

СТРАТАГЕМА

1

# Пространство. Точка отсчета

---

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

**Д**ействуйте. Подумайте о пространстве вокруг вас как о доступном ресурсе людей, мест, объектов, инструментов. Опишите пространство вашей жизни как места, людей, маршруты, чтобы осознать, что у вас есть многое из того, что нужно для счастья, для занятия своим делом. Оцените свои ресурсы. Понимание опыта и возможностей окружающих людей поможет создать хороший вектор движения к новым целям. Неудовлетворенность окружением также побудит действовать в верном для вашей личности направлении. Барбара Тверски считает пространственное мышление одним из главных человеческих приобретений в процессе эволюции: мы двигаемся в пространстве, чтобы всколыхнуть наше мышление, движение рождает процесс мышления. Давайте больше двигаться, чтобы пространство поставляло нам больше новых идей.

## Манифест твоего пространства

Все, что тебя окружает, ценно, важно, влиятельно. Ты будешь искать свое место, свой уютный дом, свою идеальную мастерскую — и не удивляйся, если окажешься в неказистом, ржавом гараже. Твое пространство наполняет смыслом твой дух, а не твой кошелек. Ищи места, которые помогают тебе не остаться, не закрепиться и не обжиться, а продолжить свой путь и поиск своей роли — не обязательно новой, но точно

своей. Ты станешь старше и чаще будешь оказываться на кладбищах, чем в родильных отделениях. Мысли сейчас, живи сейчас, рождай сейчас. Потом будут сплошные похороны, пожарища и смрад. Не находишь своего места в жизни, так посмотри в небо: там туманы, облака, высоченные деревья, а ты уставился в грязные ботинки. Пространство неба — единственный адрес для творческой мысли. У гениальных идей прописка в небесной глубине, регистрация на клочке бумаги, исчерканной записями шальных выстрелов идей на стрельбище твоего рабочего стола. Ты знаешь, что у твоего любимого места есть запах, аромат, даже вонь, и это помогает твоему уму, твоему воображению.

Глядя вокруг, ищи именно те места и пространства, где кажется, что твоя кожа становится частью этой цельной архитектуры, а твои глаза постоянно находят для себя затейливую игру света и тени. Твое пространство — это место, куда не зовут гостей, они сами туда идут — не ради места, а ради тебя. В твоём пространстве тёплый плед и окно могут играть более важную роль, чем роль, которую для десятков институтов и лабораторий, мастерских играют технологические и научные инвестиции. Решая задачу, описывай её как пространство, как ближайшее и дальнее, как достижимое сразу, сейчас, и недостижимое, но желанное, — твой горизонт. Если ты встречаешь барьер или стену, иногда это не преграда, а твой способ забраться повыше, чтобы оглядеться, осмотреться, увидеть нужное. Тебе нужно привыкнуть рисовать карты, планы, фреймворки и схемы: это попытка объединить силы визуального мышления и пространственного. Чаще в своём пространстве жизни, работы, творчества находи время на простую паузу у окна, когда за стеклом все остановилось, а в твоём мышлении, воображении, фантазии продолжается бег, движение, энергия. Если пока в голову не пришли деятельные идеи — время вымыть окно, проветрить пространство и пустить в себя свет.

Человечество издавна училось у природы искусству выживания, пока не осознало, что само может её контролировать. Современная наука способна рассказать много удивительного о животном и растительном мире. Чему же этот мир может научить каждого из нас?

[ 64 ]

Каждое растение является биосистемой. Это не выдумка друидов или древних славян, а научная реальность. Как объясняет директор Международной лаборатории растительной нейробиологии профессор Стефано Манкузо, растения, в отличие от животных, имеют модульную структуру: у них часто нет незаменимых органов. Лишите растение девяносто процентов частей — и вовсе не обязательно, что оно погибнет.

Причина заключается в отсутствии привычного для нас управления — центральной нервной системы. Интернет как структура технически устроен так же. Нам еще только предстоит научиться существовать в развивающейся экосистеме интернета, и уже понятно, что это не просто информационная система и не экосистема коммуникаций, а особая культурная среда, которая является моделирующей системой для человека, если применить философию Юрия Лотмана.

Экосистема интернета будет формировать культуру человека, а не наоборот. Мы уже старательно избегаем запоминания информации, что было привычным для прошлых поколений, надеясь быстро найти ее в Сети при необходимости. В природе мы можем увидеть множество таких примеров взаимного влияния живых систем, установления новых полезных связей — такой своеобразный дизайн.

Акации научились использовать муравьев, чтобы защитить себя от гусениц и других насекомых. В обмен на сладкий нектар муравьи патрулируют ветви и листья дерева и устраняют возможные угрозы. Мы видим пример природного дизайна: обмен интересами и некоторая манипуляция со стороны акации.

Растения передают свои сигналы не только по воздуху, но и под землей, и это доказано в тестах и научных экспериментах. Корни деревьев и грибы образуют между собой симбиотическую связь — микоризу. В микоризе деревья обмениваются водой, глюкозой, калием и другими питательными веществами, а также предупреждают друг друга об опасности.

Если растения связывает друг с другом своего рода подземный интернет, можем ли мы, люди, использовать его для передачи нашей информации? Интересная мысль, особенно для нашей страны.

## Путешествие героя как основа культуры

[ 65 ]

Если подумать, то вся наша культура рассказывает нам одну и ту же историю. Это история о трансформации в пути. Путешествие из пункта А в пункт Б изменяет идущего, обучает его, иногда даже разрушает. Да и вся наука — это путешествие от незнания к знанию. Мы все движемся к смерти, к точке завершения пути, и не стоит избегать этой простой мысли, печалиться или страшиться. Это хороший жизненный стимул для осознания ценности времени на своем жизненном пути. Задумайтесь, что успех в своем значении имеет функцию «успеть» — отношение времени к цели, а как результат — оказаться там, где должен, но вовремя, уважая отведенное тебе время.

В своей жизни мы тоже пытаемся строить некоторый сценарий. Знакомясь с приятным человеком, мы в воображении рисуем картину дальнейших с ним отношений. Подыскивая работу, выбираем, примеряем на себя роли с разными сюжетными линиями: здесь будет цениться мой опыт, здесь я смогу пройти обучение, а здесь я выплачу кредиты и стану заниматься тем делом, к которому наиболее приспособлен мой ум, мой дух, мои силы. Наше счастье в том, что мы можем принимать самостоятельные решения или дорабатывать чужие. Важно писать свою историю, свой сценарий жизни. Именно об этом мы мечтаем (и учимся этому) в детстве. Обратите внимание: когда ребенок учится ходить, рисовать, говорить, он не бросает дело при первой неудаче, упав или неразборчиво произнеся слово, он не размышляет, что у него нет к этому способности или таланта, — он падает десятки раз и в результате начинает ходить, рисовать, говорить. Когда ребенок рисует, он формирует осознаваемый мир, буквально задает форму этого мира, формирует его на листе.

Мы, как писатели, рисуем картину своего будущего, закладывая в него тайники чистой энергии и вдохновения — место действия, объекты, персонажей-антагонистов и попутчиков, а также прочие «декорации». Вы наверняка замечали, как похожи все сюжеты в мире. Родился, женился... Это не по причине отсутствия воображения у авторов.

В 1958 году книга «Морфология волшебной сказки»\* Владимира Яковлевича Проппа была переведена на иностранный язык. Мировая литература и Голливуд открыли ее истину и мощный творческий потенциал. Тридцать одна функция волшебной сказки буквально заучиваются наизусть, осмысливаются, критикуются, но принимаются в работу как модели создания захватывающего сюжета. Книга стала учебником для сценаристов, а рецепты создания сценариев «по Проппу» несложно обнаружить в большинстве самых популярных историй — от «Звездных войн» до «Игры престолов».

Подобные возможности задает именно рациональный, формальный, прагматичный подход к анализу истории, мифа, сказки: содержание не столь важно, оно может меняться и трансформироваться, а вот скелетная, системная структура — ключ к успеху вовлечения человека в историю. В качестве такой единицы вовлечения в сказку русский фольклорист предлагал брать функцию сказочного персонажа. Максимальное значение таких функций для волшебных сказок и мифологических сюжетов — тридцать один. Достаточно «шагов» для сюжета, чтобы комбинировать и разнообразно сочетать самые захватывающие и любопытные события в истории. Их принято называть «морфемы». Посмотрим, как они работают при создании нарративных историй в культуре: 1) отлучка героя, пропажа, исчезновение; 2) запрет герою, предупреждение; 3) нарушение запрета; 4) разведка, появление антагониста; 5) получение антагонистом сведений о жертве; 6) подвох, засада, обман со стороны антагониста; 7) пособничество со стороны обманутой жертвы; 8) вредительство со стороны антагониста; 9) беда, недостача, желание героя иметь что-либо; 10) решение героя о противодействии; 11) отправка героя из дома; 12) испытание героя со стороны дарителя волшебного средства или помощника; 13) реакция героя на действия дарителя; 14) получение героем волшебного средства; 15) пространственное перемещение героя; 16) столкновение героя и антагониста; 17) клеймение героя; 18) победа героя над антагонистом; 19) ликвидация беды или недостачи;

---

\* В России вышла в свет в 1928 году.

20) возвращение героя; 21) преследование героя, погоня; 22) спасение героя; 23) прибытие героя домой неузнанным; 24) необоснованные притязания ложного героя; 25) трудная задача для героя; 26) разрешение противоречия, завершение конфликта, решение задачи; 27) узнавание героя; 28) раскрытие обмана ложного героя или антагониста; 29) трансформация, изменение лика, преобразование, получение героем нового облика; 30) наказание врага, справедливая расправа; 31) победный пир, вступление в брак и воцарение героя.

Многие морфемы являются парными: вызов — схватка, запрет — его нарушение, кража — находка неожиданной замены, преследование — спасение и так далее. Такое развитие сюжета ожидаемо.

Попытки типологизировать литературные сюжеты происходят постоянно. Кристофер Букер\* в своей книге *The Seven Basic Plots: Why We Tell Stories* («Семь основных сюжетов: почему мы рассказываем истории») смело предполагает, что вся западная литература описана в семи сюжетах. У Жоржа Польти\*\* мы встречаем тридцать шесть пунктов, которые, как фундамент, удерживают конструкцию современной трагедии. Хорхе Луис Борхес\*\*\* утверждал, что существует всего четыре сюжета, и использовал их в своей новелле «Четыре цикла»:

История осажденного города, описание героизма безнадежной защиты от внешних сил.

История возвращения героя к своей далекой родине, к истинной сущности.

История поиска без мотива доказать окружающим что-либо. Поиск ради поиска, ради одержимости целью.

История добровольного самоубийства бога. Как человек теряет веру, идеалы, вступает в конфликт с моралью. Сюжет переосмысления божества через его смерть.

Что полезного в этом для современника? Модель мышления. Структура, из которой может возникнуть новый сюжет: фильм, книга, сериал, даже бренд. Можно также взглянуть на эти

\* Кристофер Джон Пенрайс Букер (род. 1937) — английский журналист, писатель.

\*\* Жорж Польти (1867–1946) — французский писатель, литературовед и театровед.

\*\*\* Хорхе Луис Борхес (1899–1986) — аргентинский прозаик, поэт и публицист.

знания шире. Допустим, вы предприниматель и строите свой бизнес, развиваете компанию, а нужно найти не просто метод для роста, а философию, ценностную модель, вызывать интерес у потенциальных клиентов. Возьмем за основу модель Борхеса и представим ее пользу для реальной компании. Если вы бизнесмен и вдруг исчерпали вдохновение или обнаружили, что обычными приемами рынок не просчитать, давайте попробуем пойти другим путем. Задайте себе вопросы из каждого пункта этого списка:

**Осажденная крепость, город в осаде.** Подумайте о ваших конкурентах, их сильных сторонах и выгодных предложениях для клиента. Где они действительно штурмуют ваши позиции? Как законодательство и финансовые институты могут вам помочь и какие опасности для вас могут нести новые законы и требования?

**Возвращение к истокам.** Какими были ваши цели, когда вы начинали бизнес? К чему стоит вернуться прямо сейчас, чтобы выработать новую стратегию и сохранить прежние ценности? Чем в действительности вы хотели заниматься в компании, а что делегировать, но отклонились от изначального плана? Что является первоначальной изюминкой вашего бизнеса и основой работы с клиентами?

**Поиск.** Какие новые области бизнеса вы и окружающие совершенно не рассматривали раньше? Какие новые направления, нишевые рынки, свежие коллаборации и партнерства? Какие новые продукты вы можете вывести на рынок в связи с «взрослением» вашего клиента и изменением его потребностей?

**Самоубийство бога.** Когда вы начинали свой бизнес, у вас наверняка были кумиры и идеалы. Вы ходили слушать знаменитых коучей, зачитывались бизнес-литературой, словно житиями святых. Спустя годы те кумиры и божества, возможно, легли на алтарь собственной значимости и превратились в пепел. Они больше не несут той созидательной энергии, в которой вы нуждаетесь. наших бизнес-богов заколол лукавый и строгий жизненный опыт, оставив лишь выводы: их механики работали в свое время. Дерзкие советы хороши на бумаге, а жизнь прозаичнее: она учит гибкости, уступкам, ловкости. Вы поняли, что гиганты тоже совершают ошибки, и в вашей душе их место



заняли люди, которые просто делают свое дело. Их не нужно боготворить — достаточно просто у них учиться. Возможно, вам также пришлось перестать обожествлять и некоторые собственные идеи. Спросите себя: чему вы научились у этих титанов, кумиров, мировых брендов? Возможно, тому, что для вас больше не существует слепой веры в чужой опыт? Задумайтесь, чем ошибки крупных компаний могут быть вам полезны, какой хороший урок вы из этого можете извлечь?

Этап начала размышлений — это взгляд на окружающее пространство. На своем курсе я часто прошу курсантов описать их личное впечатление от одного сюжета. Вы идете по дороге и встречаете небольшой поселок, где живут только знакомые вам люди, которые вас хорошо знают. В этом символическом пространстве вы чувствуете комфорт и умиротворение: дорога проходит через пространство друзей, родственников, коллег, знакомых, любимых людей. Они окружают вас и говорят, что впереди вас ждет череда высоких гор, дорогу преграждает горный хребет, но они уверены, что вы не пойдете в обход, а взберетесь на вершину. В этот момент очень важно поймать вашу первую мысль. Первое интуитивное желание. Доверяйте интуиции. Согласно трудам Даниеля Канемана, наша интуиция — это набор интеллектуальных механик, способность автоматической выработки решений на основе опыта и предчувствия верного решения без длительных логических рассуждений или доказательств — фактических и рациональных.

Как вы поступите?

Некоторые курсанты сразу решают карабкаться вверх: им важна поддержка и вера в их силы других людей. Другим важно хорошо подготовиться к штурму вершины, продумать путь, собрать провизию и нужные инструменты. Третьи никогда не слушают чужие мнения и считают такие просьбы манипуляцией и навязыванием им чужих идей и рискованных представлений о целях. Четвертые лукаво планируют долезть до середины и вернуться обратно, сказав, что добрались до вершины: они знают, что способны на успешное восхождение, но пока не видят смысла тратить силы, однако не хотят и разочаровывать своих знакомых и близких людей. Пространство символично. Ваши мысли по поводу восхождения на вершину будут

[ 70 ]

очень похожи на ваши отношения с личными целями и другими людьми. Попробуйте, это полезный мыслительный опыт и практика воображения.

В этой книге я пройду с вами путь героя собственной истории — по этапам, стратагемам, по минным полям опыта, через перевалы к вершинам и сотням упражнений, к креативному мышлению и выбору той роли в жизни, которой вы и я достойны.

На экране девайса я набираю десять ключевых вопросов, из которых выстраивается дизайн личного проекта и личного счастья, и отвечаю на них, пытаясь ничего не упустить. Давайте сделаем это вместе. Старая латинская поговорка *Carpe Diem* — «жить сегодняшним днем» — все еще актуальна. Вот эти вопросы:

Чем заполнено пространство вашего опыта? Что вы знаете и умеете, как распорядились этим до сих пор? В чем себя реализуете, каков ваш род деятельности? Откуда вы, как это место повлияло на вас?

Какая роль вам близка? Какие роли вы примеряли на себя сейчас и в прошлом (сына, ученика, новичка, мастера, профессионала, скептика, ворчуна)? Каким вы хотите быть?

В чем вы видите ваше призвание? Что делает вас счастливым, какое дело манит? Что действительно ваше?

Где бы вы хотели оказаться в жизни, в профессии, в своем деле? Как вы могли бы там оказаться и как этот путь вас изменит?

Какие люди абсолютно противоположны вам? Кто ваши соперники? В чем они конкурируют с вами? Какие качества, не свойственные вам, есть у них?

К кому вы всегда можете обратиться за жизненным и честным советом? Кто критикует вас — возможно, жестко, но по делу? Кто ваши наставники и учителя в прошлом и кто наставляет вас сейчас?

Какие недопонимания и конфликты были у вас в прошлом? Как вы из них выходили? За что вы готовы бороться сейчас и на каких основаниях? Как ощущаете себя во время конфликта?

Кого или что вы потеряли и как справились с потерей? Почему этот опыт оказался именно таким? Что вы готовы потерять ради текущей цели и ее достижения? Чему вас научили потери в жизни, в профессии?

Какие личные победы вы можете вспомнить? Назовите главную, заслуженную, честную победу в жизни. Какая самая сложная и противоречивая победа вам досталась?

[ 71 ]

В какие места на планете вы бы хотели вернуться? Ради кого или чего? С каким результатом? Какие места силы есть в вашей жизни, куда стоит заглянуть в ближайшее время, и почему? Почему возвращение к самому началу дела, профессии может быть полезным и нужным опытом?

Более подробно мы рассмотрим культуру сюжета, развитие человека и создание личных проектов в следующих стратегемах.

## Исходная точка

У всего есть некая отправная точка, начало координат. Где находится точка отсчета вашей жизни? Наверняка в раннем детстве, но где именно? Давайте подумаем о наших родителях. Возможно, они так нас любили, что наше начало — это тот момент, когда мама прошептала самой себе: «Я хочу ребенка». У меня есть личная теория, что все мы приходим в этот мир для передачи единиц любви. Любящие родители окружают ребенка силой своей любви, атомарным притяжением добродушного желания окружить себя любовью. Они дарят своему ребенку наследство из атомов особой материи. Люди, которые получили мало любви в детстве, всю свою жизнь пытаются восполнить недостачу этих атомов. Они требовательны и жадны до внимания, мало думают о других. Тем же, кто получил достаточно единиц любви в детстве, есть чем поделиться с окружающими. Они раздают свою любовь и внимание, не скупясь, излучают теплоту, находят верные слова даже для незнакомцев. Они знают закон атомов любви и радости: чем больше у вас есть, тем щедрее вы делитесь с другими и тем больше частиц возвращается к вам любовью окружающих. Скупые на любовь люди меньше передают внимания и заботы окружающим и тем самым меньше получают, сами страдая от недостатка этих ценных молекул, требуя их для себя, выпрашивая, ревнуя.

Наивная теория, романтическая, хрупкая. Но я верю, что любовь не борется за себя, не навязывается, не требует к себе

[ 72 ]

внимания. Любовь одного человека к другому вызывает желание подстраиваться под любимого, сочетать его атомарную структуру со своей, ничего не прося взамен, ведь гармония отношений именно в принятии другого как себя. Мы любим целиком, не по частям. Любим запах, неторопливость мысли, скороговорку речи, изгиб пятки и особый тип смеха, любим даже волосы человека на своей подушке. Это особое мышление любящего. Он стремится подарить как можно больше атомов любви тому, кого любит, даже если его любовь не принимают.

Некоторые скажут, что любовь — это маскировка мозгом полового инстинкта, проявление сексуальности, и прекраснее ее нет ничего в мире. Но вот по серому полю в ненастную погоду идут пожилые супруги. Их не щадило время. Но они идут, опираясь на плечо друг друга. В их жизни уже нет страсти, но остается главное — благодарность человеку, который брал твои единицы любви и возвращал с прибылью. Не присваивал, не терял, не разбрасывал, а копил и отдавал обратно.

Любовь — это, по сути, начало нашей личности. Ведь именно такого человека, каким каждый из нас сейчас является, мы представили в детстве, полюбили, восприняли как своего героя и начали играть эту роль. Выбирая из сотен возможных сценариев нашей жизни, мы выбрали только один — свой.

## Минное поле и пространство для творчества

На минном поле одиноко. Одиночество сапера взрывоопасно. Сапер на старом, заросшем высокой седой травой пустыре минного поля не чувствует скуки.

Выстроившись в цепочку, саперы медленно идут по полю, опустив головы, словно что-то потеряли. Они молчат, слушают нудный гул в наушниках, словно музыканты или дирижеры, одним движением миноискателя меняют гармонию звука. Сапер одинок даже в кругу своих. Один в поле. Один на один он ведет внутренний диалог с местностью. Отстраняется, отрывается от суеты, осмысляет пространство — тропу, кусок земли, часть планеты. Земля под ногами полна собеседников: следов,

подозрительно редящей травы, бугорков, естественных кочек и подозрительно искусственных, словно кожный покров из чешуек, влажных, прошлогодних листьев и артерий тропинок, оставленных ночными жителями поля — грызунами и их соперниками по пищевой цепочке. Но все живое избегает засевших в земле желтоватых тротиловых чудовищ в зеленом цилиндре пластика. Обходит стороной. Сапер смотрит и словно общается с кажущейся простотой этого поля. Пытается разгадать логику другого сапера, выложившего рядами мины по своему алгоритму, упрятавшего в жирную, плодородную почву холодные, циничные человеческие изобретения, механизмы травмы и смерти.

Сапер мины не боится. Взрыва не боится. Он боится пропустить — оставить мину другим. Мины и их анатомию, их физику он знает, заучивает наизусть. Сапер знает мины по странному звуку в наушниках миноискателя. Для остальных это нудное пищание, завывание, «электронный писк 507-го», а для опытного солдата это мелодия конструкции пехотной мины или густой и глубокий звук тяжелой противотанковой,



[ 74 ]

звук металла в земле. Сапер чувствителен, ему нужно и зрение, и слух, и тактильность, чувствительность пальцев, и сила рук, и уверенность координации, и главное — трезвость ума, здоровье мышления, закалка духа.

Представьте, что в начале этого раздела описана ваша работа: вы солдат, сапер, вы на минном поле. Ваша задача — искать мины. Это поможет вашему мышлению перестроиться на режим концентрации, конкретизации, когда важно действовать грамотно и обдуманно. Саперная служба учит думать, причем думать за троих: за себя, за противника и за тех, кто окажется здесь после тебя, — прежде чем что-то делать, буквально перед каждым шагом. Сапер привыкает изучать пространство от ближайших предметов до сантиметров под ногами и позже переходить к анализу дальних пространств и перспектив. Ближайшее важнее, рискованнее и зачастую игнорируется вниманием.

### Упражнение

Возьмите лист бумаги и опишите на нем вашу проблему, общий вид задачи, ситуацию. Сложите лист бумаги любым способом и разорвите его на несколько частей, затем перемешайте фрагменты, а потом сложите их случайным образом. Перечитайте получившийся текст. Возможно, он совсем не имеет смысла, а может быть, вы увидите в этих случайных совпадениях слов новый смысл, который поможет вам разрешить проблему. Дело за вами и вашими идеями. Дайте любой идее право стать эскизом, концепцией даже после полного разрушения исходного смысла, как часто бывает у саперов.

Шесть лет я служил в инженерном подразделении пограничной службы. Элита с вечно грязными локтями и коленями камуфлированной формы. Время было сложное, горячее, но полезное для формирования мировоззрения и жизненного опыта. Был в Таджикистане и по всему Кавказу. Был заместителем командира инженерного взвода заграждений. У взвода был особый статус: оперативный резерв округа. Должности во взводе определялись приказами по округу; особый отбор; дважды в год сдача экзаменов. Для своей должности я трижды проходил аттестацию и переподготовку, поскольку отвечал именно за саперные компетенции, а они требовали хороших практических

знаний и крайне устойчивой психики. Конечно, много строили и инженерных укреплений, без которых наша граница не такая надежная. Приходилось и чертить планы, наносить на карты системы обороны застав и опорных пунктов.

Бывало, и силу приходилось прикладывать — разгружать среди ночи материалы для строительства: бревна, доски и мотки колючей проволоки. Вагоны с огромными строительными бревнами приходили тогда особенно часто. Когда удерживаешь бревно и, ступая, чувствуешь под ногами предательски скользкую грязь, начинаешь быстро думать и принимать решения. Как проще грузить бревна, не шагая, а передавать дальше по цепочке, как страховать передачу, как удобнее поставить КамАЗ, как выкроить время на отдых.

Позже, через пару лет, случилась сложная операция «Аргун» — одна из успешных, дерзких и просчитанных военных авантур федеральных сил. А перед этим я год готовил солдат к будущим конфликтам по личной инициативе, поскольку рационально предположил, что ситуация на Кавказе не разрешится ни политически, ни экономически, а будет использовать только силу и судьбы людей со всех сторон конфликта. Мне удалось подготовить к ней саперный взвод, причем не по приказу, а интуитивно. Мне было понятно, что в новый конфликт в первую очередь будут втянуты саперные подразделения, разведка и мобильные группы пограничников. Это будет не война армии, а операции малых мобильных групп: «десантуры», спецназа ГРУ, специальных подразделений других силовых ведомств. Горные районы всегда считались сложными для наших сил. Постоянно звучало слово «неприступные»: неприступный перевал, неприступный аул, неприступный город. Но это была уже вторая война, и в ней выросло новое поколение молодых, но опытных ребят, командиров, новая культура мышления. Они продумывали всё на десяток шагов вперед и оценивали риски. Все побывали в бою и сделали тяжелые и болезненные выводы. С обеих сторон конфликта чувствовалось, как все устали от жестокости, от пустоты, которая заполнила людей. Я готовил солдат к тому, чтобы они жили. Чтобы не сломались морально, сохраняли достоинство, сохраняли инстинкты, а главное — трезвый ум и сильный дух.

[ 76 ]

Многие были против моих методов обучения. Мы практиковали тренировки малыми группами: одна ставила мины, мины-ловушки и растяжки, а вторая старалась их снять, и обе команды на практике глубоко изучали саперное дело. Результат был хорошим, хотя, может, просто повезло. Подготовленные мной саперы моментально после высадки развернули инженерную разведку, взяли под контроль тропы в горах, проверили мосты над горными реками и нашли схроны с оружием, выходили в составе боевых групп и групп разведки. Много из этого было отработано заранее — не по приказу, а угадано, предсказано, найдено интуитивно, ведь есть и опыт прошлого, и знания. Помогла интуитивная инициатива, так похожая на ИИ — искусственный интеллект. Прислушивайтесь к своей душе: интуитивные инициативы — это часто голоса наших разума и совести, так с нами говорят и наши страхи, и наши травмы, и наши надежды. Предвидеть негативный сценарий — это часть критического мышления, когда сами факты становятся свидетелями очевидных будущих событий, и от них не надо отмахиваться, как от назойливой мысли или кошмарного сна, стараясь побыстрее забыть.

**Упражнение: что делать с негативным опытом?**

- Учитесь проговаривать свой опыт, даже если это не самые приятные воспоминания. Все, что мы храним в памяти, формирует нас; точно так же нас формирует то, что мы транслируем вовне.
- Превратите неприятные события в шутку, в ироничную историю, в грубую байку с черным юмором и так пересказывайте, привыкайте к новому контексту истории.
- Вспомните свои детские планы на жизнь, на юность, свои мечты и фантазии и честно вложите их в вашу современную жизнь как часть реального будущего. Хотели быть музыкантом, но не смогли, — так выступите перед знакомыми, подготовьтесь, отрепетируйте.
- Выберите несколько историй, которые интересно пересказывать разным людям. Знайте эти истории как коллекцию ваших личных баек о жизни.
- По возможности свяжитесь со своими старыми друзьями и давними коллегами и просто, без лишних вступлений попросите у них дельный совет по своей нынешней жизненной ситуации.



Это банальная рекомендация, но она отлично помогает услышать разные точки зрения и получить разные напутствия.

[ 77 ]

Вернемся к старому минному полю. Пройдя больше половины поля — уверенно и прямо, как идет сеятель или косарь, как идет хозяин земли, зная цену каждому самоуверенному шагу, но удерживая в руках не острую косу, жадную до жатвы, а рамку холодного миноискателя, стонущего своей унылой музыкой поиска спрятанной в земле стали и тротила, и острый, как копье, щуп, оглаживая сухие стебли умерших зимой трав, цепкого репейника, сухой, серой травы (кавказский непокорный чертополох — как старый знакомый из тех книг, в которых герой искал не славы, не мести, но лишь края этого поля и свободы этого края), — вонзил щуп в спрятанную в земле и раздавленную тяжелой техникой пехотную мину. Таких распластанных, расплюснутых мин мы уже извлекли с дюжину, благо они были поставлены как по учебнику, предсказуемо и даже глупо. Но даже покалеченная давлением стальных гусениц пластиковая пехотная мина опасна своей непредсказуемостью, словно она обладает хитрой, озлобленной и мстительной душой. Большинство саперов понимают, что ее механизмы были деформированы и сломаны, но не я. Я нервничал, поскольку знал устройство мины и понимал, что, случайно коснувшись ее щупом, могу зацепить деформированный механизм и освободить пружину «накольника». Когда ты многое знаешь и понимаешь, смотреть на ситуацию «легко» не получается. Сразу видишь массу сценариев негативного развития событий. Именно такое разнообразие предвидения часто ставит тебя в тупик. Это не страх — это барьер предсказуемости, когда случайности разрушенного гораздо выше, чем однообразие возможностей целостного. Сидишь и думаешь над миной, легко и неторопливо вонзив в почву саперный щуп и понимая, что попал в глубину изуродованной мины, готовой на сюрпризы. Видишь в траве чертополох.

Это называется эффектом Лачинса (о нем мы тоже вспомним позже): когда вы настолько привыкли к сложным задачам, что любое примитивное решение ставит вас в тупик. В этой моей системе координат абсолютно каждая извлекаемая мина, даже расколота или сломанная, имеет, пусть и минимальный,

[ 78 ]

шанс взорваться у вас в руках. Потому что я слишком хорошо понимаю, как устроены ее накольный механизм и взрыватель, что они держатся на силе простой пружины и нацелены на главную задачу — детонировать. Так часто бывает в жизни: люди опытные менее уверенно принимают решения, а легкомысленные и поверхностные, без знаний и образования, недоучки с легкостью берут на себя ответственность и решительно идут к цели, не понимая степени потенциальной опасности.

Сапер на старом, заросшем высокой седой травой пустыре минного поля не чувствует одиночества. Он чувствует, что устал. Здесь уместен был бы Аристотель со своим «жизнь требует движения». А сапер стоит на месте и не может решиться на шаг — ведь неизвестно, к чему он приведет: возможно, к взрыву и увечью. Эти мысли учат думать, просчитывать на несколько ходов вперед, улавливать тактику врага и освобождать путь людям. Готовы ли вы к продуманному шагу? Готовы ли вы к переменам?

#### **Упражнение для обучения саперов**

Научитесь «слышать» объем. Возьмите кружку и емкость с водой (бутылку или кувшин). Идите с ними в ванную комнату и выключите там свет, оставшись в полной темноте. Теперь возьмите кружку и до краев налейте в нее воды — в темноте, ориентируясь только на звук, стараясь не пролить ни капли. Сначала налейте полную кружку, затем ровно половину. Ощутите при этом, как меняется вес кружки с жидкостью, научитесь чувствовать объем и массу в своих руках. Привыкните слышать, как льется вода и как она заполняет нужный объем. Это разовьет в вас особый навык, называемый способностью «видеть ушами».

Армия учит особой культуре задумчивости. Учит культуре перекура, хотя, будучи сапером, я так и не начал курить. Принято считать, что русские устраивают перекуры в работе, чтобы самосаботировать процесс, снизить нагрузку и требования, потому что ленятся работать в полную силу. Это правда лишь отчасти. Сапер может закурить на минном поле, только чтобы отвлечь себя от напряженных мыслей, переместить внимание

с туманного будущего территории опасности на сизые круги сигаретного дыма.

Меня научил настоящему русскому перекур у отца. Начнем с того, что я не курю. Но у меня есть особое благоговение перед этой паузой жизни, когда мужчина задумчив и волнительно вдыхает в себя силу и выдыхает дым, как машина, механизм, движок. В нашей культуре у перекура, конечно, смысл временного оправдания для прекращения работы, надуманное использование рабочего времени для реализации такой физиологической потребности, как обед или туалет.

Пришло такое отношение из интеллигентной среды: во множестве конструкторских бюро, редакций газет и административных офисов люди часами могли стоять в курилках в рабочее время, перенося в дым свои обсуждения жизни, работы, проблем.

У моего отца был настоящий русский перекур. Мы вскапывали участок земли. Он показал мне часы на руке и сказал, что через каждый час у нас перекур десять минут, после обед на час и снова три часа работы и три перекура. Участок казался невероятно большим, и если представить, сколько надо работать, чтобы его вскопать вручную, то я бы сказал: неделю.

Отец объяснил простую вещь: главное — работать не отвлекаясь, час не прерываться. Я наблюдал за его широкой спиной, как он неторопливо ворошит землю. Широкая спина. Я вскапывал свою часть. Уставал, снижал темп, перехватывал воды, перехватывал лопату, держа ее разными способами, чтобы больше работали ноги, а не руки. Так прошел час.

Отец достал сигареты и задымил. Стоял, вспотевший на солнце, и смотрел на то, что мы сделали за час, когда работали не отвлекаясь, смотрел сквозь синеватый дым. Я тогда впервые увидел эту мужскую черту удивительного шарма и прелести. Когда мужчина, прищурившись, всматривается в пройденное пространство, стирает пот с лица покрытыми пылью руками, и в его глазах редкой красоты чувство — удовольствие труда. Не потому, что это радость легкости, а заметно, что и сам не ожидал, что усердие за короткое время может быть так оплачено куском черной, жирной земли, комками вскрытой наружу, покоренной, покорной, обласканной острием лопат: их принято называть штыком, а такой тип лопаты — штыковой.

[ 80 ]

Отец смотрел и курил. Смотрел в контуры участка и деловито считал в уме, беззвучно шевеля губами. «До пяти управимся», — сказал он. Он ничего не объяснял. Он показал, что перекур — это не про дозу никотина в крови, не про отдых. Это про русское мышление человека в поле. Ты закуливаешь и думаешь не о времени, силах, задачах. Ты смотришь на то, как и сколько ты сделал за час, просто не отвлекаясь и работая. Не заставляя себя, не отвлекая себя, не ведя внутренний диалог о том объеме работы, который остается после каждого штыка лопаты. Тысячи штыков.

Русский перекур — это не повод прервать работу и отдохнуть. Отдых бывает крайне опасным попутчиком труда, он соблазняет себя продлить, участить, ускорить. Перекур русского человека — не про табак. Это время оценить результат, промежуточную цель, чтобы влюбиться в дело. Увидеть, что, пока глаза испуганно бегают по контурам сложной задачи в панике и страхе, руки уже начинают работать, набирать обороты, чтобы показать глазам реальность: час работы может быть показательным и задавать ритм, темп и настрой. Батя сказал, что отдыхать еще пару минут, что лучше вытянуть ноги и расслабить спину. Он прошел широкими шагами и прикладывал лопату к земле, измеряя пройденное за час работы без пауз.

Он сказал: «Смотри, а неплохо мы начали?»

Конечно, глядя на то, что получается, чувствуешь вдохновение. Это вообще важно увидеть, что у тебя дело пошло, получается.

Вот русский перекур. Это дистанция мышления в одну сигарету. Это глубина взгляда в пройденный этап. Это анализ того, что получается, если работать и не отвлекаться. Перекур — это короткий отдых, чтобы подтвердить темп и ритм работы, проверить план, настроиться. Продумать следующий этап до перекура.

- Перекур назначается по времени. Так устроены процессы на производстве, строительстве, армейской службе. Час работы и десять минут перекура.
- Перекур не про табак, а про анализ процесса и оценку промежуточного результата, корректировку плана.
- Перекур медитативен и помогает сосредоточить внимание и силы на позитивном, на движении, на прогрессе.

- Перекур — это важная часть работы, это объединение коллектива в коротком отдыхе и быстрая возможность скорректировать работу.
- Перекур должен вдохновлять на дальнейшую работу, помогать увидеть ближайшую, достижимую задачу, развить вкус промежуточной победы.

[ 81 ]

Вероятно, именно такой русский перекур — это секрет той производительности, которой часто у нас компенсируют отсутствие нужных технологий и инструментов. Перекур возвращает желание добиваться результата. Перекур без табака. Мыслительная пауза, созерцательная практика. Но перекуры нужны и при управлении техникой, чтобы вернуть концентрацию внимания, оценить работу техники, снизить излишний износ. Настоящий русский перекур — это умение строить работу так, что даже перерыв оказывается трудом: закурить и задуматься, закурить и оценить, закурить и придумать, что дальше, закурить и почувствовать, что твои действия правильны и по делу.

Попробуйте перекуры, настоящие, как прием, — даже не закуривая.

Наша героическая жизненная роль формируется постоянно, словно мы рассказываем историю сами о себе, начиная с детства. Антрополог Беккер в своих работах утверждает, что творчество помогает личности преодолеть смерть через сохранение творческого наследия. Механизмом преодоления смерти является символ героя — иллюзия, помогающая сохранить рассудок, обрести идеалы и надежду в мире всесокрушающих стихий. Аристотель говорил: «Жить — значит делать вещи, а не приобретать их». Сапер на старом минном поле не чувствует одиночества. Он вспоминает свет и тени, смотрит в прошлое и под ноги. Чтобы не ошибаться.

## Ошибочные суждения как культура провала

Давайте вместе задумаемся над ошибками выбора, которые мы совершаем. Допустим, у вас есть задумка, мечта о реализации собственного предназначения. С чего вы решили,

что выбранное дело достойно вас? Вы так чувствуете или знаете точно? Ведь наши суждения могут быть ошибочны.

[ 82 ]

Давайте вспомним, как много в нашей жизни было неправильного, на первый взгляд, выбора, который мы приняли как неизбежность, — и вдруг оказалось, что именно это нам и было нужно. Я поступил учиться на дизайнера вслед за другом. Ошибка, судьба или зов души, который я расслышал гораздо позже?

Учиться мне было легко, я приезжал сдавать зачеты, будучи в отпуске по армейской службе, и приучил себя все запоминать в дороге. У меня выработался прием: любую информацию я схематизировал, разбирал на элементы и рисовал между ними связи. Прием помогал запоминать уже саму схему и использовать ее как опорный конспект. Я благодарен людям, которые позволили мне учиться на очном отделении, когда я фактически находился на военной службе. Любые официальные регламенты такое запрещали. Это позволило мне словно прожить две параллельные жизни: быть студентом и военным одновременно. В военные командировки я брал несколько книг и глубоко их анализировал, писал заметки. А когда брал чужие конспекты, всегда размышлял, что смотрю на учебный материал глазами другого человека.

Представьте: студент заскучал на лекции и пропустил запись, а вы пытаетесь связать фрагменты, найти единую логику. Любая конструкция мышления — это всегда некоторое искажение сути. Мы часто прислушиваемся к словам других людей и верим их точке зрения, но здравый смысл подсказывает сомневаться в том, что мы слышим. Нужно уважать чужую точку зрения, даже если она ошибочна, и иметь собственное мнение.

В свете вышесказанного стоит задуматься, как мало мы анализируем конфликты. Последние мировые события показывают нам людей, готовых осуждать других, не имея перед глазами фактов и официального решения суда. Мы наблюдаем гибель презумпции невиновности. Даже если человек — преступник, его вину должен доказывать суд. Но сообщества отложили эту практику и призывают к различным социальным актам бойкота и ограничения свобод вокруг якобы провинившегося. Это опасная тенденция. Непонимания и конфликты требуют решения и осмысления. Мы же всё чаще наблюдаем

попытку разубить узел противоречий, не прибегая к разуму и фактам.

Дизайн-мышление нужно именно для этого — чтобы анализировать и решать проблемы. Мы часто понимаем дизайн как процесс создания привлекательного объекта, а не как культуру мышления. Глубинная же задача дизайна — в разрешении противоречий между человеком и средой. Дизайнер изучает сначала обстоятельства среды вокруг объекта дизайна, затем человека или группу людей, которые будут его использовать. Дизайнер выбирает, какие цели и задачи перед собой ставить, оценивает свой ресурс. Эти размышления — такой же дизайн, как и еще сотня вопросов, связанных с функциями, удобством и себестоимостью конечного продукта.

[ 83 ]

#### Упражнение для дизайнеров

Создайте дизайн-саботаж. Прежде чем приступите к решению любой задачи в дизайне, которая перед вами сейчас стоит, сделайте несколько вариантов абсолютно неправильного, ошибочного, противоположного требуемому решению. Принципиально плохое. Создайте несколько примеров «плохого дизайна», работайте смело и с огоньком и размышляйте о том, «как точно не надо делать». Сделайте несколько вариантов такого открытого саботажа. Теперь вы точно понимаете, что нужно делать, поскольку выразили и осознали границы целесообразного.

## Что стоит делать в процессе дизайна

- Внимательно изучать поведение людей, для которых проектируется предмет, объект или сервис. Хорошо понимать порядок, природу и мотивацию деятельности людей.
- Рассматривать дизайн как деятельность, где есть внутренняя система зависимостей и внешняя система влияний на внутренние зависимости, и постоянно изучать целостность этой системы.
- Обнаруживать и разрешать противоречия между ожиданиями и конечным продуктом.
- Проектировать объекты и сервисы так, чтобы обучение пользователя было максимально естественным и легким

[ 84 ]

и при этом опиралось на его прошлый опыт, естественное поведение и очевидный порядок действий.

- Разрабатывать несколько направлений решения, прежде чем выбрать одно, сравнивать разные идеи, эскизы и прототипы для более выгодной и эффективной работы.
- Быть готовым к итеративному, постоянному процессу внесения изменений и исправлений, дополнению намеченного объема работ новыми действиями, которые стали очевидными в процессе внедрения и разработки.
- Постоянно обучаться новым методам мышления и разработки, тестировать инструменты и материалы.
- Накапливать статистику, обнаруживать примеры эффективной работы и закреплять их для оптимизации и повышения качества будущих дизайн-проектов.

Дизайн-мышление может принести пользу как в работе, так и в повседневной жизни.

Даже если вы ошиблись в выборе своего героя или модели для вдохновения — это не так страшно. В каждом из нас живет еще дюжина органичных нам ролей: смысленных бунтарей, любознательных дикарей, наивных детей, дерзких пиратов, задумчивых мудрецов и ловких обманщиков, которые спокойно могут играть в наших жизнях особую роль — помогать проходить различные жизненные этапы, наподобие персонажа в компьютерной игре.

Ролевые модели и сценарии формируют также наши заблуждения и ошибки. Вокруг так много информации, что стало слишком легко ошибочно принять дозу непроверенных данных.

Несколько лет назад социальный психолог Эми Кадди выступила с запоминающимся докладом на TED о том, как язык нашего тела, позы и биохимия формируют наше поведение и даже личность, делая нас более уверенными и способными к лидерству. Ее выступление посмотрели больше сорока миллионов раз, оно стало вторым по популярности в истории всех конференций TED.

Социальные психологи Кадди и Карни провели эксперимент с привлечением сорока двух студентов. Двадцать одного студента они инструктировали откинуться в кресле назад и закинуть ноги на стол — изобразить «сильную позу» доминирования; другую половину участников эксперимента попросили скрестить



руки на груди, словно закрывшись в неуверенности и оберегая себя «слабой позой». Кадди и Карни брали у испытуемых образцы слюны и замеряли уровни кортизола — гормона стресса — и тестостерона — мужского полового гормона, отвечающего за агрессию и брутальность, — до и после эксперимента. Выяснилось, что после «сильных поз» у студентов менялись и субъективные, и физиологические показатели биохимии. Другим становилось и социальное поведение, возникал азарт.

Результаты исследования быстро стали популярными, их упоминали буквально везде, на них ссылались сотни экспертов по социальным отношениям и лидерству. В классах йоги начали практиковать длительные позы, которые должны были развить уверенность в себе за счет повышения уровня гормонов. Эми Кадди выглядела как новый пророк понимания человеческой природы.

Однако в 2015 году группа ученых провела эксперимент, отобрав для него в пять раз больше участников, чем было задействовано в опытах Кадди, и анализ более обширной выборки не показал заявленного результата. При этом до сих пор можно встретить в статьях и размышлениях экспертов отсылки к выводам Кадди о позах и их влиянии на гормоны.

Что здесь интересного? Конечно, то, как работает наше мышление. Теория сама по себе красивая и увлекательная: тысячи людей применяли победные позы и отчетливо ощущали на себе их брутальную магию. Интересно и то, как погрешности статистических измерений могут стать основой неверных выводов.

## Как мыслит дизайнер?

Хороший дизайн позволяет людям почувствовать, как качественно и надежно решается одна или несколько проблем взаимодействия человека со средой. Дизайн в привычном понимании — это процесс проектирования системы, объекта или пространства, в которых функции и качества объединяются ради пользы человека. Польза может выражаться в материальной выгоде или эстетике, эмоциональном впечатлении от улучшения качества жизни.

Но дизайн — более широкое понятие, чем функция или эстетика. Это материализация мышления. Нас радует в дизайне задумка, тонкая игра решений, которые сочетаются в конструкции, выборе материалов и красоте предмета.

Дизайнер думает о функциях и выбирает те, которые будут наиболее желанны и предпочтительны. Он думает о людях, которые получат нужный им результат при помощи дизайнера и, возможно, испытают трудности. Для получения результата пользователь должен тратить минимум усилий, несмотря на неудобства, создаваемые окружающей средой.

Экстраполируем эту мысль на этапы работы дизайнера:

- анализ функционала, необходимого человеку;
- понимание условий жизни и мотивов потребности в данном функционале;
- изучение аналогов и возможных замен функционалу, обеспечивающих такой же или близкий результат, альтернативных решений и их достоинств;
- формулирование желаемого функционала, точное измерение нужных параметров и их определение;
- поиск решений с использованием минимума усилий и ресурсов;
- проверка гипотез о разных ментальных моделях и сценариях жизни разных людей в процессе тестирования функционала и адаптации под потребности пользователей;
- поиск композиционных, формообразующих и цветовых решений для получения эстетической целостности;
- объединение функциональных, конструктивных и производственных решений с визуальным, разработка эстетического и экономического видения проекта;
- контроль качества, анализ результативности производства и формирование эффективных приемов работы для следующих проектов.

Хороший дизайн пытается угодить всем. Великий дизайн высказывает свое мнение, создает импульс к переменам и бросает вызов конвенциям.

Корпорациям проще позволить потребителям создавать собственный опыт, а не проектировать новый, даже несмотря на его возможный потенциал. Новый дизайн может стать

основой культа. Хотя и редко, но в легендарных компаниях все же просыпается героический дух, который восстает против нерешительности и создает объект, изменяющий человеческое пространство идей. Сколько новых идей создал появившийся iPhone? Миллионы. Один объект, пусть и похожий на сотни других телефонов, но с революционным интерфейсом сенсорного экрана и оригинальным дизайном.

Теперь мы видим, что дизайнер мыслит распределением компетенций. Ему помогают в работе инженеры, технологи, программисты. Мысль дизайнера — это зачастую верно поставленная задача правильно выбранному специалисту.

Чем мышление дизайнера может быть полезно в обычной жизни?

Дизайнер дробит проблему на части и старательно находит творческие решения и технические регламенты для каждого осколка проблемного продукта. Давайте посмотрим на этот процесс внимательнее.

## Как разобрать проблему на части?

Проблемы — это часть нашей жизни. Чтобы успешно их решать, нужно научиться делать это по частям. Дизайн представляет собой процесс решения задач, в основе которого лежит противоречие или проблема. Так как главный инструмент дизайнера — мышление, то его нужно настроить на работу по разрешению противоречий, которые создали проблему. Для этого необходимо проанализировать все вводные и понять, к какому результату мы стремимся.

Обратите внимание на рисунок ниже. Это матрица, в которой я собрал важные факторы для анализа одной проблемы. Например, мы видим, что проблема может менять систему, в которой возникает, и переходить на другие системы. Как это выглядит в жизни? К примеру, политическая коррупция постепенно видоизменяет государственные институты и вынуждает граждан принимать правила коррупционных отношений в свои социальные системы.

На схеме можно видеть и другие зависимости. Например, проблема влияет на сотрудников: они больше устают на работе.



При этом причина в человеческом факторе — халатности руководителей нижнего звена.

Также на схеме мы видим, что у проблемы есть прямые технические причины: программное обеспечение системы устарело и дает сбой при запросах от пользователей с более современными операционными системами и софтом.

Мы видим, что проблему полностью решают замена или обновление операционной системы, задействование автономной и автоматически обновляемой системы в облачном хранилище. Часто решение бывает простым; важно не усложнять его другими вариантами. Но всегда поглядывайте на схему, когда последствия решения проблемы неизвестны.

На что стоит обратить внимание, анализируя проблему и ее причины? У любой проблемы может быть три вида причин:

1. Технические причины: работа деталей, нарушение технологии, ошибки проектирования.
2. Человеческий фактор: ошибки, усталость, невнимательность.
3. Административный фактор: ошибки в управлении процессами, недостаточная надежность. С этим стоит разобраться в первую очередь.

Решение проблем — это искусство. Искусство видеть в проблеме то, что скрыто. Она может изменять сотрудников компании

и влиять на их отношение к работе. Например, проблему безуспешно решали год, это изменило отношение сотрудников к себе, к проблеме и к вам. Они будут утверждать, что решение невозможно. Вы же должны понимать, что дизайн — это умение создавать иллюзию и разрушать ее. Представляйте себе идеальное решение проблемы. Это помогает найти методы достижения цели. При этом анализируйте и работу тех, кто бился над проблемой до вас.

Проблема неравномерно распределяется в системе. Присмотритесь: отдельные элементы системы могут приносить основную пользу. Другие же прямо на нее не влияют, но при этом значительно влияют на возникновение проблемы.

Проблему могут подпитывать неверные метрики и их интерпретации. Например, онлайн-курс могут просмотреть сорок пять процентов оплативших, участвовать в обсуждении и выполнении заданий — четырнадцать процентов, и лишь двадцать один процент дойдет до конца курса. Это можно считать проблемой организации курса и его содержания. Но при этом не учитывается, что участники могут не сообщать системе о продолжении обучения. Проблема может быть в статистических методах.

Причина проблем может быть и в ограниченной обратной связи. Например, люди не могут найти ваш интернет-магазин или офис в бизнес-центре. Вы можете видеть только последствия, поскольку люди, не ставшие вашими клиентами, не делятся с вами мыслями. Они пошли искать других.

Иногда проблемы требуют тихого решения. Инвесторы и руководство могут раздуть проблему до масштабов апокалипсиса, с паникой и истерикой, с увольнениями виноватых и атмосферой террора. Не удивляйтесь, если некоторые клиенты будут скрывать проблемы или просить вас решить задачу в обстановке полной секретности. Иногда им проще смириться с проблемой и считать ее вред приемлемым (например, банки и крупные розничные сети не афишируют материальные потери из-за ошибок персонала).

Проблема также может быть технической. К примеру, люди отказываются ждать ответа оператора или обратного звонка с сайта не потому, что ленивы или заняты, — им просто становится скучно. Облегчить время ожидания можно не только ускорением работы сервера или перераспределением запросов,

но и диалогом с клиентом. Можно показать ему данные о предыдущих удачных покупках и т. д.

[ 90 ]

Решение проблемы может видоизменять ее в процессе. Именно поэтому стоит подумать о разделении всей работы на стадии — так будет проще анализировать все изменения в системе и проблеме. Бывает, что моментальное решение приводит к совершенно другим результатам, чем последовательное и поэтапное его развертывание.

Проблема может возникнуть не у клиента, а перейти к нему из соседней системы и потом распространиться дальше. Чтобы решать такие проблемы, надо увидеть экосистему продукта полностью. Например, если ваш конкурент закрывает приложение на одной из платформ, то все его пользователи начинают искать альтернативу и делать заказы у вас, тем самым обрушивая все процессы. Это вынуждает вас ограничить число заказов и запросов на обслуживание и стимулирует пользователей искать другие решения.

Сама проблема при возникновении меняет систему, и бывает сложно ориентироваться на прошлые технологические процессы и сотрудников.

У любой проблемы есть своя экономика. Проблема может вызывать дополнительные затраты, ее исправление может стоить дороже, чем стабильная проблемная ситуация. Многие клиенты годами работают с плохим дизайном, поскольку минимальные прибыли предсказуемы, а большие траты на дизайн, привыкание потребителей и персонала к новым решениям могут показаться слишком сложными. Это следует понимать при планировании работ.

Причина проблемы может крыться и в неверном формулировании. Важно с самого начала четко обозначить проблему и ее причины. Проблема «сложного интерфейса» может заключаться не в сложности функций, а в нежелании обучаться. Возможно, легче не упростить интерфейс, отказавшись от ряда функций, а разработать понятные обучающие материалы для работы с ним.

Иногда проблема может решиться сама, особенно в процессе изменения системы. Но надо понимать, что смена стиля и интерфейса сайта компании при хамском поведении продавцов не решит проблему падения продаж. А вот замена продавцов

на удобный заказ на сайте может решить проблемы и со скоростью, и с качеством обслуживания.

Проблема может иметь и положительные стороны — так тоже бывает. Например, ваш клиент находится в другом часовом поясе и с ним приходится общаться в неудобное для вас время. Зато никто не беспокоит вас днем. Повышение стоимости вашего продукта может привести к вам клиентов, которые оценивают качество по цене. Для них это станет убедительным аргументом в вашу пользу.

[ 91 ]

У любой проблемы есть последствия — избегайте непредвиденных. Думайте не на шаг вперед, а на три.

### Упражнение

Возьмите любой карандаш и сделайте на нем пометку посередине длины. Поставьте таймер на один час. Теперь используйте карандаш, держа его правой рукой для любых записей, рисунков, простого штрихования, но всегда с определенной целью, осознанной задачей (например, рисуя всю мебель в вашей комнате или записывая имена знакомых, меняя почерк на каждом имени), пока не испишете его до отметки посередине. Возьмите карандаш в левую руку и испишете его до конца, успев до завершения часа, расходуя карандаш безо всякой цели, на абстрактное рисование.

### Чек-лист для развития дизайн-мышления

- Любая сложная жизненная ситуация, конфликт или негативный опыт — это замечательный урок для осознания себя.
- Полезно мыслить как сапер. Смотреть сначала под ноги, затем вперед и редко — назад. Быть уверенным в своем пути и готовым вести за собой.
- Право на ошибку — не дар или роскошь, а исключительная мера в работе с проблемами. Есть области, где ошибки стоят жизни. Относитесь к ошибкам внимательно и критически на каждом этапе рабочего процесса. Не плодите ошибки, но изучайте их.
- Эгоизм — это колючая проволока для человеческого духа. Разобраться в себе и сорвать эту проволоку просто необходимо, чтобы стать автором собственной жизни. Искать силы для перемен надо в своих затаенных ролях и героях.
- Для того чтобы найти максимально правильное решение, нужно разобрать проблему на части.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

