежный* процесс кодирования, нежели вербальный».

В конце исследования Чайлдерс и Хьюстон выводят две гипотезы:

Г1. «Изобразительный материал, передающий ассоциации с брендом, продуктом или классом продукции, вспоминается лучше, чем соответствующий».

щий вербальный материал в случае, где оба воспринимаются на сенсорном уровне».

Г2. «Большая сенсорная дифференциация усиливает активизацию в памяти по сравнению с соответствующим вербальным материалом в случае, где оба воспринимаются на сенсорном уровне».

Что это значит для нас? Когда мы хотим что-то запомнить, изображение гораздо полезнее кучки заученных слов.



Вербальное затмение

В 1990 году два когнитивных психолога провели исследование, рассматривающее баланс визуального и вербального с другой стороны, и пришли к такому же выводу. В работе «Вербальное затмение зрительной памяти: некоторые вещи лучше не проговаривать»^{xxx1} Джонатан Скулер и Тоня Энгстлер-Скулер описали шесть экспериментов, проведенных с целью определить, становится ли зрительное воспоминание более точным, если о нем говорить. Результат был обратным: их исследование однозначно показало: когда мы говорим о том, что видели (объектами экспериментов были лица и цвета), то теряем способность точно запоминать, как выглядел объект.

Другими словами, когда вербальная часть нашего разума обрабатывает увиденное визуальной частью, вербальная не просто побеждает — более того, она искажает воспоминание об увиденном. Вербальная часть затмевает визуальную до такой степени, что мы не можем вспомнить увиденное.

По словам Скулера, «вербализация визуального воспоминания может породить не соответствующий действительности, вербально искаженный

образ. Обращение к этому вербально искаженному образу затем может повлиять на способность субъекта использовать неповрежденный визуальный код. Вербализация повреждает способность запоминать целый ряд различных невербальных раздражителей. В каждом случае невербальный раздражитель с трудом можно описать словами».

Проще говоря, это значит, что свидетель преступления, которого просят словами описать злоумышленника, сможет опознать его с *меньшей вероятностью*, чем свидетель, который ничего не говорил.

Два исследования, дополняющие друг друга результаты. Во-первых, изображения — гораздо лучший способ запомнить сенсорный раздражитель. Во-вторых, использование слов ухудшает способность точно воссоздать образ раздражителя. SAT в основном работает с вербальным мышлением. Так какую же истину они измеряют?

Что произошло на пути к SAT?

Как же получилось, что мы избавились от визуальной части разума на пути к пониманию интеллекта? Куда ни посмотришь, во всей истории человечества язык начинался с картинок. Что произошло? (И что же мы потеряли по дороге?)

Племя Пещеры быков

Давным-давно, задолго до того, как были написаны первые слова, люди верили в силу изображений. Тридцать две тысячи лет назад Оог и Ааг* вошли в пещеру, расположенную в южной части современной Франции. Они взяли в руки пару кусков угля и начали рисовать быка. Мы не знаем об Ооге и Ааг ничего, кроме того, что они рисовали прекрасных быков, лошадей и носорогов. Нам неизвестно, почему они выбрали именно этих животных, были ли они духовными лидерами своего народа или просто скучающими отшельника-

* Помните Оога и Ааг из главы 3? Нам пришлось встретиться с ними еще раз, примерно через миллион лет. Честно говоря, мы не можем с точностью утверждать, что в эту пещеру заходил хотя бы один из них, но мне приятно представлять, как они вместе трудятся над этой картиной.

ми, были ли их картины частью языка или просто декорациями. Мы даже не знаем, почему они решили нарисовать своих зверей в темной пещере.

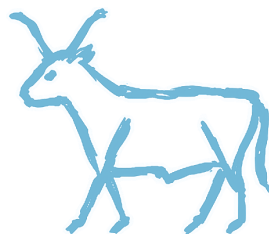
Однако мы знаем, что их рисунки — старейшие из известных нам изображений, созданных рукой человека. Бык Оога и Ааг стоял у истоков всего бурлящего потока истории. Оглядываясь назад и пытаясь представить первого человека, взявшего в руки карандаш и запечатлевшего свое видение мира, мы видим Оога, Ааг и их быка*. И этот бык по-настоящему прекрасен.

Бык Оога и Ааг. Насколько нам известно, это самый старый рисунок за всю историю цивилизации ▶



Затем пришли египтяне

Давайте теперь перенесемся вперед на двадцать семь тысяч лет (да, это последовательность, и вскоре мы доберемся до *оси времени*). Пять тысяч лет назад, за тысячи миль от пещеры Оога и Ааг, другие люди тоже начали рисовать быков. На скалах, расположенных по берегам Нила на территории нынешнего Египта, писец по имени Хептеп** взял палку и нарисовал своего быка на еще не засохшем глиняном кирпиче. Его бык был очень похож на быка Оога и Ааг.



* Многим из вас знакомы рисунки на стенах пещеры Ласко во Франции. Рисунки Оога находятся на стене другой пещеры, расположенной совсем неподалеку, однако отделенной от первой двадцатью тысячами лет на шкале времени. Пещера Шове была обнаружена в 1993 году, и самые старые рисунки в ней примерно в два раза старше рисунков из пещеры Ласко.

** Имя вымышленное, однако пол вполне реален: мы точно знаем, что в Древнем Египте писцами были преимущественно мужчины.

Сначала Хептеп и его подручные рисовали быка, обозначавшего... ну, просто быка. Быки были важной частью торговли в Египте, и рисование быков позволяло торговцам вести подсчет операций. Вскоре рисунки Хептепа превратились в полноценную визуальную систему, используемую для экономических, политических и исторических записей, а также в священных текстах, описывавших деяния сотен богов, заправлявших жизнью на Ниле. Так появились иероглифы — вторая по счету система письма в мире*.

Проблема Хептепа и других писцов заключалась в том, что люди говорили гораздо больше и быстрее, чем можно было записать картинками (только посмотрите: всего несколько веков прошло с появления первой системы фиксации устной речи, и столько «бла-бла-бла». Пусть это послужит всем нам уроком). Поэтому Хептеп решил, что некоторые картинки будут отображать звуки. Например, когда он рисовал сову, то имел в виду не птицу (хотя совы и обитали у берегов Нила, они не имели значения для повседневной жизни египтян), а звук [м], похожий на древнеегипетское слово, обозначающее сову. Это был прорыв. Теперь можно было записывать не только идеи, но и слова.



Пиктограмма



Транскрипционный знак

◀ Пиктограмма и транскрипционный знак: бык Хептепа обозначает быка, но его сова обозначает звук (м)

Это и стало главной загадкой иероглифов. Иногда «слова» в иероглифических письменах являются *пиктограммами*, то есть действительно обозначают изображенный предмет. Но иногда «картинки» в иероглифике

* Клинопись, древний язык Месопотамии, появилась немного раньше, но, честно говоря, так ли это важно? Письменная клинопись появилась раньше иероглифов примерно на сто лет, и в любом случае оба языка были созданы на базе иероглифов. Так как изображения достаточно быстро исчезли из клинописи и их заменили «каракули», клинопись не оказала влияния на наше культурное воображение. При взгляде на нее нашему современному мышлению просто не за что зацепиться. Напротив, визуальное великолепие иероглифов и по сей день вызывает бесконечное очарование.

являются *транскрипционными знаками*, то есть обозначают звуки, не имеющие отношения к картинке.

Именно потому, что иероглифика может быть *одновременно* графической и фонографической, европейцам пришлось потратить столько времени на расшифровку. Тысячелетиями ориентированные на восприятие слов европейские ученые не могли поверить, что столь визуально совершенный язык может быть обычной письменностью. Понадобился француз-самоучка (страдавший, по всей видимости, от дислексии), чтобы доказать, что они ошибались.

Спустя годы каторжного труда^{xxxii} Жан-Франсуа Шампольон, человек, борющийся с собой, чтобы осознать разницу между изображениями и словами в своем родном французском языке, обнаружил бинарную структуру иероглифики. Разгадка крылась не только в иероглифических и греческих письменах на Розеттском камне*, но и в понимании того, что изображения могут обозначать *как объекты, так и звуки*. По иронии судьбы открытие Шампольона было связано с проводившимися в то же время исследованиями еще одного пиктографического языка — китайского.

Благодаря работе Шампольона европейцы наконец-то поняли, что язык может быть одновременно изобразительным и вербальным. Другими словами, первые письменные языки были живыми.

Затем пришла фонетика

Но это не конец истории. Спустя пару тысяч лет после того, как Хептеп нарисовал своего быка, торговцы-мореплаватели с дальних восточных берегов Средиземного моря увидели и оценили его картинки. Финикийцам, величайшим торговцам планеты, также требовалась письменность, чтобы вести учет. Они взяли картинку Хептепа в свою письменность и некоторое время использовали бычью голову, чтобы писать «*альф*», финикийское обозначение быка.

* Розеттский камень, обнаруженный войсками Наполеона во время Египетского похода 1799 года, представляет собой прямоугольный гранитный блок, на котором выбит один и тот же текст на трех разных языках — древнеегипетскими иероглифами, египетским демотическим письмом и древнегреческими буквами. Поочередно сравнивая между собой все три надписи, Шампольон и его современники в итоге расшифровали древнеегипетские письмена.



Но бык задержался ненадолго. У финикийцев имелись другие идеи касательно письменности. Использовать картинки для изображения *предметов*, как это делали египтяне, финикийцы не хотели. Им нужны были картинки, обозначающие только *звуки**. Здесь критический момент в нашем рассказе: ведь это решение ознаменовало начало конца изобразительности в европейских языках. Есть множество вероятных причин, почему финикийцы отказались от изображений, — возможно, рисование отнимало много времени, и писцам приходилось все тяжелее. Возможно, рисунки были недостаточно точными или не слишком пластичными для передачи бесконечных деталей, которые финикийцы считали нужным записывать. Мы никогда не узнаем наверняка, о чем думало новое поколение писцов, но тем не менее мы знакомы с результатом найденных ими решений.

Около 1000 года до н.э., упростив и перевернув быка (возможно, для того, чтобы его было удобнее изображать), финикийцы создали букву, которая обозначала не слово «бык», а звук [алф].



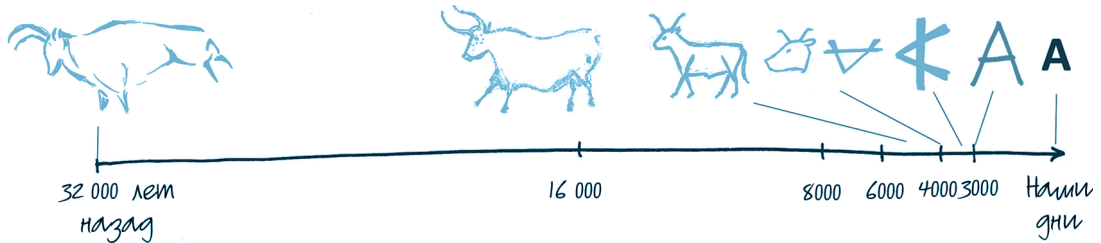
Финикийцы назвали новую букву «алеф», что сделало ее первой буквой в алфавите (и вот почему сегодня мы называем любой язык, использующий символы для обозначения звуков, фонетическим).

* Финикийцы были не первыми, кто исключил из письма пиктограммы. Хотя месопотамская клинопись началась как пиктографический язык, пиктограммы быстро приобрели настолько абстрактный характер, что утратили какую-либо визуальную связь с первоначальными рисунками. Даже египтяне, признававшие, что всем, кроме самых образованных писцов, их иероглифы становилось сложно понимать, разработали упрощенную «фонетическую» форму для повседневного письма. Она получила название «демотического» письма. Это и есть третий язык, на котором сделаны надписи на Розеттском камне.

𐤀 = «Алеф»

Понадобилось всего шестьсот лет, чтобы с другого конца Средиземного моря пришли очередные мореплаватели, греки, которые взяли имеющийся символ, еще раз повернули его и снова упростили. Так появилась греческая буква А, а все остальное — уже известная вам история.

Α = «А»



▲
Чтобы преобразовать изображение в слова, потребовалось тридцать две тысячи лет

И вот они, тридцать две тысячи лет европейской письменности, напрямую идущие от Оога, Ааг и Хептепа к нам, от первых наскальных рисунков к «живой» письменности египтян к нашей сегодняшней вербальной системе.

Несмотря на то что фонетическая система письменности, используемая жителями Запада, эффективна, проста в изучении и поддается копированию, путь к ней отразился на визуальной части нашего разума. Наш Колибри, когда-то главный в мыслительном процессе, больше не прилетает, когда нам нужно что-то написать. Он умер для всех политических, экономических и практических намерений. Наши слова убили его.



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Связь с книгой «Визуальное мышление» / «Обратная сторона салфетки»*

Я всегда верил в силу изображений. Каждый раз, когда я разговариваю с клиентами, коллегами, друзьями или родственниками, я убеждаю их в необходимости рисовать. Наши рисунки появляются на салфетках, полях книг, пыльных столешницах и запотевших окнах. Поверхность не имеет значения для рисования, неважно и качество картинки. Важно, что мы просто рисуем. Чем больше мы рисуем, тем более видимыми становятся наши идеи. Когда они становятся видимыми, они становятся ясными. А ясные идеи проще обсуждать. И чем больше изображений нас окружает, тем больше становится вопросов для обсуждения.

В самом начале работы над книгой «Обратная сторона салфетки» я спросил себя: «Если простые изображения обладают столь великой силой, почему люди их так мало используют?» Я решил, что им не хватает инструментов и инструкций, и поделился с читателями несколькими простыми, но хорошо структурированными способами визуального решения проблем.

Книга стала бестселлером. «Обратную сторону салфетки» опубликовало издательство Portfolio в 2008 году. Она стала лауреатом множества премий за инновации в бизнесе и творчестве и бестселлером, изданным на двадцати языках. Однако, находясь в самой сердцевине водоворота успеха, я понял, что раскрыл поставленный мной вопрос лишь наполовину.

Главная проблема не в том, почему люди не думают картинками. Мы все действительно думаем визуальными образами, причем постоянно. Куда важнее, почему мы об этом забыли.

Мой ответ — бла-бла-бла. Инструменты, используемые в этой книге — Бла-бламетр, Живая Грамматика и Живой Лес, — следуют тому же принципу, что применяется и в «Обратной стороне салфетки»: они призваны облегчить наш мыслительный процесс, когда дело касается сложных идей. Но если в предыдущей книге инструменты были в большей степени связаны с созданием изображений, то цель *этой* книги в том, чтобы помочь нам совместить визуальное и вербальное мышление.

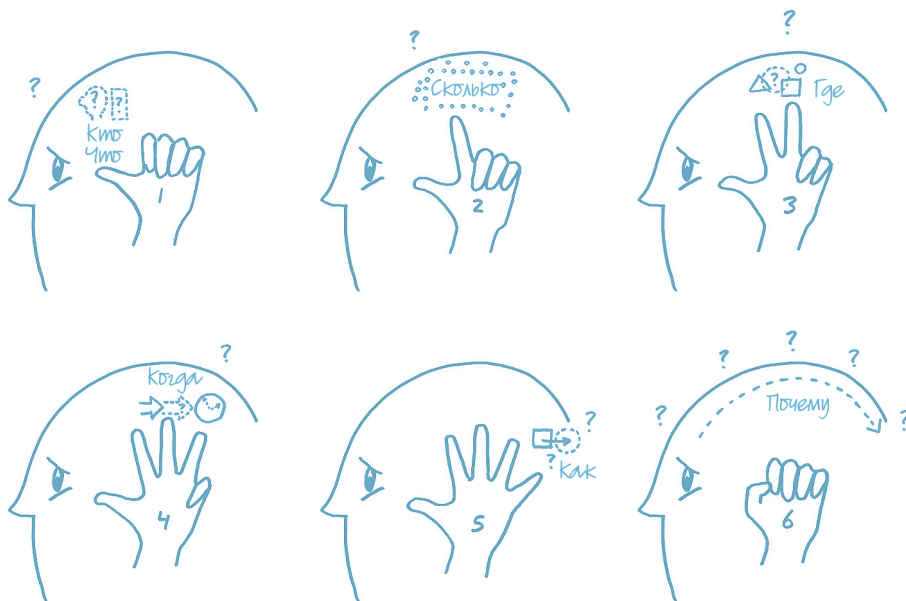
Лично мне кажется достаточно интересным изучать различия между этими двумя наборами инструментов. Но самое примечательное в этом процессе — это не их различия, а их сходство.

Правило 6×6

Я выстроил книгу «Обратная сторона салфетки» вокруг основного правила визуального мышления — Правила 6×6*. Оно гласит: поскольку существует шесть способов восприятия образов нашим мозгом, то должно быть шесть эквивалентных изображений, которые мы можем нарисовать, чтобы объяснить все что угодно.

* В книге «Обратная сторона салфетки» описан и еще один инструмент под названием SQVID, мнемоническое правило, позволяющее запоминать пять важнейших вопросов при создании картины: простое против сложного, качественное против количественного, видение против исполнения, индивидуальное против сравнимого и изменение против статус-кво. Так как SQVID не играет никакой важной роли в этой книге, то я не буду более распространяться об этой модели — дополнительные связанные с нею детали можно найти в книге «Обратная сторона салфетки».

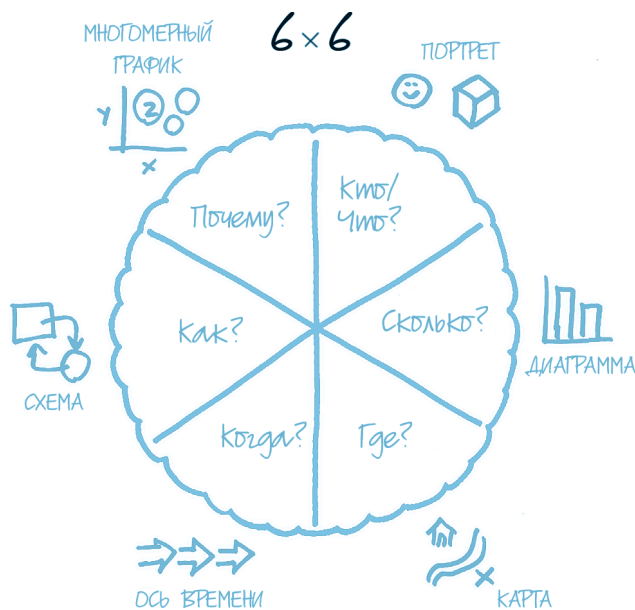
Другими словами, наш мозг эволюционировал и стал высокоэффективной машиной для обработки визуальной информации. Чтобы справиться с огромным потоком информации, поступающим через глаза, наш мозг разбивает его на шесть различных типов. Эти типы почти идеально подходят к «шести вопросам», которым учат при написании сочинений: *кто и что, сколько, где, когда, как, почему* (да, вопросов семь, но я совмещаю «кто» и «что» в один информационный тип).



◀ Существует шесть обособленных типов визуальной информации, которую мы обрабатываем: кто и что, сколько, где, когда, как, почему

Мое Правило 6×6, в сущности, добавляет еще один этап к процессу обработки информации. Если мозг видит мир шестью способами, логичным будет считать, что если мы нарисуем шесть картинок (одну для «кто» и «что» и по одной для остальных пяти), то сможем проиллюстрировать любую идею, которая только может прийти нам в голову.

Правило 6×6: шесть способов восприятия — шесть картинок, объясняющих все что угодно



Прелесть Правила 6×6 для меня заключается в том, что оно может применяться сразу же и повсеместно. Быстрота действия важна для нашего самосохранения. Предположим, мы столкнулись с новой проблемой или идеей. Вместо того чтобы паниковать, мы просто делаем то, для чего предназначена визуальная часть мозга: делим идею на составляющие, разбираем их по отдельности и затем собираем вместе, чтобы осознать все целиком. Вуаля! Мгновенное визуальное решение проблемы.

Не менее важна и повсеместность применения Правила 6×6. Благодаря шести вопросам мы в состоянии структурировать способность нашего мозга к рациональному восприятию* и можем быть уверены: если мы знаем ответ на все шесть вопросов, то понимаем идею в целом.

* В модели 6×6 не хватает крайне важной вещи, а именно эмоций или того, что мы испытываем по отношению к идее. Эмоции возникают в так называемом лимбическом мозге, зоне, расположенной под корой головного мозга. Как мы все знаем, наша эмоциональная реакция часто оказывается сильнее, чем рациональные соображения. Отчасти модель 6×6 призвана напоминать нам о необходимости со-

Источник Живой Грамматики

Правило 6×6 — базовая идея Живой Грамматики, которую я описываю в этой книге. Оглядываясь назад, я точно понимаю, как одно превратилось в другое. Однажды, спустя примерно год после публикации «Обратной стороны салфетки», я сделал презентацию об основах визуального мышления для группы учителей средней школы. Исходя из своего опыта, я понимал, что большинство из них не станет использовать картинки в процессе обучения (в отличие от начальной школы, где учителя, как правило, опираются на рисунки, чтобы объяснить те или иные понятия, к средней школе большинство рисунков вытесняется словесными определениями). Я подумал, что было бы интересно провести параллель между рисунками в Правиле 6×6 и традиционной грамматикой.

До какого-то момента я об этом не думал, но как только я понял, что рисунок «кто и что» может стать визуальной версией существительного, а график «сколько» — прилагательного, все сразу же встало на свои места: шесть типов картинок прекрасно подошли к основным элементам речи. И в этой симметрии нет ничего удивительного: грамматика — отражение (и эволюция) основного мыслительного процесса, соответствующего нашему вербальному мышлению. Так почему бы визуальной грамматике не стать отражением нашего визуального мышления?

В любом случае, если структура Живой Грамматики покажется вам удобным способом вербально-визуального описания идеи, то вам стоит, пожалуй, еще раз обратиться к книге «Обратная сторона салфетки» и узнать побольше о нейробиологических и когнитивных предпосылках этого процесса.

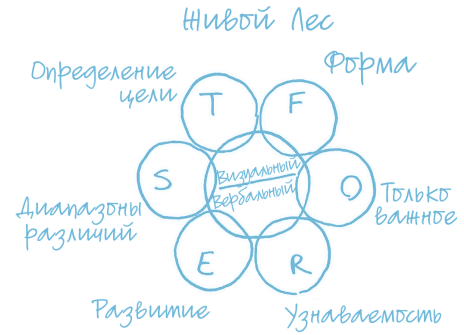
Источник Живого Леса

Правило 6×6 стало основой создания и самого Живого Леса, и инструмента, подтверждающего его действие. Лес неслучайно состоит из шести переменных, связанных с идеей «визуального и вербального». Каждая из этих перемен-

знательного размышления о значительных идеях и проблемах, которые мы хотим разрешить. В этом и заключается неизреченная красота (и одновременно сложность) визуального решения проблем: так как изображения легко формируют у нас эмоциональную ответную реакцию, наше восприятие идеи может легко исказиться вследствие того или иного изображения, призванного ее иллюстрировать.

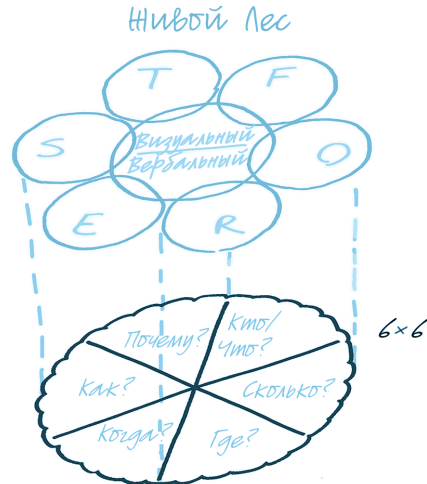
ных связана с одним из элементов Правила 6×6. Эта связь лучше всего видна, если положить оба инструмента рядом. Вот они — Правило 6×6 и Живой Лес.

Если положить рядом образы Правила 6×6 и Живого Леса, сходство между двумя инструментами становится очевидным



Оба состоят из единого «целого», разделенного на шесть элементов (секторная диаграмма для 6×6 и диаграмма Венна для Леса), и в обоих случаях шесть элементов окружают ядро в определенной последовательности (по часовой стрелке). Очевидно, что они связаны чем-то большим, чем структурное сходство. Наложение модели Леса на модель 6×6 демонстрирует: обе они отвечают на одни и те же шесть ключевых вопросов познания, просто чуть разными способами.

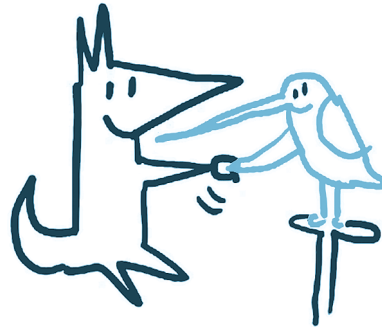
Наложение Живого Леса на 6×6 демонстрирует: оба правила отвечают на одни и те же шесть ключевых вопросов познания, просто чуть разными способами



Следующая ниже таблица демонстрирует частичное пересечение двух инструментов.

Ключевой вопрос познания	Правило 6×6	Живой Лес
Кто и Что		Форма (На что похожа моя идея?)
Сколько		Только необходимое (Сколько мне нужно показать?)
Где		Узнаваемо (Где я уже это видел?)
Когда		Развитие (Когда я установлю точно?)
Как		Определение различий (Как работает эта идея?)
Почему		Цель (Почему это имеет значение для меня?)

В заключение скажу это другими словами: применяя любой из инструментов, мы делаем по сути одно и то же. Мы помогаем мозгу найти более простой способ размышлять о сложных идеях и делиться ими. Если мы задаем шесть вопросов, мы помогаем вербальному мышлению, а если используем Правило 6×6 — то визуальному. Если же мы применяем правила Живой Грамматики и Живого Леса, то помогаем и вербальному, и визуальному мышлению. А самое главное, мы помогаем им работать вместе.



ПРИЛОЖЕНИЕ С

Живой проверочный список



И

так, наши Лиса и Колибри наконец-то стали работать вместе. Мы сделали огромный шаг в сторону создания более толковых, более ясных и более запоминающихся идей. Нет нужды использовать каждый из Живых инструментов для работы над каждой идеей. Зачастую мы замечаем, что идея упрощается еще до того, как мы погружаемся в Грамматическую Схему или проходим Живой Лес наполовину. Но на всякий случай имеет смысл еще раз пройтись по проверочному списку — никогда не знаешь, не всплывет ли в процессе еще одна великая идея.

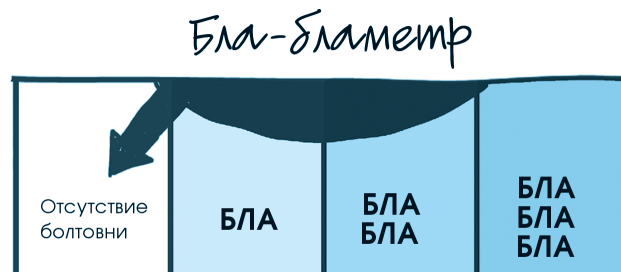
Полный Живой проверочный список (глинная версия)

Живой = $\begin{matrix} \text{Визуальный} \\ + \\ \text{Взаимозависимый} \\ \text{Вербальный} \end{matrix}$

МОЯ ИДЕЯ — ЖИВАЯ [ОБЯЗАТЕЛЬНО]

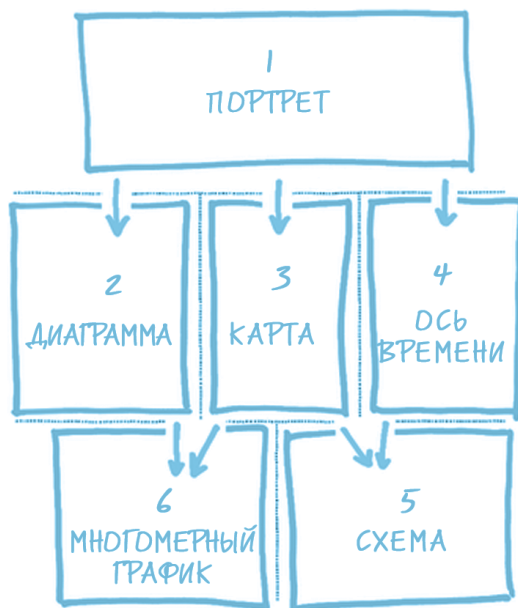
- Я создал ее с помощью слов и изображений.
- Она содержит слова и изображения.
- Я могу объяснить ее *любой* аудитории с помощью слов и изображений.

Я ПРОВЕРЯЮ СВОЮ ИДЕЮ С ПОМОЩЬЮ БЛА-БЛАМЕТРА



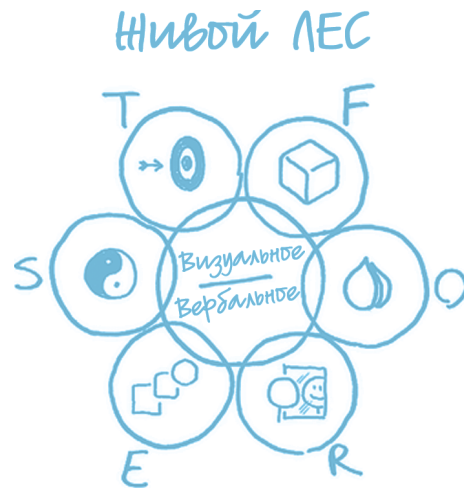
- Если у идеи отсутствует «бла-бла-бла» ► Изменения не требуются
- Если идея скучна (1 бла) ► Сделать ее *более лаконичной и острой*
- Если идея туманна или сбивает с толку (2 бла) ► *Выявить и развить* суть идеи
- Если идея вводит в заблуждение (3 бла) ► *Развенчать и развеять*

Я ИСПОЛЬЗУЮ ЖИВУЮ ГРАММАТИКУ, ЧТОБЫ СОЗДАТЬ СЛОВА И ИЗОБРАЖЕНИЯ, НАИБОЛЕЕ ТОЧНО ВЫРАЖАЮЩИЕ МОЮ ИДЕЮ



- Когда я слышу существительное, ► то рисую **портрет**.
- Когда я слышу количественное прилагательное, ► то рисую диаграмму.
- Когда я слышу предлог, ► то рисую **карту**.
- Когда я слышу грамматическое время, ► то рисую ось времени.
- Когда я слышу сложный глагол, ► то рисую **схему**.
- Когда я слышу сложное предложение, ► то рисую многомерный график.

Я ПРОХОЖУ СО СВОЕЙ ИДЕЕЙ ПО ЖИВОМУ ЛЕСУ



F: Моя идея имеет *форму*.

Я использовал Шесть Живых Быстрых Трюков и определил, что форма идеи:

- существительное** (*кто или что*), оживленное с помощью **портрета**;
- количественное прилагательное** (*сколько*), оживленное с помощью **диаграммы**;
- предлог** (*куда*), оживленный с помощью **карты**;
- время** (*когда*), оживленное с помощью **оси времени**;
- сложный глагол** (*как*), оживленный с помощью **схемы**;
- сложная группа существительных** (*почему*), оживленная с помощью **многомерного графика**.

O: Моя идея может быть выражена *в нескольких содержательных фразах*.

Я использовал кривую дистилляции для того, чтобы:

- начать свою идею с каждой полезной и доходчивой мысли, которую я только могу придумать;

- дистиллировать свою идею до уровня ее сути (*именно таким образом я демонстрирую свою идею с самого начала*);
- расширить идею, добавив к ней детали (*для тех, кто еще в ней не заинтересован*).

R: Моя идея узнаваема.

- Я понял, где видел эту идею раньше.
- Я использовал для выражения своей идеи визуальную метафору, взятую из природы.
или
- Я использовал для выражения своей идеи визуальную метафору из рукотворного мира.

E: Моя идея развивается.

- Я использовал «эволюцию, направленную вовнутрь» (вербально-визуальное движение), чтобы довести идею *почти* до самого конца.
- Но кое-что я оставил для своих читателей — это «эволюция, направленная вовне» (соединение точек).

S: Моя идея фиксирует различия.

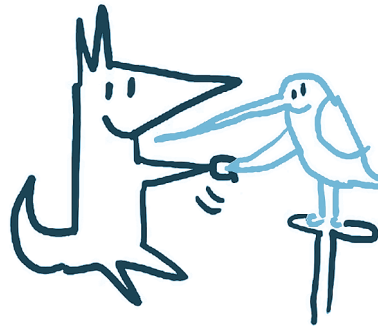
- Я использовал Живой Тест на растяжение, чтобы убедиться в том, что исследовал (и при необходимости использовал) мысли, противоречащие моей идее.

T: Моя идея направлена на цель.

- Я использовал Живую Линзу, чтобы убедиться в том, что представляю себе свою аудиторию и тот живой образ, который ей нужен:
- Лидер** хочет видеть, куда мы направляемся ► Я создаю *портрет* или *карту*.
- Деятель** хочет видеть, как мы собираемся достичь конечной точки
► Я создаю *ось времени* или *схему*.

- **Эксперт** хочет комплексности ▶ Я создаю *более детальное* объяснение.
- **Новичок** хочет больше простоты ▶ Я создаю *самое простое* из возможных объяснений.
- **Точно мыслящий** человек хочет увидеть количественные характеристики ▶ Я создаю *график*.
- **Эмоциональный** человек хочет чувств ▶ Я создаю *портрет*.
- **Сочувствующий** человек хочет меня поддержать ▶ Я могу использовать живое объяснение, чтобы протолкнуть идеи дальше.
- **Антагонистическая** личность хочет моего поражения ▶ Я могу дать живое объяснение, чтобы показать, что знаю о его беспокойстве и учитываю его в своем решении.

В ИТОГЕ МОЯ ИДЕЯ УДОВЛЕТВОРИЛА И ЛИСУ, И КОЛИБРИ



Примечания

- ^I NPR «More from Jon Stewart’s Fresh Air Interview», NPR, October 22, 2010. По состоянию на 3 февраля 2011 г., взято с сайта <http://www.wbur.org/npr/130704771/more-from-jon-stewarts-fresh-air-interview>.
- ^{II} «We all read it and have no idea»: David Carr, «Conde Nast Futuregram: No Magazines, but Lots of “Consumer Centricity”», New York Times Media Decoder blog, October 28, 2010. По состоянию на 29 октября 2010 г., взято с сайта <http://mediadecoder.blogs.nytimes.com/2010/10/28/conde-nastfuturegram-no-magazines-but-lots-of-consumer-centricity>.
- ^{III} Dana Priest and William M. Arkin, «A Hidden World, Growing Beyond Control», Washington Post Top Secret America project, 19 июля 2010 г. По состоянию на 23 октября 2010 г., взято с сайта <http://projects.washingtonpost.com/top-secret-america/articles/a-hidden-worldgrowing-beyond-control>.
- ^{IV} К моменту его смерти: Publishers Weekly, «Bestselling Childrens Books of All Time (Hardcover)». Infoplease.com, 2002. По состоянию на 27 октября 2010 г., взято с сайта <http://www.infoplease.com/ipea/A0203049.html>.
- ^V J. Hersey, «Why Do Students Bog Down on the First R?» Life, 24 мая 1954 г.: стр. 136–50.
- ^{VI} L. Menand, «Cat People». The New Yorker, 23 декабря 2002 г.
- ^{VII} Center for Science in the Public Interest, «Lawsuit Over Deceptive Vitaminwater Claims to Proceed», 23 июля 2010 г. По состоянию на 10 октября 2010 г., взято с сайта <http://www.cspinet.org/new/201007231.html>.
- ^{VIII} E. E. Arvedlund, «Don’t Ask, Don’t Tell». Barron’s, 7 мая 2001 г.
- ^{IX} Andrew Robinson, Einstein: A Hundred Years of Relativity (Bath, England: Palazzo, 2005).
- ^X Там же, стр. 33.

- XI Leonard Schlain, *The Alphabet Versus the Goddess: The Conflict Between Word and Image* (New York: Penguin Compass, 1998), стр. 17–23.
- XII John Medina, *Brain Rules* (Seattle: Pear Press, 2008), стр. 77.
- XIII Steven Pinker, *The Stuff of Thought: Language as a Window into Human Nature* (New York: Viking, 2007).
- XIV Richard P. Feynman, *The Pleasure of Finding Things Out* (New York: Perseus Publishing, 1999).
- XV Walter Kiechel, *The Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World* (Boston: Harvard Business School Press, 2010), стр. 113–130.
- XVI Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Boston: Free Press, 1980).
- XVII Donella H. Meadows, *Thinking in Systems* (White River Junction, VT: Chelsea Green, 2008).
- XVIII G. Raine, «Coffee Pioneer Alfred Peet Dies», *San Francisco Chronicle*, 1 сентября 2007 г.
- XIX Абрахам Маслоу, «Мотивация и личность», М., Питер, 2011.
- XX Publishing Central, «Bowker Reports U.S. Book Production Declines 3% in 2008, but 'On Demand' Publishing More Than Doubles». Publishing Central, 19 мая 2009 г. По состоянию на 7 февраля 2011 г., информация взята с сайта <http://publishingcentral.com/blog/book-publishing/bowker-reports-us-book-production-declines-3-in-2008-but-on-demand-publishing-more-than-doubles?si=1>.
- XXI W. Chan Kim and Renee Mauborgne. «W. Chan Kim». *Blue Ocean Strategy*, 2010. По состоянию на 7 февраля 2011 г., информация взята с сайта http://www.blueoceanstrategy.com/aut/chan_kim.html.
- XXII Леонардо да Винчи, отрывок из книги *Codex Atlanticus*, с. 1478–1518; *Biblioteca Ambrosiana*, Милан, Италия.
- XXIII Peter C. Wensberg, *Land's Polaroid: A Company and the Man Who Invented It* (New York: Houghton Mifflin, 1987).
- XXIV J. Seabrook, «Game Master», *The New Yorker*, 6 ноября 2006 г.
- XXV F. Scott Fitzgerald, «Handle with Care», *Esquire*, апрель 1936 г.
- XXVI Bill Bryson, *A Short History of Nearly Everything* (London: Black Swan, 2003).
- XXVII *Buying up and selling: Michael Lewis, The Big Short: Inside the Doomsday Machine* (New York: W. W. Norton, 2010).
- XXVIII <http://www.altshuller.ru/>.
- XXIX Ellen Domb, «40 Inventive Principles with Examples», *TRIZ Journal*, июль 1997 г. По состоянию на 1 марта 2011 г., информация взята с сайта <http://www.triz-journal.com/archives/1997/07/b/index.html>.

- xxx «The Picture-Superiority Effect on Consumer Memory»: T. L. Childers, «Conditions for a Picture-Superiority Effect on Consumer Memory». The Journal of Consumer Research, сентябрь 1984 г.: стр. 643–654.
- xxxI «Verbal Overshadowing of Visual Memories»: J.W.S. Schooler, «Verbal Overshadowing of Visual Memories: Some Things Are Better Left Unsaid», Cognitive Psychology 22 (1990): стр. 36–71.
- xxxII After years of laborious effort: Andrew Robinson, The Story of Writing: Alphabets, Hieroglyphs & Pictograms (New York: Thames & Hudson, 1995).

Литература

- Arvedlund E. E. "Don't Ask, Don't Tell." *Barron's*, May 7, 2001.
- Bellis T. J. *When the Brain Can't Hear: Unraveling the Mystery of Auditory Processing Disorder*. New York: Atria Books, 2002.
- Boyle C. "Flight 1549's Charmed Passenger," *The Week*, January 22, 2009. Retrieved March 24, 2011, from <http://theweek.com/article/index/92523/flight-1549s-charmed-passenger>.
- Bryson B. *A Short History of Nearly Everything*. London: Black Swan, 2003.
- Calaprice A. *The New Quotable Einstein (Enlarged Commemorative Edition)*. Princeton NJ: Princeton University Press, 2005.
- Carr D. "Condé Nast Futuregram: No Magazines, but Lots of 'Consumer Centricity,'" *New York Times Media Decoder blog*, October 28, 2010. Retrieved October 29, 2010, from <http://mediadecoder.blogs.nytimes.com/2010/10/28/conde-nast-futuregram-no-magazines-but-lots-of-consumer-centricity>.
- Carr N. *The Shallows: What the Internet Is Doing to Our Brains*. New York: W. W. Norton & Company, 2010.
- Carter B. *The War for Late Night*. New York: Viking, 2010.
- Center for Science in the Public Interest. "Lawsuit Over Deceptive Vitaminwater Claims to Proceed," July 23, 2010. Retrieved October 10, 2010, from <http://www.cspinet.org/new/201007231.html>.
- Childers T. L. "Conditions for a Picture-Superiority Effect on Consumer Memory." *The Journal of Consumer Research*, September 1984: 643–654.
- Dehaene S. *Reading in the Brain: The New Science of How We Read*. New York: Penguin Books, 2010.

Domb E. "40 Inventive Principles with Examples," TRIZ Journal, July 1997. Retrieved March 1, 2011, from <http://www.triz-journal.com/archives/1997/07/b/index.html>.

Ferguson E. S. *Engineering and the Mind's Eye*. Cambridge: The MIT Press, 1992.

Ferguson N. *The Ascent of Money*. New York: Penguin Books, 2008.

Feynman R. P. *The Pleasure of Finding Things Out*. New York: Perseus Publishing, 1999.

Fitzgerald F. S. "Handle with Care." *Esquire*, April 1936.

Gordon K. E. *The Transitive Vampire: A Handbook of Grammar for the Innocent, the Eager, and the Doomed*. New York: Times Books, 1984.

Hersey J. "Why Do Students Bog Down on the First R?" *Life*, May 24, 1954: 136–150.

INSEAD. "Blue Ocean Strategy Interview with the Authors," INSEAD Alumni Newsletter, February 2005.

Johnson S. "Grace Hopper—A Living Legend." *All Hands*, September 1982: 3–6.

Johnson S. *Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation*. New York: Riverhead Books, 2010.

Kiechel W. *The Lords of Strategy. The Secret Intellectual History of the New Corporate World*. Boston: Harvard Business School Press, 2010.

Kim & Mauborgne. "W. Chan Kim." *Blue Ocean Strategy*, 2010. Retrieved February 7, 2011, from http://www.blueoceanstrategy.com/aut/chan_kim.html.

Komarcheva L. D. "Genrick Saulovich Altshuller English Introduction." G. S. Altshuller Foundation, October 15, 2003. Retrieved March 1, 2011, from <http://www.altshuller.ru/world/eng/index.asp>.

Kranowitz C. S. *The Out-of-Sync Child: Recognizing and Coping with Sensory Processing Disorder*. New York: Perigee Books, 2005.

Kuhn M. "The Land List: An Ongoing Project in Cataloging Polaroid Cameras." *Landlist*, February 9, 2008. Retrieved March 10, 2011, from <http://www.rwhirled.com/landlist/landhome.htm>.

Lattman P. "Michael Lewis's 'The Big Short'? Read the Harvard Thesis Instead!" *WSJ Blogs Deal Journal*, March 15, 2010. Retrieved March 2, 2011, from <http://blogs.wsj.com/deals/2010/03/15/michael-lewis-the-big-short-read-the-harvard-thesis-instead>.

Lester T. *The Fourth Part of the World*. New York: Free Press, 2009.

Lewis M. *The Big Short: Inside the Doomsday Machine*. New York: W. W. Norton & Company, 2010.

Maslow A. H. *Motivation and Personality*. New York: Addison Wesley Longman Inc., 1954.

Maslow A. H. *The Psychology of Science: A Reconnaissance*. Washington, DC: Henry Regnery Co., 1970.

Mauborgne R. "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth." *Harvard Business Review*, January–February 1997: 103–112.

Meadows D. H. *Thinking in Systems*. White River Junction, VT: Chelsea Green, 2008.

Medina J. *Brain Rules*. Seattle: Pear Press, 2008.

Menand L. "Cat People." *The New Yorker*, December 23, 2002.

Neffe J. *Einstein: A Biography*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 2005.

NPR. "More from Jon Stewart's 'Fresh Air' Interview." NPR, October 22, 2010. Retrieved February 3, 2011, from <http://www.wbur.org/npr/130704771/more-from-jon-stewarts-fresh-air-interview>.

Pinker S. *The Stuff of Thought: Language as a Window into Human Nature*. New York: Viking, 2007.

Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Boston: FreePress, 1980.

Priest D., Arkin W. "A Hidden World, Growing Beyond Control," Washington Post Top Secret America project, July 19, 2010. Retrieved October 23, 2010, from <http://projects.washingtonpost.com/top-secret-america/articles/a-hidden-world-growing-beyond-control>.

Publishing Central. "Bowker Reports U. S. Book Production Declines 3% in 2008, but 'On Demand' Publishing More Than Doubles." Publishing Central, May 19, 2009. Retrieved February 7, 2011, from <http://publishingcentral.com/blog/book-publishing/bowker-reports-us-book-production-declines-3-in-2008-but-on-demand-publishing-more-than-doubles?si=1>.

Raine G. "Coffee Pioneer Alfred Peet Dies." *San Francisco Chronicle*, September 1, 2007.

Rich B. R. *Skunk Works: A Personal Memoir of My Years of Lockheed*. New York: Bay Back Books, 1996.

Robinson A. *Einstein: A Hundred Years of Relativity*. Bath, England: Palazzo, 2005.

Robinson A. *Sudden Genius? The Gradual Path to Creative Breakthroughs*. Oxford: Oxford University Press, 2010.

Robinson A. *The Story of Writing: Alphabets, Hieroglyphs & Pictograms*. New York: Thames & Hudson, 1995.

Schlain L. *The Alphabet Versus the Goddess: The Conflict Between Word and Image*. New York: Penguin Compass, 1998.

Schooler J. W. S. "Verbal Overshadowing of Visual Memories: Some Things Are Better Left Unsaid." *Cognitive Psychology* 22 (1990): 36–71.

Seabrook J. "Game Master." *The New Yorker*, November 6, 2006.

Shubin N. *Your Inner Fish*. New York: Pantheon Books, 2008.

Surowiecki J. "Soak the Very, Very Rich." *The New Yorker*, Financial Page, August 16, 2010.

Takeuchi T. *An Illustrated Guide to Relativity*. New York: Cambridge University Press, 2010.

Weekly P. "Bestselling Childrens Books of all Time (Hardcover)." *Infoplease.com*, 2002. Retrieved October 27, 2010, from <http://www.infoplease.com/ipea/A0203049.html>.

Wensberg P. C. *Land's Polaroid: A Company and the Man Who Invented It*. New York: Houghton Mifflin, 1987.

Whitehall H. *Structural Essentials of English*. New York: Harcourt, Brace and Company, 1951.

Дэн Роэм

Бла-бла-бла, или Что делать, когда слова не работают

Ответственный редактор *Анна Высочкина*

Литературный редактор *Вера Калмыкова*

Дизайн обложки *Сергей Хозин*

Верстка *Вячеслав Лукьяненко*

Корректоры *Надежда Болотина, Любовь Макарова, Ирина Тимохина*