



# Оглавление

От автора . . . . .	9
Введение . . . . .	10
<b>Часть I. ОЦЕНКА</b>	
<i>Глава 1. О Леонардо да Винчи и о том, как заставить     мозг работать . . . . .</i>	19
<i>Глава 2. Базовые навыки . . . . .</i>	39
<i>Глава 3. Утконос и благородный вор . . . . .</i>	53
<i>Глава 4. Стюардессы делают это на лету . . . . .</i>	76
<i>Глава 5. Что прячется у нас на виду? . . . . .</i>	99
<b>Часть II. АНАЛИЗ</b>	
<i>Глава 6. Круговой обзор . . . . .</i>	131
<i>Глава 7. Как увидеть то, чего нет . . . . .</i>	157
<b>Часть III. ИЗЛОЖЕНИЕ</b>	
<i>Глава 8. Превращение неизвестного в известное . . . . .</i>	185
<i>Глава 9. Большая (голая, толстая) Сью и директор     школы . . . . .</i>	220
<b>Часть IV. АДАПТАЦИЯ</b>	
<i>Глава 10. Все относительно . . . . .</i>	247
<i>Глава 11. Серая зона . . . . .</i>	263
Заключение . . . . .	278
Благодарности . . . . .	283
Список иллюстраций . . . . .	286
Примечания . . . . .	293



*Иэну. Всё. Всегда.*

*Мир полон чудес, терпеливо ждущих, когда наши  
чувства станут острее.*

— Неизвестный автор

## От автора

**В**от уже четырнадцать лет я преподаю курс «Искусство восприятия». Это большая честь для меня. В рамках программы мне посчастливилось разговаривать и переписываться с тысячами людей по всему миру. В целях соблюдения конфиденциальности имена и личные характеристики большинства моих собеседников, чьи истории упоминаются на страницах этой книги, были изменены. Во-первых, с некоторыми из них я познакомилась за много лет до того, как мне вообще пришло в голову написать книгу; во-вторых, не все мои замечательные ученики планировали в нее попасть; в-третьих, работа многих связана с определенной степенью секретности. Любое сходство с людьми, живыми или мертвыми, случайно и непреднамеренно. Книга «Смотреть и видеть» относится к нехудожественной литературе. Я не могла проверить правдивость всех историй, но включила только те, которые считаю достоверными.

# Введение

Я стояла на лестничной площадке, все вокруг происходило будто в замедленной съемке. За дверью одной из квартир слышались крики. Под лампами дневного света медленно кружились пылинки. Где-то слева мяукала кошка. Полицейский, стоявший передо мной, поднял кулак, чтобы постучать. Его напарник вскинул пистолет. Черное дуло было похоже на рот, разинутый в немом крике. Как же я сюда попала?

С детства я видела искусство во всем: в прекрасной асимметрии солнечных лучей, пробивающихся сквозь кроны деревьев, в уникальных узорах камней и ракушек, которые оставляли на берегу морские волны. Сама я никогда не была склонна к творчеству, но это не мешало мне изучать историю искусства. Мой отец был ученым, мама обладала гиперпрактичным складом ума, поэтому неудивительно, что после колледжа я очутилась в юридической школе. А потом и в полицейской машине.

Чтобы отвлечься от тревоги, которая булькала у меня внутри, я изучала окружающую обстановку так, как изучала бы картину: анализировала каждый нюанс, рассматривала передний и задний планы, старалась найти смысл в, казалось бы, несвязанных подробностях. Я знала, что это весьма необычный способ мыслить — мне постоянно об этом говорили, — но в юридической практике, где способность объективно наблюдать играет ключевую роль, он приносил только пользу.

И тут мне в голову пришла ужасная мысль: что, если у полицейских нет таких навыков? Исход всего мероприятия зависел от двух вещей: того, что увидит первый полицейский, когда дверь откроется — плачущего ребенка, смущенную старушку или безумца с ружьем, — и того, как он передаст эту информацию своему напарнику. Короче говоря, моя жизнь была в руках совершенно незнакомого мужчины. И если он не умеет видеть и четко излагать увиденное — мне крышка.

К счастью, полиции удалось разрядить ситуацию, и катастрофы не произошло. Я впервые столкнулась с настоящим оружием и осознала тот факт, что все люди смертны. Естественно, воспоминания об этой поездке преследовали меня многие, многие годы. Как часто наша жизнь зависит от наблюдательности окружающих? Вообще-то слишком часто: всякий раз, когда мы садимся в самолет, поезд или такси. Всякий раз, когда ложимся на операционный стол. Разумеется, речь не всегда идет о жизни и смерти. Умение других подмечать детали отражается на нашей работе, репутации, безопасности и успехе. Люди влияют на нас, а мы на них. Это ответственность, к которой нельзя относиться легкомысленно: иногда именно в ней заключается разница между повышением и крахом карьеры, между триумфом и трагедией, между нормальным вторником и днем теракта 11 сентября.

Научиться ясно видеть и эффективно общаться может каждый — это достаточно простые навыки, которые заложены в нас природой, мы рождаемся с ними. Но, к сожалению, мы редко ими пользуемся. Мы садимся не в тот самолет, отправляем электронное письмо не тому получателю, говорим, чего не следовало, упускаем ключевую улику, которая находится у нас под носом. Почему? Потому что мы так устроены.

Наш мозг способен видеть только часть, а обрабатывать еще меньше. Я убедилась в этом за годы юридической практики и не понаслышке знаю о ненадежности рассказов очевидцев. Тем не менее, только вернувшись в мир искусства, я начала активно исследовать тайны восприятия. В качестве



главы образовательных программ музея Фрика\* в Нью-Йорке я помогла организовать специальные курсы для студентов-медиков. Основы были написаны профессором дерматологии Йельского университета. Программа предполагала анализ произведений искусства для улучшения способности наблюдать пациентов и оказалась весьма успешной. Клиническое исследование показало, что у студентов, которые прослушали курс, диагностические навыки улучшились на 56%<sup>1</sup>. Я хотела понять механизмы, которые лежали в основе этих результатов. Хотела понять, как мы смотрим и почему созерцание картин улучшает наблюдательность.

Я стала фанатиком нейробиологии — читала научные исследования и разговаривала с их авторами. Я даже присоединилась к интернет-сообществу нейробиологической «видеоигры». Хотя мои представления о том, как мы видим, во многих отношениях были ошибочны — оказывается, сетчатка является частью мозга, а не глаза, — они отражали суть: пусть мы не очень понимаем, как работает человеческий мозг, но мы можем изменить его. Мы можем научить мозг видеть больше и наблюдать внимательнее.

Естественно, я захотела поделиться своим фантастическим открытием со всеми. Вскоре после трагедии 11 сентября 2001 года, когда город еще не оправился от последствия терактов, я ужинала с друзьями. Один из них спросил, не думала ли я заняться обучением служб экстренного реагирования. Мне это в голову не приходило. Но потом вспомнила свой печальный опыт в юридической школе и буквально влюбилась в идею сочетать полицейских с Рембрандтом. Оставалось убедить правоохранительные органы. На следующий же день — в понедельник — я позвонила в департамент полиции Нью-Йорка.

«Я хотела бы пригласить полицейских в наш музей. Посмотреть на картины», — заявила я ошарашенному замести-

\* Музей-коллекция Фрика — частная коллекция западноевропейский живописи. Собрана американским промышленником Генри Фриком, выставлена в его особняке на Пятой авеню в Нью-Йорке.

<sup>1</sup> См. примеч. в конце книги.

телю комиссара. В глубине души я ожидала, что он просто повесит трубку, но, как ни странно, он согласился. Через несколько недель музей Фрика впервые распахнул свои двери перед людьми с оружием. Так родилась программа «Искусство восприятия».

Вот уже четырнадцать лет я обучаю искусству восприятия сотрудников из тринадцати подразделений департамента полиции Нью-Йорка, а также полицейских Вашингтона, Чикаго, Филадельфии, Виргинии и Огайо. Слухи об эффективности программы быстро распространились, и список моих клиентов пополнили Скотленд-Ярд, ФБР, Министерство национальной безопасности США, армия США, ВМС, Национальная гвардия, личная охрана президента США, Служба федеральных маршалов, Федеральный резерв, министерство юстиции, Государственный департамент и Управление национальных парков.

*The Wall Street Journal* разрекламировал мои занятия и их положительное влияние на правоохранительный, юридический и военный сектора, опубликовав историю агента ФБР, работавшего под прикрытием. Он утверждал, что моя программа помогла ему отточить навыки наблюдения<sup>2</sup>. Прослушав курс «Искусство восприятия», он смог собрать улики против коррумпированного синдиката сборщиков мусора. Итог: 34 приговора и конфискация имущества и денежных средств на сумму от 60 до 100 миллионов долларов<sup>3</sup>. Почти сразу же мне стали звонить из частных компаний, учебных заведений и даже профсоюзов. Почему? Потому что на самом деле все мы — родители, учителя, стюардессы, банкиры, даже швейцары — на том или ином уровне являемся «службами экстренного реагирования».

Министерство обороны назвало методику «Искусства восприятия» бесценной; начальник военно-морских операций утверждал, что она «стимулирует инновационное мышление, необходимое для генерирования жизнеспособных концепций ведения боевых действий». После посещения моего семинара в рамках учебной программы Национальной академии ФБР инспектор Бенджамин Наиш представил меня

департаменту полиции Филадельфии, заявив: «Я чувствовал, что мои глаза открылись шире. Уверен, это самый необычный тренинг, который вам когда-нибудь доведется пройти»<sup>4</sup>.

Что же в нем такого необычного? Я показываю фотографии обнаженных женщин с грудями до пупка и скульптуры из писсуаров и на их примере учу тонкому искусству внимательного наблюдения и эффективной коммуникации.

И это работает.

Я помогла тысячам людей из десятков сфер деятельности — юридических фирм, библиотек, аукционных домов, больниц, университетов, крупнейших корпораций, развлекательных компаний, банков, профсоюзов и даже церквей — развить и отточить навыки зрительного анализа и критического мышления. И я могу научить вас.

Врачи и сотрудники правоохранительных органов отнюдь не единственные, кому нужно видеть главное, расставлять приоритеты, делать выводы и четко излагать информацию. Мы все должны это уметь. Одна единственная упущенная деталь или неверно подобранное слово может испортить капучино, сорвать контракт на миллион долларов или пустить под откос расследование убийства. Я это знаю, потому что каждую неделю выступаю перед лучшими из лучших и вижу, как они упускают важную информацию... снова и снова. Никто не застрахован от неспособности увидеть главное — ни президенты, ни работники почты, ни няни, ни нейрохирурги.

А потом я замечаю, как их навыки улучшаются. Обучаю ли я сотрудников служб по работе с клиентами или специалистов по информационным технологиям, художников, архивистов или студентов, люди, которые и раньше прекрасно выполняли свою работу, неизбежно становятся еще лучше. Я наблюдаю такие трансформации каждое занятие и очень рада, что могу помочь и вам.

Фотография 1 (см. вклейку, с. 1) — автопортрет художника JR или, по крайней мере, одна из его версий в чужом глазу. JR известен громадными фотопортретами, которые он развешивает на крышах и стенах зданий по всему миру, чтобы

«придать человеческое лицо наиболее бедным районам»<sup>5</sup>. Поскольку JR никогда не согласовывает свои акции, в нескольких странах были выданы ордера на его арест. Однажды его попросили сделать автопортрет, но он не решился показать свое лицо из страха, что это облегчит поимку. Его решение: «Автопортрет в глазу женщины». Я люблю эту фотографию потому, что она воплощает саму суть «Искусства восприятия» — позволяет сдвинуть перспективы дальше, чем мы могли себе вообразить.

Подумайте об этой книге как о своем автопортрете. Сделайте шаг назад и посмотрите на себя новыми глазами. Какими видит вас мир? Насколько хорошо вы умеете общаться? Насколько хорошо вы наблюдаете? Что позади, вокруг и внутри вас?

Из этой книги вы узнаете, как отточить врожденные, присущие нам от природы, навыки сбора данных, стратегического и критического мышления, принятия решений и исследования, используя одну-единственную вещь: удивительный компьютер, который находится у вас между ушами. В отличие от других книг психологов или журналистов моя книга не просто *расскажет*, что умеет делать ваш мозг, а научит, как этого добиться.

Мы воспользуемся теми же методами, которые я применяю на занятиях со специалистами по всему земному шару. С помощью водяных лилий, женщин в корсетах и одной-двух обнаженных натур мы научимся примирять общие концепции с мелкими деталями, формулировать сенсорную информацию и излагать ее точно и объективно.

Взгляните на фотографию 2 (см. вклейку с. 1). Она не подвергалась цифровой обработке — то, что вы видите, на самом деле существовало. Как вы думаете, что происходит на фотографии и где она сделана?

Самый распространенный ответ, который я получаю, — цветы принесли в старое заброшенное здание ради какой-то арт-инсталляции. Отчасти ответ правильный. Это старое здание, это живые цветы, и они были помещены туда намеренно. Что это за здание, как вы думаете? Мы видим конди-