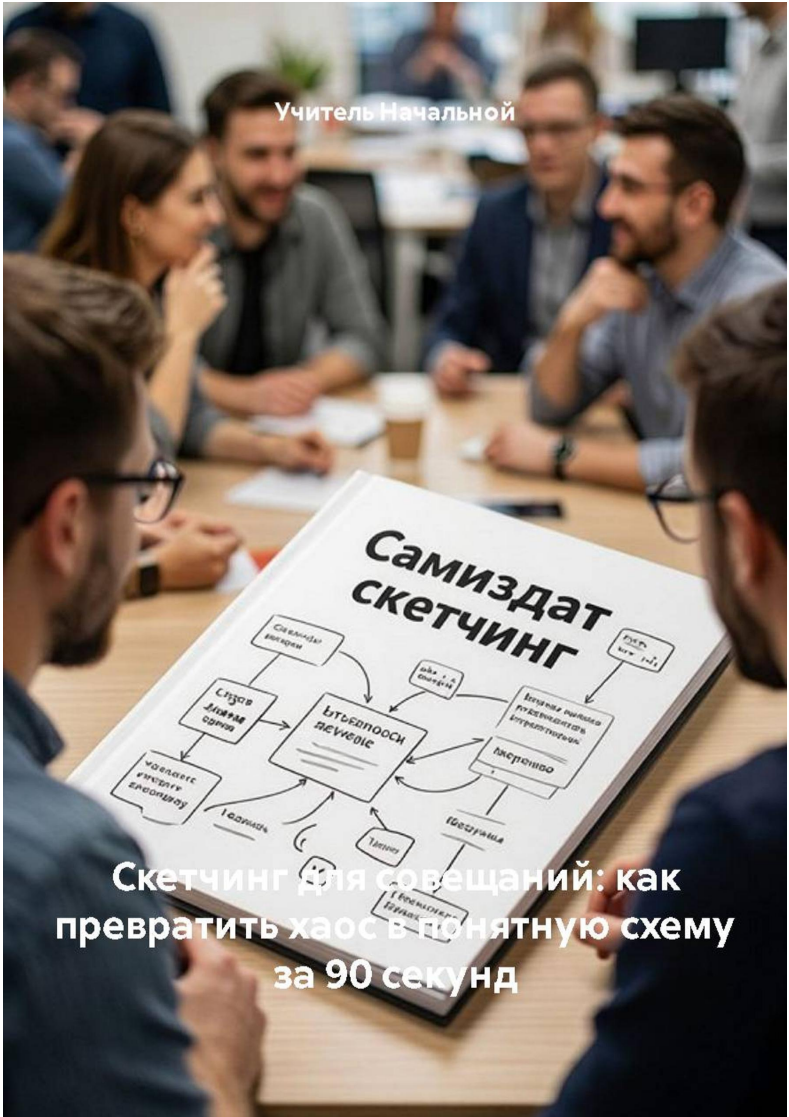
Учитель Начальной



Скетчинг для совещаний: как превратить хаос в понятную схему за 90 секунд

Учитель Начальной

Скетчинг для совещаний: как превратить хаос в понятную схему за 90 секунд

https://litres.ru/74790014
SelfPub; 2026

Аннотация

Вы приходите на совещание, где все говорят одновременно, важные мысли теряются в потоке слов, а к концу встречи никто не помнит, о чём договорились. Эта книга — практическое руководство по скетчноутингу как рабочему протоколу команды. На примере пути героя от страха перед доской до уверенного использования визуальных инструментов вы освоите «алфавит» простых фигур, научитесь структурировать мысли в реальном времени и управлять вниманием группы. Автор показывает, как за 90 секунд набросать понятную схему, как распределить роли у доски и сделать рисование общей привычкой команды, а не талантом одного человека. В книге — чёткие техники, ритуалы, шаблоны под типовые встречи и честные границы метода: ситуации, где рисунок не нужен. Практические приёмы подойдут менеджерам, аналитикам, фасилитаторам и всем, кто хочет делать встречи результативнее и понятнее.

Содержание

Глава 1. Меня мама в первый класс водила не зря, но рисовать я всё равно не умею 4
Миф о художнике 7
Почему картинка побеждает абзац 9
Рабочая память и её крошечный котёл 11
Почему маркер бьёт слайд 13
Разминка для запястья: три упражнения 15
Возвращение на совещание 17
Тест «Отчёт горит» 18
Глава 2. Алфавит линий, или 12 фигур, на которых держится всё 20
Словарь: что каждая фигура означает 23
Человечек: минимальная единица рассказа истории 27
Конец ознакомительного фрагмента. 29

Учитель Начальной Скетчинг для совещаний: как превратить хаос в понятную схему за 90 секунд

Глава 1. Меня мама в первый класс водила не зря, но рисовать я всё равно не умею Совещание, которое проиграли вслух

Представим человека, которого зовут Максим. Он аналитик, тридцать два года, за плечами сотни встреч, которые заканчивались одинаково: «окей, зафиксируем и вернёмся к этому на следующей неделе». На следующей неделе никто ничего не помнил, и всё начиналось заново.

В этот понедельник Максим сидел на созвоне, где его команда третий раз за месяц обсуждала одну и ту же пробле-

му. Речь шла о процессе обработки заявок: где-то между менеджером, который принимает заявку, и разработчиком, который её делает, заявки терялись. Полчаса назад директор по продукту произнес длинную речь о «субоптимальности сквозных процессов». Ещё десять минут назад тимлид предложил «пересмотреть модель взаимодействия на стыках ролей». Все кивали. Никто ничего не понял.

Тогда Марина — тестировщица, женщина негромкая и не самая статусная в комнате — взяла маркер, подошла к флипчарту и нарисовала три человечка и четыре стрелки. Слева человечек с конвертом. В центре человечек с квадратиком, подписанным «почта». Справа человечек с вопросительным знаком. Стрелка от первого ко второму была сплошной, от второго к третьему — пунктирной, с пометкой «иногда».

Пауза. Секунд десять никто не говорил.

Потом директор по продукту произнёс то, что Максим запомнил дословно: «Стоп. То есть вы мне хотите сказать, что заявка вообще может не доходить до разработчика?»

Заявка могла не доходить до разработчика. Об этом говорили полчаса — словами, с заголовками «субоптимальность» и «модель взаимодействия», — и смысл не доходил до слушателей. Марина затратила пять минут, четыре стрелки и три человечка, и смысл дошёл.

Максим сидел с лицом, которое выглядело нейтрально, а внутри было всё: злость, зависть и тоскливое узнавание. Он думал то, что думает в такие моменты почти каждый: «Она

просто умеет рисовать. А я не умею. Меня мама в первый класс водила не зря, но рисовать я всё равно не умею».

Эта глава — про то, что Максим ошибался дважды. Во-первых, Марина не «умеет рисовать». Во-вторых, дело вообще не в рисовании.

Миф о художнике

Начнём cdefinitions — с разграничения понятий, которые в разговоре слипаются в одно.

Есть рисование как искусство: попытка воспроизвести реальность на плоскости так, чтобы зритель почувствовал, что стоит перед этой реальностью. Для этого нужны годы практики, знание композиции, света, перспективы, анатомии. Художник рисует портрет — и мы узнаём конкретное лицо.

Есть скетчинг — и в нашем случае конкретнее, скетчноутинг (от англ. sketch — набросок и note — заметка): способ фиксировать и структурировать мысли с помощью простых графических элементов. Скетчер не воспроизводит реальность. Он строит модель реальности — как инженер строит чертёж, а не фотографию здания.

Разница принципиальная. Художник отвечает на вопрос «как это выглядит?». Скетчер отвечает на вопрос «как это устроено?». Портрет Марины и портрет её начальника, нарисованные художником, различались бы деталями глаз и овалов лиц. Схема Марины состояла из трёх одинаковых человечков-палочек — и ни один из них не был похож на реальных людей. В этом и был смысл: она рисовала не людей, а роли в процессе. Детали здесь не просто не нужны — они вредны, потому что съедают внимание читателя.

Отсюда первый тезис главы, и он важнее всего остально-

го: скетчинг — это не искусство, а мышление на бумаге. Рисунок здесь работает как таблица, список или формула — средство упорядочить мысль, а не цель. Никто не стесняется того, что его таблица в Excel не выглядит как картина. Никто не говорит «я не умею делать списки, у меня нет таланта к спискам». Талант к спискам не существует — и так же не существует таланта к скетчингу в том смысле, который нужен на встречах.

Существует, правда, возражение: «Но списки — это слова, а тут надо рисовать, рука не слушается». Это возражение рассыпается, как только мы считаем, из чего на самом деле состоят рисунки Марин и её коллег по всему миру. Об этом — в следующей главе, а пока посмотрим, почему рисунок вообще работает. Не «как бы работает», а почему нейронаука готова за него поручиться.

Почему картинка побеждает абзац
Эффект превосходства картинки

В 1970-х психолог Роджер Шепард и его коллеги формализовали наблюдение, которое человек делает на каждом дне рождения: фотографии запоминаются лучше списков. Явление получило название эффект превосходства картинки (pictorial superiority effect): изображение запоминается и узнаётся лучше, чем его словесное описание, причём разница может достигать десятков процентов по показателям точности узнавания.

Объяснение у эффекта двухэтажное. Первый этаж — эволюционный: зрительная система человека — древнейший и самый мощный канал ввода информации. Часть коры головного мозга, занимающаяся зрением, по объёму существенно превышает зоны, обрабатывающие слух или осязание. Мы — визуальные животные, и миллионы лет эволюции настроили наш мозг на быструю обработку образов: «яблоко» как картинку мозг обрабатывает быстрее, чем «яблоко» как цепочку из шести букв.

Второй этаж — так называемая теория двойного кодирования психолога Аллана Пайвио. Она утверждает: информация запоминается прочнее, если закодирована одновременно двумя способами — вербально (слова) и визуально (об-

разы). Слова, поддержанные картинкой, получают в памяти два независимых «адреса» вместо одного. Если человек прочитал фразу «заявка может теряться на пересылке» — в памяти одна запись. Если он прочитал фразу и увидел пунктирную стрелку с пометкой «иногда» — в памяти две записи, связанные между собой. Вспоминается то, что вспоминается хотя бы по одному адресу; чем адресов больше, тем надёжнее.

Отсюда практическое следствие для Maxim'а и всех нас: схема — это не украшение к тексту. Это способ поместить мысль в память вдвое прочнее.

Рабочая память и её крошечный котёл

Второй аргумент в пользу схемы связан с тем, как устроена рабочая память (working memory) — то, что в быту называют «вниманием»: буфер, в котором мозг держит информацию прямо сейчас, в момент обработки.

Её объём печально мал. Классическая оценка психолога Джорджа Миллера — «семь плюс-минус два элемента»; современные исследования (например, работы Нельсона Коуэна) говорят о более скромных трёх–пяти смысловых блоках. Психолог Джон Свеллер, автор теории когнитивной нагрузки, называет следствие этого прямо: вся сложность обучения и коммуникации — это война за ограниченный ресурс рабочей памяти.

Теперь смотрим на ситуацию Максима. Директор произносит речь на двести слов о «субоптимальности сквозных процессов». Каждый слушатель вынужден одновременно: (1) расшифровывать формулировки, (2) удерживать в голове уже сказанное, (3) связывать новое со старым, (4) дополнительно нести в рабочей памяти два-три собственных встречных аргумента, чтобы не забыть их до своей реплики. Четыре задачи, одна крошечная рабочая память. Мозг слушателя переполняется — и делает то, что делает перепол-

ненный буфер: выбрасывает старое, чтобы освободить место новому. К десятой минуте речи слушатель помнит только последнее предложение и собственную обиду.

Схема меняет раскладку задач. Структура — «кто, куда, что передаёт, где разрыв» — вынесена на доску и живёт там, в общей памяти группы, а не в личных рабочих памятях участников. Рабочая память каждого освобождается от обязанности удерживать структуру — и остаётся только на её обсуждение. Именно поэтому после рисунка Марины наступила пауза: у людей впервые за полчаса появилась свободная память, и в неё хлынула первая настоящая мысль.

Почему маркер бьёт слайд

Последний вопрос, который стоит разобрать, прежде чем Максим — и вы — возьмут маркер: если слайд тоже картинка, почему живой рисунок на доске работает сильнее готовой презентации?

Три причины.

Первая — синхронизация внимания. Когда выступающий рисует на доске, взгляд каждого участника следует за маркером. Двадцать человек в комнате смотрят в одну точку и двигают взглядом по одной траектории. Это физическое явление — поведенческая синхронизация, и его эффект обнаружен в исследованиях совместного внимания (joint attention): общая точка фокуса повышает взаимопонимание и вовлечённость. Слайд же показывает всё сразу; глаз слушателя гуляет по слайду туда, куда гуляет, — и часто не туда, куда говорит выступающий.

Вторая — правильная скорость подачи. Слайд появляется целиком и мгновенно; слушатель прочитывает его за восемь секунд и переключается на телефон. Рисунок появляется по элементам, в темпе речи. Каждый элемент — это «сейчас говорим об этом». Информация подаётся дозированно, ровно в том ритме, в котором её может усвоить слушатель.

Третья — открытость изменениям. Слайд, повешенный на экран, выглядит как утверждение: «так обстоят дела». Ри-

сунок на флипчарте выглядит как черновик: «так я это пока вижу». Черновик в культуре совещаний — приглашение к правке, и участники охотнее говорят «а вот тут стрелку надо в другую сторону», чем «а вот на вашем слайде седьмой пункт неверен». Рисованная от руки схема социального уровня интонацией говорит: это наша общая модель, и её можно трогать руками.

Итого наука, пусть и скромная, на стороне рисунка. Но между «наука за рисунок» и «мой рисунок за скрипичный пюпитр не сойдёт» — пропасть под названием «рука не слушается». Именно её мы сейчас перейдём.

Разминка для запястья: три упражнения

Дальше идёт практическая часть. Для неё нужен любой лист бумаги и любой пишущий инструмент. Не «правильный скетчинг-маркер», не планшет — обычная ручка, которая нашлась. Дело в том, что совершенство инструмента — самый коварный способ откладывать практику.

Все три упражнения занимают вместе минут десять. Делать их надо физически, на бумаге: мы тренируем нейромоторный навык — связку «мысль → движение руки», — а его прокачать мышлением о нём невозможно.

Упражнение 1. Круги и квадраты. Нарисуйте десять кругов и десять квадратов. Задача — не красота, а скорость и узнаваемость: фигура должна читаться как круг, даже если она кривая. На это есть простое обоснование: восприятие «идеальных» форм устроено категориально. Мозг распознаёт не «идеальный круг», а «круг-как-категория», и кривоватый овал проходит по категории так же, как циркульный. Именно поэтому Марина нарисовала человечков, которые физически не похожи на людей, — и все поняли, что это люди.

Упражнение 2. Стрелки и соединители. Нарисуйте пять стрелок: прямую, изогнутую, сплошную, пунктирную и дву-

направленную. Под каждой напишите одним словом, что она означает: «идёт туда», «иногда», «в обе стороны». Это не декоративное упражнение — вы уже сейчас готовите словарь, которым будете пользоваться всю книгу. (Почему стрелка — самая важная фигура всей книги, станет ясно из загадки в конце главы.)

Упражнение 3. Человечек думает о понедельнике. Нарисуйте человечка-палочку: круг-голова, туловище-линия, руки и ноги — по паре линий. Над головой — облачко, внутри облачка — календарная клеточка с пометкой «ПН». Всё. Это ваш первый законченный рисунок в жизни скетчера: он содержит персонажа, состояние, мысль и предмет. Проверьте себя: покажите лист любому живому человеку и спросите, что он видит. Если ответ «человек, который думает о понедельнике» (или хотя бы «человек, которому плохо по понедельникам») — поздравляем: вы нарисовали мысль, а это и есть весь предмет этой книги. И заметьте — талант не потребовался.

Три упражнения выполняют важную скрытую задачу. Они показывают руке, что физический акт рисования примитивен: круг, линия, соединение. Вся сложность, которую мы так боимся, живёт не в руке, а в голове — в ожидании, что рисунок должен быть красивым. А красивым он не обязан. В следующей главе мы формализуем это правило жёстче, но зафиксируем его уже сейчас: судья вашего рисунка — не эстетика, а понимание зрителя.

Возвращение на совещание

Максим, честно скажем, в тот понедельник ничего этого не знал. Он просто вышел из переговорки с одним вопросом, который формулировал в трамвае, в душе и перед сном: «Она смогла — а чем я хуже?»

Через неделю он совершил первое и главное действие этой книги — то же самое, которое делает читатель, взявший в руку ручку: он нарисовал, рискуя показаться глупым. Страшнее этого шага в скетчинге нет ничего. Всё остальное — техника.

Тест «Отчёт горит»

Прежде чем закрыть главу, домашняя проверка. Возьмите лист, поставьте таймер на тридцать секунд и изобразите мысль «отчёт горит» — не более чем пятью линиями. Не думайте дольше таймера: важна первая реакция, а не решение.

Показать эталон было бы предательством: у этой задачи нет единственно верного ответа, и это её главный смысл. Кто-то рисует горящий лист бумаги с конвертом. Кто-то — человечка-палочку в ужасе и цифры, разлетающиеся от него, как искры. Кто-то — огонь в окружности часов. Все три рисунка верны, если зритель понимает мысль за три секунды. Проверка тоже проста: покажите рисунок человеку, который не сидел на вашем совещании, и засеките, за сколько он говорит, что понял. Три секунды — граница. Дольше — рисунок перегружен и требует упрощения, а не вашей оправдательной речи.

Тест «отчёт горит» вы будете помнить как первую точку в пути, которую эта книга обещает пройти. Обещание такое: к последней главе вы будете рисовать на встрече так же естественно, как говорите, — и никто в переговорке не вспомнит, что раньше вы «не умели».

А теперь — загадка, которую мы обещали.

Среди всех фигур, которые Максим и вы попробуете в следующих главах, самой трудной оказывается не квадрат,

не человечек и не круг. Самой трудной, как показывает практика обучающих экспериментов, стабильно оказывается стрелка с подписью. Нарисовать линию с треугольником на конце — дело тридцати секунд. Но когда человека просят изобразить «заявку передаётся разработчику» или «решение следует из данных», рука замирает над листом: где начинать линию, куда ведёт, что стоит на этом конце, что на том, что подписывать, и надо ли подписывать вообще?

В этой загадке спрятан ключ ко всей книге. Стрелка — единственная фигура, которая не изображает объект, а изображает отношение: причину, поток, порядок, зависимость. Рисовать объекты умеет каждый — нас в первом классе честно этому научили. Рисовать отношения нас никто не учил, а совещания в этом и происходят: они состоят из отношений между идеями, людьми и событиями. Квадрат — это «кто-то». Стрелка — это «почему» и «что дальше».

Как устроен полный алфавит из двенадцати фигур, на которых держится всё, что рисуют фасилитаторы мира, — разберём в главе 2. В ней вы соберёте свою первую осмысленную схему целого проекта. И сразу после этого наткнётесь на ловушку, о которой мы пока умолчим: обнаружится, что рисовать умеют многие — а совещания всё равно разваливаются.

Глава 2. Алфавит линий, или 12 фигур, на которых держится всё Двенадцать, а не двенадцать тысяч

Прошла неделя с того понедельника. Максим таскал в голове загадку из конца первой главы — про стрелку, — и параллельно делал то, что делают все, кто решил освоить скетчинг с нуля: смотрел видео, где бодрый человек за три минуты рисует целый флипчарт. Рука Максима не двигалась. Слишком много вариантов: где взять маркеры, какой толщины, с какого угла начать человечка, как рисовать домики, чтобы они не выглядели детсадовскими.

Прорыв случился случайно. Максим зашёл в кабинет к МариINE за документами, увидел на её столе стопку схем за месяцы работы — и сделал то, чего не советует ни одна книга по живописи: он скопировал их элементы. И тогда обнаружилась вещь, которую она потом сформулировала так: «Я не рисую. Я перекладываю одни и те же фигуры. Меняются только подписи».

Это ключ к главе. Язык скетчинга — не калейдоскоп приёмов, а маленький конечный алфавит. Как в русском языке из тридцати трёх букв собираются все тексты русской литературы, так в скетчинге из двенадцати фигур собирается всё, что нарисовано на флипчартах мира: диаграммы процессов,

планы проектов, портреты клиентов, карты рисков. Двенадцать. Ни одной лишней, ни одной недостающей.

Назовём их «периодической таблицей скетчера». Как Менделеев искал элементарные частицы химии, так скетчеры-практики (Дэйв Грей в «Gamestorming», Соня Шепард в учебниках визуальной фасилитации, Дэн Роэм в «Draw to Win») сошлись примерно на одном наборе. Разница между их списками — косметическая; суть одна: сложность мира описывается комбинаторикой простых форм.

Вот полный список, дальше разберём каждую.

1. Точка — фиксация факта.

2. Линия — связь, путь, граница.

3. Круг — сущность без начала и конца, «нечто», цикл.

4. Квадрат — сущность устойчивая, документ, блок, контейнер.

5. Треугольник — динамика, риск, дельта, рост или падение.

6. Стрелка — отношение: направление, причина, переход.

7. Звёздочка — акцент, внимание, «важно».

8. Облачко — мысль, идея, слова, которых ещё нет в реальности.

9. Человечек-палочка — любой участник процесса: человек, роль, команда.

10. Рамка — граница области: «вот это — к нам, вот это — вне контекста».

11. Таблица-сетка — систематизация: сравнение, рас-

кладка, группировка.

12. Восклицательный знак — проблема,-alert, «здесь сломается».

Теперь — по существу, потому что за каждой фигурой скрывается семантический выбор, а не эстетический.

Словарь: что каждая фигура означает

Самая частая ошибка новичка — рисовать фигуры «какие нравятся». Схема от этого превращается в винегрет: круглые и квадратные элементы вперемешку, и зритель не понимает, где тут объект, а где процесс. Силу языку скетчинга придаёт конвенция: одинаковые формы — одинаковый смысл.

Точка. Простейшая единица. Ставится там, где есть факт или место в пространстве: «здесь был вопрос», «это узел в системе». Точки и накопление точек («точка касания клиента») — способ показать плотность явления. Точка — ответ на вопрос где.

Линия. Первая фигура-конструктор. Линия соединяет, разделяет, ведёт. Прямая линия — короткая связь или путь; ломаная — маршрут с остановками; зигзаг — нестабильность. Ответ на вопрос откуда и куда.

Круг. Круг ничего не имеет углов — и потому «не сопротивляется»: его естественно превращать в облако, колесо, планету, голову, цикл. В бизнес-схемах круг почти всегда означает сущность без жёсткой формы: процесс, который повторяется (цикл деминга «план — делай — проверяй — корректируй» рисуют именно кругом), или «нечто аморфное», у чего пока нет структуры («тут у нас пока хаос» —

рисуем кляксу или бесформенный круг).

Квадрат. Противоположность круга. Прямые углы и жёсткость — так рисуют всё, что имеет чёткие границы: документ, систему, аккаунт, отдел, таблицу данных. Квадрат говорит: у этого объекта есть форма и правила. Если у «нечто» появляются обязанности, лицензии, границ ответственности — оно становится квадратом.

Треугольник. Фигура с одной вершиной — и потому динамичная. Ставим стрелку-треугольник — получаем рост. Наклонённый треугольник — опасность (предупреждающий знак с дорог). Треугольная дельта `Δ` из математики — изменение. Треугольник отвечает на вопрос что меняется и в какую сторону.

Стрелка. Та самая, из загадки первой главы. К ней вернёмся отдельно — это самая нагруженная фигура алфавита. Пока фиксируем: стрелка — единственная фигура, которая не изображает объект, а изображает отношение между объектами.

Звёздочка. Атрибут внимания. Звёздочка не имеет самостоятельного значения — она придаёт значение тому, к чему пририсована. Пять лучей — обычный акцент; взрыв-звезда — «это рухнет»; маленькая звёздочка у квадрата — «посмотрите на этот документ, это критично». Звёздочка — ответ на вопрос что важно.

Облачко. Изображает нематериальное: мысль, речь, идею, мечту. Отличие облачка от речи-скобки тонкое, но полезное:

речь — то, что уже сказано («он сказал: цены растут»), облачко — то, что мыслится или могло бы быть («а что, если сделать так?»). Облачко — ответ на вопрос что думают.

Человечек-палочка. Персонаж любой схемы. В следующем разделе разберём, почему он искуснее, чем кажется.

Рамка. Рамка не изображает объект — она создаёт пространство. Обведите в рамку пять фигур — и они станут «системой», «элементом», «сценарием». Рамка — главный инструмент управления масштабом: что внутри — мы обсуждаем; что снаружи — сейчас не важно. Это скетчинговый аналог скопления в фото: зритель мгновенно понимает, на что смотреть.

Таблица-сетка. Когда объектов больше трёх и между ними много связей, стрелки превращают схему в спагетти. Выход — сетка: строки и столбцы. Сетка — ответ на вопрос как это систематизировать: сравнение вариантов, расписание, матрица. Сетка — единственная фигура, которая работает не с отношениями объектов, а с отношениями характеристик.

Восклицательный знак. Знак бедствия. Рисуется там, где схема «сломается»: узкое место, риск, дедлайн, конфликт. Восклицательный знак — это прототип будущих инструментов: позже он разовьётся в целый раздел визуального протоколирования рисков. Пока запоминаем: без восклицательного знака схема — описывает мир; со восклицательным — диагностирует его.

Итого: у каждой фигуры есть встроенный вопрос, на ко-

торый она отвечает. Где? Откуда и куда? Что важно? Что думают? Кто? Как систематизировать? Где сломается? Это и есть грамматика скетчинга: фигура — это часть речи.

Человечек: минимальная единица рассказа истории

Теперь — про самую обаятельную фигуру алфавита.

Почему палочка лучше реалистичного человечка. С первого взгляда кажется парадоксом: у скетчера с опытом рисования реалистичных людей должна быть преимущество. На деле наоборот. Причины две.

Первая — снимается барьер самокритики. Когда человек рисует реалистичную фигуру, в работу включается эстетический оценщик: «кривоватые руки, косая голова, надо было подписать пуговицы». Палочка этой критике не поддаётся — у неё нет деталей, которые можно испортить. Убирается тревога — освобождается рабочая память (о ней мы говорили в первой главе): все силы идут на структуру мысли, а не на качество линий.

Вторая — палочка универсальна. Реалистичная фигура читается как «конкретный человек» — и зритель начинает угадывать, кто именно. Палочка читается как роль: «клиент», «менеджер», «любой из вас». Это свойство позволяет использовать палочку в совершенно разных задачах — от портрета пользователя до организационной диаграммы.

Три сущности в одном человечке. Палочка несёт сразу три слоя информации, и это надо осознать, чтобы ей пользовать-

ся осознанно.

Слой 1: телесность. Туловище, руки, ноги — палочка всегда изображает деятеля, того, кто что-то делает. Палочка никогда не бывает пассивной: если на схеме нарисован человек — он действует. Это полезная дисциплина мысли: нарисовать палочку — заставить себя назвать действие, а не абстракцию.

Слой 2: состояние. Одна-две линии меняют эмоцию: наклонённые вниз уголки рта и опущенные плечи — устал; поднятые вверх руки — «ура» или «сдался, смирился» (подсказывает контекст); подпёртая щека рука — скука; зигзаг над головой вместо волос — паника; топор или молния рядом — конфликт. Это стоит потренировать, потому что эмоциональная окраска — то, что превращает схему в рассказ: «клиент приходит, но выходит раздражённый» рисуется одной чертой у головы палочки.

Слой 3: размер. Палочка в два раза выше другой палочки на том же листе — автоматически читается как «важная фигура», «босс», «влиятельный участник». Масштаб — самый древний визуальный инструмент иерархии: он работал на средневековых иконах и работает в ваших флипчартах.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.