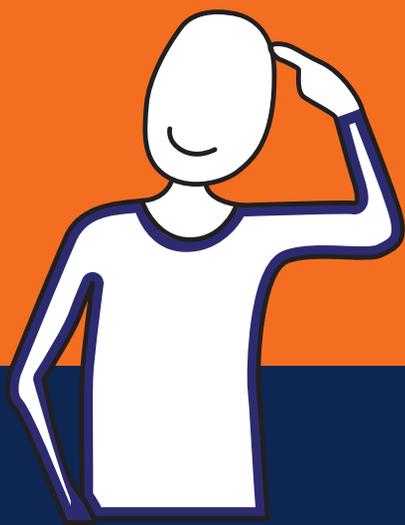


ЛИ ЛЕФЕВЕР

ИСКУССТВО ОБЪЯСНЯТЬ

КАК СДЕЛАТЬ ТАК,
ЧТОБЫ ВАС ПОНИМАЛИ
С ПОЛУСЛОВА



LEE LEFEVER

the art of
explanation

making your ideas,
products, and services
easier to understand



WILEY

John Wiley & Sons, Inc.

ЛИ ЛЕФЕВЕР

ИСКУССТВО
ОБЪЯСНЯТЬ

как сделать так,
чтобы вас понимали
с полуслова

Перевод Галины Федотовой

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2013

УДК 808.5
ББК 83.7
Л53

*Издано с разрешения John Wiley & Sons International Rights Inc.
и Alexander Korzhenevski Agency*

На русском языке публикуется впервые

ЛеФевер, Л.

Л53 Искусство объяснять. Как сделать так, чтобы вас понимали с полуслова / Ли ЛеФевер ; пер. с англ. Галины Федотовой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 241 [23] с.

ISBN 978-5-91657-792-1

Когда вас понимают — это счастье. А в бизнесе — еще и деньги. Вы сделали хорошую работу, у вас получился отличный продукт? Так расскажите о нем так, чтобы его смогли оценить по достоинству. Масштаб не важен — обращаетесь ли вы к друзьям, деловым партнерам или ко всему миру, умение объяснять — простой, но важный шаг к успеху.

Для всех, кто хочет улучшить свою способность объяснять, а вместе с тем эффективно планировать, упаковывать и презентовать идеи. Легкое и доступное описание проверенных способов от основателя компании Common Craft, производящей объясняющие видеоролики.

УДК 808.5
ББК 83.7

© Lee LeFever, 2013. All Rights Reserved.
This translation published under license
with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.,
Hoboken, New Jersey.
Cover image: courtesy of Lee LeFever
© Перевод на русский язык, издание на русском языке.
ООО «Манн. Иванов и Фербер», 2013

ISBN 978-5-91657-792-1

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть
воспроизведена в какой бы то ни было форме
без письменного разрешения
владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает
юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Предисловие</i>	11
<i>Примечание автора</i>	15
<i>Введение</i>	17
ЧАСТЬ I. План	25
Глава 1. Обучение бегу	27
Глава 2. Что такое объяснение?	31
<i>Что не является объяснением</i>	32
<i>Определение объяснения</i>	33
<i>Объяснение требует умения поставить себя на место другого человека</i>	34
<i>Акт творчества</i>	35
<i>Смотрите на свою рыбу</i>	36
<i>Объяснение снижает цену понимания</i>	37
<i>Объяснение – это способ упаковки идей</i>	38
<i>Объяснение отвечает на вопрос «Зачем?»</i>	40
<i>Объяснение заинтересовывает людей</i>	40
Глава 3. Почему объяснения могут оказаться неудачными	47
<i>Все об уверенности</i>	48
<i>Причина неудач – предположения</i>	48
<i>Слова могут ранить</i>	50
<i>Мы не понимаем</i>	52

	<i>Мы хотим казаться умными</i>	53
	<i>Прямой подход – без контекста</i>	54
	<i>Резюме</i>	56
Глава 4.	Планирование объяснений	57
	<i>Выявление проблем объяснения</i>	58
ЧАСТЬ II. Упаковка		67
Глава 5.	Идеи по поводу упаковки	69
	<i>Выход за границы пузыря</i>	70
	<i>Что мы понимаем под упаковкой?</i>	72
Глава 6.	Контекст	75
	<i>Лес, а затем деревья</i>	77
	<i>Решение проблемы контекста</i>	80
	<i>Контекст в объяснении: мы все с этим согласны</i>	85
	<i>Контекст и отчаяние</i>	87
	<i>Пример: Google Docs</i>	87
	<i>На шкале объяснений</i>	90
	<i>Резюме</i>	90
Глава 7.	История	91
	<i>Истории против фактов</i>	92
	<i>Но я не рассказчик!</i>	93
	<i>Соттон Craft и истории</i>	95
	<i>Простой компонент: люди</i>	97
	<i>Использование истории в объяснении</i>	98
	<i>Основной формат истории</i>	99
	<i>В каких случаях истории не приносят пользы</i>	101
	<i>Персонафикация и история</i>	103
	<i>На шкале объяснения</i>	105
	<i>Резюме</i>	105
Глава 8.	Связи	107
	<i>Воссоединение с давно потерянным дядей:</i>	
	<i>старое против нового</i>	108

	<i>Построение против введения нового</i>	111
	<i>Аналогия</i>	113
	<i>Видеоролики Common Craft</i>	114
	<i>На шкале объяснения</i>	115
	<i>Резюме</i>	116
Глава 9.	Описание	117
	<i>Объяснение браузеров</i>	119
	<i>Объяснение – это не рецепт</i>	121
	<i>На шкале объяснения</i>	123
	<i>Резюме</i>	123
Глава 10.	Упрощение	127
Глава 11.	Ограничения	137
	<i>Common Craft и ограничения</i>	139
	<i>Ограничения и ваши объяснения</i>	141
	<i>Резюме</i>	143
Глава 12.	Подготовка и написание объяснения	145
	<i>Процесс написания в Common Craft</i>	146
	<i>Общие идеи</i>	146
	<i>Исследования и открытия</i>	147
	<i>Написание сценария</i>	149
	<i>В реальном мире</i>	153
Глава 13.	Соединяем части объяснения	155
ЧАСТЬ III. Представление		171
Глава 14.	Уроки, полученные Common Craft	173
	<i>Запуск Common Craft</i>	173
	<i>Десять уроков, которые компания Common Craft получила из опыта создания объяснений</i>	175
Глава 15.	Правильное средство для сообщения	181
	<i>Преобразование</i>	182
	<i>Варианты средств</i>	183

	<i>Режимы презентаций</i>	185
	<i>Варианты записи и распространения</i>	189
	<i>Ограничения приходят на помощь</i>	190
	<i>Резюме</i>	195
Глава 16.	Визуализации	197
	<i>Вы можете использовать визуализации</i>	202
	<i>Правило Дэна Роэма 6 × 6</i>	202
	<i>Визуальные метафоры Common Craft</i>	209
	<i>Шум и простота в визуализации</i>	211
	<i>Инфографика</i>	214
	<i>Создание цифровых визуализаций</i>	216
	<i>Резюме</i>	217
Глава 17.	Эмма и Карлос	219
	<i>Эпилог</i>	226
Глава 18.	Культура объяснения и ваша жизнь в качестве специалиста по объяснению	227
	<i>Ваша жизнь в качестве специалиста по объяснению</i>	230
	<i>Ссылки на видео Common Craft</i>	233
	<i>Библиография</i>	237
	<i>Благодарности</i>	239
	<i>Об авторе</i>	241

Посвящается Сати

ПРЕДИСЛОВИЕ

Наверняка вам не раз приходилось объяснять, почему ужин имеет именно такой вкус, отчего вы опоздали на встречу или *что* данный товар значит для вашей компании. Мы так часто пускаемся в разъяснения, что принимаем искусство объяснять как нечто само собой разумеющееся. В этом-то и беда: хорошее объяснение способно воплотить наши идеи в жизнь, убедить людей обратиться за медицинской помощью или настроить их на получение знаний, но мы упускаем эти возможности. Но если мы поймем, что объяснение — важный навык, который можно освоить, то потери превратятся в приобретения.

Попробуйте представить, какой спектр возможностей в сфере личных и профессиональных взаимоотношений откроется перед вами, когда вы научитесь объяснять. Насколько *легче* станет жить, если вы будете высказывать свои мысли боссу, бухгалтеру, члену команды или родителям в более доступной форме. Тогда они смогут поставить себя на ваше место, принять ваши идеи и согласиться с вашей точкой зрения.

В этом и состоит цель книги. Я хочу помочь вам и всем вокруг научиться объяснять, потому что мы в этом остро нуждаемся. Хотя книга в первую очередь рассчитана на профессионалов, я рекомендую ее и тем, кто стремится сделать этот мир понятнее, чтобы в нем было легче жить и работать.

В основе книги — многолетний опыт по созданию способов объяснений для организаций и педагогов. Моя компания Common Craft известна во всем мире. Мы помогаем облегчить восприятие сложных идей при помощи коротких видеороликов. Сейчас мы сотрудничаем с такими гигантами, как Google, LEGO, Intel и Ford Motor Company, и обладаем собственной библиотекой видеообъяснений, но начинали с того, что на протяжении многих лет изучали искусство объяснять. В ходе этого процесса проводилось множество экспериментов, помогавших понять, как

сделать объяснения более эффективными. Наши видеоролики набрали более 50 миллионов просмотров в интернете — в мире нет бренда в сфере объяснений, равного нам по известности.

Однако эта книга — не тематическое исследование с набором упражнений и не академический труд, посвященный «науке объяснять». Скорее, это наше обращение к вам, рекомендации, которые мы готовы дать как специалисты. Мы глубоко верим в силу объяснений и рассматриваем книгу как призыв взглянуть на них по-новому. Это поможет вам осознать, что способность объяснять — неисследованная часть навыка общения, поэтому ее можно изучать и совершенствовать.

Идеи, подходы и модели, описанные на этих страницах, вторичны по отношению к простой, но очень важной задаче: придать объяснению самостоятельную ценность. Это означает, что вы начнете продумывать объяснения своих идей и применять их для достижения целей. Для этого нужно, чтобы вы использовали объяснение как стратегию решения проблем. Вы также должны убедить окружающих, что объяснение может создать положительные изменения.

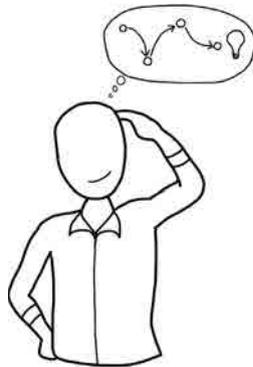
Именно эта перспектива играет ключевую роль. Как сказано в названии, объяснение — это *действительно* искусство. Хотя у него есть свои специфические инструменты, мы способны создать собственное, отличное от других, но тем не менее эффективное объяснение, и в этом вся прелесть. Объяснение — это не набор конкретных правил. Его результативность зависит от точки зрения и намерений говорящего. При взгляде на проблему сквозь призму объяснения мы можем столкнуться с трудностями, которых не замечали раньше. Для их разрешения воспользуйтесь идеями, приведенными в книге: они помогут вам найти способы создания собственных объяснений.

Многие понятия вводятся при помощи коротких вымышленных историй о людях, которые столкнулись с различными трудностями и узнали о скрытых возможностях объяснений. Эти истории отражают, по нашему мнению, один из самых мощных аспектов объяснения: представление идеи с точки зрения группы людей или отдельного человека. Кроме того, они помогают избавиться от бесконечных списков с пунктами и подпунктами и дают возможность изучить и запомнить информацию в увлекательной форме.

Книга включает множество примеров объяснений в виде сценариев для видеороликов и ссылки на видеообъяснения на нашем сайте. Эти сценарии демонстрируют наш подход к различным аспектам проблемы объяснения и не раз доказывали свою эффективность. Вы можете использовать их как образец для своих

объяснений. Книга состоит из трех частей, которые соответствуют основным элементам процесса создания объяснения: плану, упаковке и презентации.

Часть I. План



В этой части книги под идею объяснения подводится прочный фундамент. Чтобы создать успешное объяснение, ответим на некоторые важные вопросы:

- Что такое объяснение?
- Что делает объяснение успешным?
- Почему объяснения бывают неудачными?

Теперь становится понятно: объяснение — это ответ на определенный вопрос (который мы воспринимаем как вызов или как проверку на прочность). Мы рассмотрим, почему объяснения бывают неудачными и чем это вызвано.

В последней главе этой части мы расскажем о трудностях, возникающих при создании объяснений, и предложим простую модель, которая поможет вам их представлять. Вы узнаете, как начинающая компания обнаружила у себя проблему объяснения и сумела успешно ее решить, проанализировав при помощи шкалы объяснений.

Часть II. Упаковка



В этой части книги мы перейдем от планирования к производству. После знакомства с базовыми основами и главными проблемами объяснений мы проанализируем стратегии, которые помогут разрешить трудности. Суть подхода в том, что объяснение рассматривается как упаковка идеи в форму, которая делает его понятнее. Элементы упаковки включают в себя:

- контекст;
- истории;
- связи;
- описания.

Главы второй части — это описание конкретных стратегий и примеры их использования. Стратегии позволяют представить сложные идеи таким образом, что они начинают соответствовать потребностям аудитории. В каждой главе есть обращение к шкале объяснений и обсуждение «ступеней» к улучшению ее понимания. Кроме того, в этой части вводятся понятия «ограничение» и «упрощение», которые служат подготовительным этапом упаковки.

Часть III. Представление



Объяснения не предназначены для того, чтобы «пылиться на полках», — ими нужно делиться. Поэтому в этой части книги мы рассмотрим, как объяснения используются в компаниях, и исследуем различные средства передачи информации, которые придадут объяснению нужную силу, чтобы оно дошло до целевой аудитории.

Основная задача первой части — заставить объяснения приносить пользу компаниям, а второй — показать, какую силу приобретают идеи, упакованные в объяснения. В других главах мы обсудим возможность сочетания объяснений со стратегией коммуникации, которая повысит их эффективность за счет доступности, потому что мы сможем делиться ими как внутри, так и за пределами компаний. Книга заканчивается главой «Ваша жизнь в качестве специалиста по объяснениям», посвященной перспективам. В ней приводятся реальные примеры того, какую пользу может принести использование объяснений компании и вашей карьере.

«Искусство объяснения» предназначено для тех, кто хочет, чтобы предлагаемые ими продукты были правильно поняты клиентами. Но мы ставим задачу шире, то есть предлагаем *перспективу*. Даже небольшой рост навыка объяснения позволит вам значительно увеличить как собственный положительный потенциал, так и возможности вашей организации и окружающих людей. А теперь я предлагаю сделать первый шаг.

ПРИМЕЧАНИЕ АВТОРА

Использование QR-кодов при помощи вашего смартфона

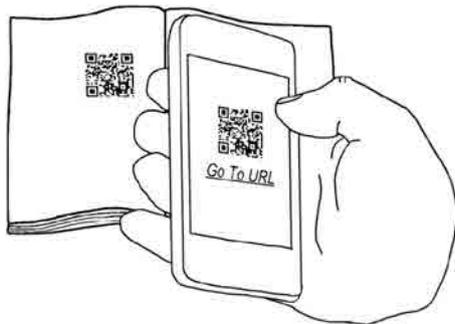
На протяжении всей книги я ссылаюсь на короткие видеофильмы Common Craft. Они есть на нашем сайте, их можно посмотреть бесплатно при помощи большей части смартфонов.

Для быстрого доступа к видеофильмам мы вставили QR-коды (quick response — «быстрый отклик»). Эти коды похожи на ссылки на сайт, но вместо клика нужно навести на код объектив камеры смартфона и запустить приложение для сканирования кода, которое откроет соответствующую страницу сайта. Так вы сможете найти ролик, не набирая длинного URL-адреса.

Для использования QR-кодов нужно иметь смартфон и бесплатное приложение. Поищите в своем смартфоне список приложений, найдите QR Reader и скачайте. Затем откройте приложение и выполните инструкции по сканированию QR-кода.

Вы можете сделать это при помощи кода, приведенного выше. Как только он будет отсканирован, выберите опцию «Перейти к URL» (или нечто подобное) — и появится нужная страница. Кликните «Проигрывать» и смотрите объяснение QR-кодов, сделанное Common Craft.

Чтобы посмотреть полный список видеофильмов Common Craft, на которые мы ссылаемся в книге, и их URL-адреса, воспользуйтесь ссылками, приведенными в разделе «Ссылки на видео Common Craft» в конце книги.



ВВЕДЕНИЕ

Я потратил массу времени и сил (особенно в школьные годы), пытаюсь понять некоторые предметы, которые мне следовало изучить. Многие из них, например история и естественные науки, давались мне легко, но математика и бухгалтерский учет были постоянным источником мучений. Мне казалось, что они состоят из тысяч правил, которые нужно запомнить. Я чувствовал: несмотря на все усилия, они не задерживаются в моей голове.

Как и многие ученики, не понимающие тот или иной предмет, я считал себя неспособным, а свой мозг — неподходящим для решения таких задач. В результате я сказал себе: «Да, я плохой математик» — и стал избегать всего, что связано с этими науками. Идея зазубривать правила вызывала тоску, и мне оставалось только удивляться, почему другим это дается так легко. Может быть, они лучше умеют запоминать? Чего мне не хватает?

Тем не менее я был способным учеником. Помимо естественных наук и истории я хорошо излагал свои мысли на бумаге. Но сколько ни пытался разобраться в математике, она оставалась для меня тайной за семью печатями.

Со временем я сжился с этой ситуацией, и так продолжалось на протяжении всего периода моего обучения. В конце концов я получил диплом по организации охраны здоровья и переехал в Сиэтл, где живу до сих пор. Именно на этом этапе своей карьеры я понял, в чем причина моих проблем с математикой и похожими предметами, и начал изучать, как эта причина действует на других людей. Оглядываясь назад, я вспоминаю, что в моем классе были ученики, которые обладали способностью за набором правил и частностями видеть картину в целом, то есть они понимали *зачем*. Казалось, они понимали математику и бухгалтерский учет на каком-то более высоком уровне, в то время как студенты вроде меня тонули в тщетной попытке

запомнить *как*. И хотя мы писали контрольные и получали хорошие оценки, мы делали это не за счет глубокого понимания материала, а просто заучивали факты.

Чем больше я об этом думал, тем яснее становилось решение. Моя голова работала таким образом, что для понимания новых идей ей требовался специальный подход. Чтобы детали встали на место, мне нужно было сначала увидеть картину в целом. Иными словами, для понимания бухгалтерского учета требовалось изучить основы бизнеса. А чтобы понять математику, следовало уяснить, для чего все эти преобразования. Мне сначала необходимо видеть *лес*, а затем уже *деревья*.

Вскоре я догадался, чего мне не хватало: я нуждался в более подходящем объяснении. Мой способ получения информации требовал, чтобы я сначала увидел *зачем*, а потом уже *как*. Это открытие изменило мою жизнь. Я стал изучать обмен информацией и наблюдать, как друзья и коллеги объясняют свои идеи. Я начал осознавать, почему люди путаются и теряют уверенность в своей способности глубоко понять тот или иной предмет. Этот опыт произвел на меня сильное впечатление.

Однако я не занимался этим профессионально до тех пор, пока в 1998 году не попал в ИТ-индустрию. Меня приняли на должность аналитика в одну из компаний в городе Белвью, которая разрабатывала программное обеспечение для системы здравоохранения. Через два года я познакомился с Сати (теперь она моя жена и бизнес-партнер) и увлекся мыслью о том, что клиенты должны иметь возможность общаться и получать поддержку через доску объявлений на сайте компании. Сейчас это называется социальными сетями, а в 1999 году существовали *интернет-сообщества*, и я хотел стать онлайн-менеджером такого сообщества.

Как вы понимаете, эта идея не сразу понравилась в компании. Большинство моих коллег не задумывалось о потенциале интернет-сообществ и боялось рисковать. Но у меня созрел план: хотелось объяснить, почему такая программа необходима. Поэтому я устраивал совещания с менеджерами по продукту и собирал материалы в поддержку своей идеи. Я обучал коллег тем способом, которым, как мне казалось, должны были обучать *меня*.

Сначала при помощи контекста я обосновывал идею в целом, то есть лес. Прежде чем говорить со слушателями о деталях, то есть о деревьях, я добивался, чтобы они глубоко вникли в мои цели. Я составлял планы объяснений и рассказывал истории, на примере которых стремился доказать, что интернет-сообщества имеют высокий потенциал в качестве источника информации для клиентов. Более того, они могли стать системой раннего предупреждения для производителей.

Я предлагал им представить мир, в котором клиенты способны решать проблемы друг друга, разъяснял свою идею руководству и связывал ее со стратегией и целями компании. В конце концов заинтересованные стороны разглядели потенциал, и большинство из них стали моими сторонниками.

Вскоре меня назначили менеджером интернет-сообщества, и я занимался этой работой вплоть до своего увольнения в 2003 году, когда решил создать онлайн-общественную консалтинговую компанию Common Craft. Ее цель — оказание помощи организациям в создании собственных социальных сетей. Так я стал специалистом по объяснению.

Моя роль консультанта сводилась к тому, чтобы помочь людям увидеть и понять открывавшиеся перед ними возможности. Вскоре выяснилось: мои клиенты испытывают почти те же трудности, что и я сам, когда пытаюсь постичь некоторые школьные предметы. Их сведения о социальных сетях соответствовали уровню моего понимания бухгалтерского учета: они запоминали слова и даже некоторые особенности различных инструментов, но не имели базовых знаний. Они заблудились между деревьями, но не видели леса целиком, поэтому не могли использовать свой потенциал в полной мере.

Это подсказало мне идею.

Я решил взять такие темы, как «вики» и каналы RSS, сложные для понимания клиентов, и написать собственные объяснения «на хорошем английском». Идея заключалась в следующем: помочь клиентам решить их проблемы и одновременно создать что-то интересное для блога Common Craft. Тогда я впервые понял, что мой уникальный взгляд на проблему объяснения может оказаться полезным инструментом для бизнеса. Я развил способность ставить себя на место другого человека и создавать среду, которая помогает людям чувствовать себя уверенно. Они любили читать сообщения в блоге, а мне нравилось их писать, но мне понадобилось несколько лет, чтобы перейти от слов к делу.

Примерно в то же время я решил проверить свое умение объяснять. Несколько компаний спонсировали проект, который они назвали «Конкурс написание идеального призыва к созданию корпоративного сетевого журнала». Смысл был в том, чтобы объяснить ценность корпоративных блогов за то недолгое время, пока вы поднимаетесь в лифте (менее 160 слов). Когда я увидел это объявление, то подумал: «Вот это для меня!» И это оказалось правдой. Мой призыв получил награду, он звучал следующим образом:

Во-первых, задумайтесь, в чем ценность Wall Street Journal для лидеров бизнеса. Она в том, что журнал ежедневно дает возможность читателям ощутить себя частью финансового мира, а это позволяет им принимать более взвешенные решения.*

А теперь, помня об этом, подумайте о своей компании как о финансовом мире в миниатюре. Могут ли ваши сотрудники ощутить себя частью компании? А что если у них появится доступ к внутренней информации? Поможет ли это им принимать более обоснованные решения? Именно для этого и создаются сетевые журналы. Легко обновляемые внутренние сайты позволяют группам и отдельным лицам поддерживать выпуск онлайн-журналов, которые представляют собой хроники проектов компании. Эти профессиональные журналы создают условия для публикации новостей о жизни и работе компании и обеспечивают легкий доступ к данным, то есть создают среду, которая оказывает огромное влияние на принятие решений. Благодаря блогу повышается осведомленность персонала о деятельности компании и происходящих в ней событиях, что позволяет сотрудникам и руководителям принимать более взвешенные решения.

Мне хотелось охарактеризовать ценность блогов так, чтобы привлечь внимание экспертов, но это описание позволило мне понять и кое-что еще. Впервые я осознал, что объяснение — это не просто тактика или тропинка к сообщению. Эта мысль взволновала меня и пробудила желание действовать. Я хорошо помню, как билось мое сердце, когда я писал черновик призыва к созданию корпоративного блога. Я почувствовал, что нашел свое призвание: оно в том, чтобы придумывать объяснения, которые облегчат понимание идей.

Впоследствии я понял, что представления моих клиентов о технологиях не были чем-то уникальным. Множество людей стремилось, но не могло понять, в чем ценность новых онлайн-продуктов и инструментов. Они делали попытки, но большинство застревало на уровне деталей. Дело в том, что они хотели оказаться на гребне волны, но боялись потерять время на изучение продукта, в котором не смогли до конца разобраться.

Для меня это стало настоящей трагедией, так как зачастую эти инструменты были бесплатными, простыми в использовании и могли изменить нашу жизнь к лучшему. Тем не менее их не принимали, и всему виной оказались плохие объяснения.

* The Wall Street Journal — влиятельная ежедневная деловая американская газета, освещает события в США, международный бизнес, финансовые новости. Название происходит от Уолл-стрит, улицы в Нью-Йорке, сердца финансового района. *Прим. пер.*

Попытки технологов просветить пользователей не приносили результатов, так как не доходили до основной массы людей.

В конце концов мы стали называть это *проблемой объяснения*, поскольку самым большим препятствием для принятия идей оказались не дизайн, не характеристики или преимущества продукта, а само сообщение. Эта проблема превратилась в эпидемию. Тысячи идей и инструментов, способных изменить жизнь, не использовались лишь потому, что никто не разъяснил их ценность.

Когда в 2006 году Сати пришла работать в Common Craft, мы приступили к решению этой проблемы. В тот год YouTube получил массовое распространение, и вдруг оказалось, что любой человек может выложить свои видеоролики в интернет. Мы начали экспериментировать и искать пути, чтобы создать видеораздел Common Craft. Испытав ощущение неловкости при проведении лекции, в которой я для наглядности использовал маркерную доску, я с удовольствием подхватил замечательную идею Сати — направить камеру прямо на доску и создавать истории при помощи рук, маркеров и вырезок из бумаги.

Так в 2007 году появились видеоролики Common Craft: на основе блога для моих клиентов мы создали первый видеоролик под названием «RSS на хорошем английском» (www.commoncraft.com/video/rss). Мы снимали его в своем подвале, не имея специальных навыков и почти не надеясь на удачу, но у нас получилось! В качестве осветительных приборов мы использовали самые мощные из ламп, имеющих в доме (из спальни), а озвучивание шло прямо через микрофон на камере. Как оказалось, это трехминутное видео изменило нашу жизнь.



Сати в нашей второй студии, лето 2007 года

В апреле мы разместили его на YouTube, и ролик сразу стал хитом. В первый день его просмотрели десятки тысяч раз, мы получили массу электронных писем, комментариев и отзывов на нашу работу в блоге. Люди призывали нас продолжать делать видеоролики. Это был один из лучших дней в моей жизни. Наше объяснение завоевало такую популярность, потому что помогло людям понять, что такое канал RSS, позволило посмотреть на проблему с иной точки зрения.

Но перед нами сразу встал вопрос: сможем ли мы повторить успех? Примерно через месяц мы опубликовали второй видеоролик, который также основывался на посте в блоге. Мы назвали его «“Вики” на хорошем английском» (www.commoncraft.com/video/wikis), и он также был принят на ура. Казалось, людям понравилось наше видео и они хотели еще.

До конца лета 2007 года мы опубликовали еще четыре ролика и начали выполнять их на заказ для пользователей, которые хотели объяснять преимущества своих продуктов. В августе 2007 года мы решили, что Common Craft станет компанией по производству видеопродукции, специализирующейся на видеообъяснениях. Мы изменили дизайн сайта и девиз, он теперь звучал так: «Наш товар — объяснения». Один из первых заказных видеороликов, «Google Docs на хорошем английском», был выложен в интернет осенью (www.commoncraft.com/google-docs-plain-english).

Мы нашли свой путь!

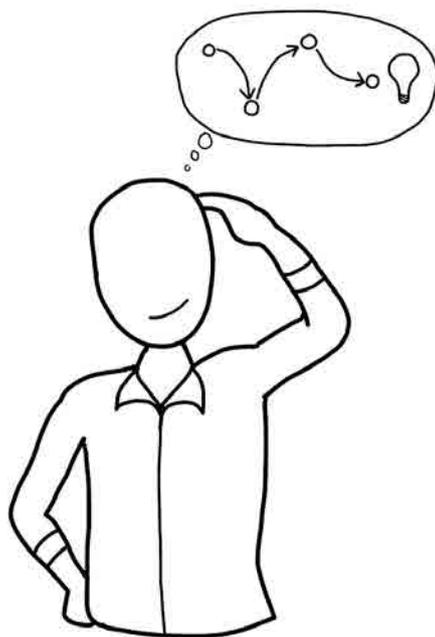
С тех пор люди во всем мире узнали о Common Craft как о мастере объяснений. Мы сделали более 100 видеороликов в том же формате, что и ролик об RSS. Этот формат известен как стиль Common Craft. Наши видео собрали более 50 миллионов просмотров, мы сотрудничали с LEGO, Intel, Google, Dropbox и Microsoft, помогая им объяснять преимущества их товаров. Более того, наш стиль настолько популярен, что сейчас преподаватели и студенты в процессе учебы создают собственные видеообъяснения и называют их «видео в стиле Common Craft». Пожалуй, сегодня Common Craft — самая известная компания, специализирующаяся на выпуске объясняющих видео.

Моя вера в силу объяснений, и не только в качестве видеопродукта, усилилась. Я считаю, что каждый может овладеть этим навыком и усовершенствовать его. Он действительно необходим, потому что помогает людям узнавать новую информацию и получать от нее пользу. Цель этой книги — помочь каждому человеку переосмыслить свою манеру объяснять и научиться упаковывать идеи в объяснения, которые приносят реальную пользу.

**ИСКУССТВО
ОБЪЯСНЯТЬ**

ЧАСТЬ I

План



ГЛАВА 1

Обучение бегу



Тревор, хромая, прошел через входную дверь. Опять боль. За последние несколько месяцев его суставы потеряли гибкость. Полгода назад, после того как врач порекомендовал ему увеличить физическую нагрузку, он снова начал бегать. Он поставил себе цель: к концу года пробежать полумарафон. Однако, судя по нынешнему состоянию, это вряд ли реально. Тревор понимал: его тело уже не способно вынести такую нагрузку, и в шутку говорил друзьям, что чувствует себя 45-летним стариком.

Но так было не всегда. Раньше он постоянно занимался бегом. В старших классах играл в футбол и продолжал бегать во время учебы в колледже, чтобы сохранять форму. Это было для него естественным. Но после колледжа он начал делать карьеру, времени оставалось все меньше и пробежки совершались все реже.

Тревор понимал: чтобы пробежать полумарафон, ему необходимо что-то изменить. Он пробовал разные способы: купил новые кроссовки, стал носить наколенники и занялся растяжкой. Но все безрезультатно, а дата проведения полумарафона неумолимо приближалась.

Как-то, сидя с другом за бокалом вина, он упомянул, что ему трудно подготовиться к соревнованиям. Друг начал его расспрашивать, а затем задал вопрос: «А ты пробовал изменить технику бега?» Озадаченный Тревор ответил: «Не понимаю, что ты имеешь в виду... Я бегаю так же, как всегда. Просто ставлю одну ногу перед другой!» Рассмеявшись, друг уточнил: «Нет, серьезно, ты никогда не задумывался о том, *как ты бегаешь* и что можно сделать, чтобы бегать *лучше*?»

Эта мысль никогда не приходила Тревору в голову. Свой способ бегать он всегда воспринимал как нечто само собой разумеющееся. И в самом деле, раньше у него хорошо получалось и он легко добивался желаемых результатов. Он считал, что его способ достаточно хорош, да и как можно бегать по-другому? Поэтому он ответил: «Нет, у меня хорошая техника. И вообще, разве мы не рождаемся с умением бегать?»

Друг ответил: «Конечно, мы все способны бегать. Но, как и везде, помимо искусства нужна специальная техника, а чтобы достичь того, чего ты хочешь, надо знать, как бегать правильно».

Тревору никогда не приходило в голову, что существуют правильные и неправильные техники бега, поэтому он скептически спросил: «И что же может улучшить мой бег?»

Друг улыбнулся и ответил: «Изучай его». Тревор так и сделал, и уже через несколько дней шансы участвовать в полумарафоне выросли. Чем больше он занимался исследованиями, тем больше понимал, что бег — это прежде всего техника, которую можно улучшить. Он изучил, в каком положении должно находиться тело, каким шагом лучше бежать, как нога ударяется о поверхность земли и какие методы применяют профессиональные бегуны, чтобы их ноги оставались здоровыми. Он впервые понял, что его боли в суставах были связаны с *техникой* бега, и почувствовал облегчение. Ведь в отличие от своего возраста технику он мог изменить!

Готовясь к соревнованиям, Тревор стал обращать внимание на характер своих движений. В течение нескольких недель боли в коленях и спине стихли, а выносливость возросла, в результате у него увеличилось количество энергии и он смог бегать дольше, чем раньше. Теперь полумарафон уже не казался несбыточной мечтой, и Тревор был доволен.

Если сегодня вы спросите Тревора о беге, он скажет, что жалеет только об одном — что никогда не задумывался об этой технике раньше. Но теперь, учитывая новую ситуацию, он считает, что и полный марафон не за горами.

Подобно Тревору, который воспринимал умение бегать как нечто само собой разумеющееся, мы считаем умение *объяснять* врожденным навыком. Так как это часть нашего повседневного общения, редко кому приходит в голову, что объяснение — это навык, который можно улучшить и заставить служить себе. В этом смысле бег и объяснение имеют много общего:

- Мы способны это делать.
- Мы делаем это настолько часто, что не задумываемся, как мы действуем.
- Мы считаем, что хорошо с этим справляемся.
- Нам никогда не приходит в голову, что это умение, которое можно улучшить.
- Тем не менее улучшение *возможно*, и оно дает положительные результаты.

Поскольку умение объяснять — это навык, который можно улучшить, и мы используем объяснения практически во всех сферах своей жизни, давайте начнем улучшать технику! В главе 2 мы дадим определение *объяснению* и рассмотрим те характеристики, которые повышают его эффективность.

ГЛАВА 2

Что такое объяснение?



На протяжении большей части своей жизни я не задумывался над тем, что значит слово «объяснение», и полагаю, что в этом я не одинок. Все мы постоянно что-то объясняем, поэтому нам кажется бессмысленным искать определение того, что мы делаем ежедневно. Дело в том, что большинство из нас воспринимает объяснение как нечто само собой разумеющееся. Для многих людей это просто то, что происходит. Нам задают вопрос, мы реагируем на него в форме объяснения. Мы не задумываемся над тем, *что* превращает наш ответ в объяснение и какие его варианты можно использовать. Мы объясняем, не планируя заранее и не редактируя свои слова.

Это немного похоже на танцы. Вы выходите на площадку и начинаете танцевать, принимая свои действия как должное: просто слушаете ритм и двигаетесь. Однако без описания даже лучшие танцоры не смогут станцевать какой-то определенный танец, например самбу или вальс. Именно описание задает стандарт и рисунок танца, которые затем можно оттачивать и совершенствовать. Только определив стандартную форму танца, мы можем надеяться, что исполним его качественно.

Давайте для начала решим, *что* нельзя считать объяснением. Такой подход позволит нам увидеть в танце не только покачивание бедрами, но и определенный набор движений, намерения и эмоции.

Что *не* является объяснением

Ниже приведен список способов, которыми мы связываем идеи и информацию. Определение объяснения мы дадим чуть позже, а пока давайте рассмотрим, что *не* является объяснением.

Описание — это прямой отчет о действии, человеке, событии и т. п., цель которого — помочь нам составить представление о каком-либо предмете при помощи слов.

Например, если я описываю свою кофейную чашку, моя цель заключается в указании подробностей, которые помогут вам ее представить. В описании может быть сказано, что эта чашка белого цвета, ее высота десять сантиметров, она имеет одну изогнутую ручку и сделана из керамики.

Определение — это описание буквального смысла. Дать определение — значит предложить точную характеристику. Например, если я даю определение слова, то использую утверждения, которые помогут вам понять его истинное значение.

Если бы я хотел дать определение кофе, то написал бы, что это напиток, который готовится из жареных, а затем перемолотых семян кофейного дерева.

Инструкция — это руководство или порядок, в котором производятся действия, чтобы получить результат. В инструкции указывается, что вы должны получить и какие действия для этого произвести. Если я дам вам инструкцию по приготовлению кофе, то она будет содержать точное изложение процессов или последовательность действий, необходимых для достижения желаемого результата. Инструкция может быть в виде коротких предложений, например: «Вставьте фильтр в кофеварку», «Насыпьте молотый кофе в фильтр», «Налейте воду в резервуар кофеварки», «Нажмите кнопку Start».

Детализация — это подробная информация, обеспечивающая всестороннее и точное представление о какой-либо концепции, идее, теории и т. д. Если бы я собирался детализировать процесс производства кофе, то постарался бы не упустить ни одной подробности. А если бы задался целью детализировать процесс его выращивания, то мог бы подробно описать состав подходящей для этого почвы, указать способ проверки ее состава и то, какое содержание азота в ней позволит получить наилучший продукт в конкретном географическом регионе.

Отчет — это устное или письменное сообщение о событии, он предназначен для передачи фактов другим людям. Если я поеду в Колумбию, где побываю на ко-

фейной плантации, то по возвращении смогу составить отчет о полученной информации. Он может быть представлен в виде новости или журнальной статьи и выглядеть примерно так: «Как только я приехал на плантацию, мне предложили попробовать лучшие образцы кофе, и я с удовольствием отведал угощение. Обжарка зерен производится всего в полутора километрах от отеля, поэтому воздух был напоен запахом жареного кофе».

Иллюстрация — это пример, который служит для разъяснения идеи. Иллюстрация приводится для того, чтобы сделать основную мысль понятнее. Я мог бы сказать, что размеры плантаций дают реальное представление о том положении, которое данная компания занимает в своем регионе.

Нельзя сказать, что перечисленные формы сообщений не играют никакой роли в объяснении. Как раз наоборот — их можно использовать для повышения его эффективности. Список приведен для того, чтобы показать: объяснение — это одна из форм сообщения, и каждая из них имеет собственное определение. Теперь рассмотрим определение объяснения.

Определение объяснения

Давайте начнем с официального определения. Согласно словарю Merriam-Webster*, объяснение — это «акт или процесс объяснения».

Для нас это звучит бессмысленно. Значит, нужно использовать другую форму слова. Еще раз обратимся к словарю Merriam-Webster и посмотрим определение глагола «объяснять», оно звучит так: «Сделать известным, простым или понятным».

Итак, объяснение — это *действие или процесс*, который делает что-то *известным, простым или понятным*. Все ясно без лишних слов. Но мне больше нравится версия, приведенная в «Википедии» (Wikipedia, 2012):

Объяснение — это совокупность утверждений, составленная для описания набора фактов таким образом, чтобы стали понятными их причины, контекст и последствия.

Попробуем придать этому определению форму, аналогичную тем, что использовались выше:

* Популярные английские толковые и общие словари от уважаемого американского издательства Merriam-Webster. *Прим. пер.*

Объяснение — это такое описание фактов, которое делает их понятными. Цель объяснения заключается в улучшении понимания. Если я хочу объяснить процесс обжаривания кофе, то опишу факты так, чтобы этот процесс стал понятнее. Например, в объяснении я могу подчеркнуть роль температуры, которая требуется, чтобы зерна приобрели определенный цвет и вкус.

Как видите, объяснение отличается от примеров, приведенных выше. В частности, с точки зрения намерения. Объяснения делают факты более понятными. На первый взгляд все очень просто, но так ли это? Вскоре мы убедимся, что существует ряд причин, которые делают объяснение очень полезной формой обмена информацией.

Объяснение требует умения поставить себя на место другого человека

Время от времени я встречаю людей, обладающих врожденным умением хорошо объяснять; их подход к сообщениям включает многие пункты из тех, что мы будем анализировать. Эти люди находят неординарные способы объяснить свои мысли окружающим. Среди них немало преподавателей и журналистов, которые сочетают присущий им стиль общения со стандартами, принятыми в профессии. Когда я встречаюсь с такими людьми, то задаюсь вопросом: что их объединяет, какими общими качествами они обладают? И пытаюсь определить эти особенности.

Если выразиться коротко, то это *умение поставить себя на место другого человека*. Великие мастера объяснять обладают такой способностью и, исходя из этого, формируют свое сообщение. Отличный пример — умение показывать дорогу. В результате своих ненаучных исследований я пришел к выводу, что прирожденные специалисты по объяснению укажут дорогу лучше, чем обычный человек. Почему? Именно потому, что они могут поставить себя на место того, кто оказался в этом месте впервые. Они способны «забыть» то, что им хорошо известно, и сосредоточиться на предметах, которые будут встречаться водителю за каждым поворотом.

То же самое относится и к объяснению. Создание хорошего объяснения невозможно без умения отдалиться от собственных представлений и встать на точку зрения слушателей. Этот процесс основан на эмпатии — способности понимать и разделять чувства другого человека. Лишь взглянув на мир глазами водителя, не знакомого с вашей местностью, мы сможем помочь ему почувствовать себя как дома.

Акт творчества

Мы живем в мире, где существуют и создаются факты. Ученые, например, обязаны соблюсти целый ряд формальностей, прежде чем выступить с заявлением о новом факте. В науке существует стандартный процесс, который подтверждает обнаружение факта. Следовательно, создание факта — это наука, и она всем нам приносит пользу.

Однако факты — это еще не все. Они могут быть многократно доказаны, но их иногда трудно понять и применить. А факт без соответствующего контекста, да к тому же малопонятный, приводит к значительному ограничению его ценности. Нам сложно оценить отдельно взятый факт, поэтому мы нуждаемся в объяснениях. Они делают его понятным, а необходимость объяснения мы признаем каждый раз, когда задумываемся о том, с каким количеством важных фактов приходится сталкиваться. Представьте себе мир, где каждый факт — объяснение, сопровождаемое нужным контекстом и выраженное простым языком, чтобы оно стало совершенно понятным. В таком мире мы чувствовали бы себя намного увереннее!

К сожалению, этого не происходит. Хорошие, эффективные объяснения — редкость, и тому есть причины. Давайте взглянем на объяснение как на средство производства. В науке существует научный метод, которым может воспользоваться любой ученый, желающий подтвердить или опровергнуть ту или иную идею. В этом случае ни личность ученого, ни его предпочтения или опыт не оказывают влияния на производственный процесс; в расчет берутся только надежные доказательства, раскрывающие смысл происходящего всем, кого интересует данный вопрос.

А вот объяснение фактов скорее относится к области искусства. Часто выдающиеся объяснения не имеют под собой доказанных результатов исследований — они создаются на основе уникального подхода. Два человека могут объяснить одну и ту же идею разными способами, но достигнуть одинакового уровня понимания. Как и любая другая форма искусства, объяснение тем успешнее, чем оно новее и оригинальнее; оно достигает результата, если помогает людям посмотреть на идею с неожиданной точки зрения. Это не формула и не пошаговая инструкция, а созидательный акт, который зависит от творческих способностей.

Но для создания понятных объяснений не обязательно иметь творческий склад ума. Прекрасный пример тому — моя жена Сати. У нее аналитический ум, и она предпочитает иметь дело с таблицами, а не с кистями и красками. Хотя она не считает себя творческим человеком, из нее получился отличный специалист по объяснению, так как Сати подходит к делу с правильных позиций. Искусство объяснять,

в отличие от умения рисовать или писать стихи, связано в основном с убеждением, что объяснение — это продукт творчества, состоящий из фактов, который представляет собой новый подход к идее.

В этом состоит позиция компании Common Craft. Мы не создаем факты, а упаковываем их. Мы берем факты и превращаем их в форму, которая позволяет людям чувствовать себя увереннее и информированнее. Поэтому один из главных тезисов нашей книги звучит так: объяснение — это творческий акт, превращающий факты в полезные, информативные и запоминающиеся идеи.

Смотрите на свою рыбу

Не существует рецептов по «приготовлению» объяснений, но мы считаем, что мастерству объяснять можно научиться и что это умение чрезвычайно перспективно.

Для этого необходимо взять идеи, которые витают в воздухе, и превратить их во что-то более полезное. Недавно я читал интервью с Дэвидом Маккалоу, в котором он советует «разглядеть» то, что находится у всех перед глазами. Журналист спросил о девизе, текст которого висел над столом Маккалоу. Дэвид ответил (The Paris Review, 2012):

Там написано: «Смотрите на свою рыбу». Это задание, которое гарвардский натуралист XIX века Луи Агассис давал каждому новому ученику. Он доставал из банки тухлую старую рыбу, клал ее на жестяной поднос перед студентом и говорил: «Смотрите на свою рыбу», после чего уходил. Вернувшись, он спрашивал студента, что тот увидел. Чаще всего ответ был невразумительным, тогда Агассис снова повторял: «Смотрите на свою рыбу». Так могло продолжаться несколько дней. Студент мог нарисовать рыбу, но ему не разрешалось использовать ничего, кроме глаз и рук. Самый лучший отчет об этом «задании с рыбой» оставил Сэмюэль Скаддер, впоследствии известный энтомолог и эксперт по членистоногим насекомым. Прошло несколько дней, а он все еще не мог понять, чего хочет Агассис. Тем не менее он сказал себе: «Я понимаю, как мало видел раньше», предпринял мозговой штурм и на следующее утро изложил результаты Агассису. Он сообщил, что рыба имеет парные органы, одинаковые с обеих сторон. «Конечно! Конечно!» — воскликнул довольный Агассис. Обрадованный Скаддер спросил, что ему делать дальше, на что Агассис ответил: «Смотрите на свою рыбу».

Мне очень нравится эта история, и я часто ее рассказываю, когда провожу занятия по описанию, так как для описания чрезвычайно важно уметь замечать детали. Чаще всего озарение приходит в тот момент, когда мы

сидим, уставившись в стол, а не когда обнаруживаем что-то новое. Мне кажется, что умение замечать детали имеет много общего с работой историка, поэта или художника. Похожее наставление давал писателям Чарльз Диккенс, говоря: «Опишите это наглядно».

«Опишите это наглядно» — вот лучшее, чего мы можем достигнуть при помощи объяснения. Если бы все было так же просто, как сидеть и смотреть на рыбу!

Объяснение снижает цену понимания

Мы хотим чувствовать себя информированными, но это достигается в постоянной борьбе. Каждый день заголовки рассказывают нам о новых кризисах, открытиях и продуктах. Подавляющее большинство людей научилось справляться с этим потоком — они отфильтровывают данные, оставляя лишь то, что их интересует. Время от времени появляются новые интересные темы, но они кажутся слишком неподъемными. Например, сведения о Большом адронном коллайдере в Европе или о последних открытиях в сфере здравоохранения. Цена понимания такой информации слишком высока, чтобы оправдать потраченные на нее усилия, — это заняло бы чересчур много времени, поэтому мы ее отбрасываем.

В постоянно меняющемся мире объяснение — это мощный актив, так как оно может снизить цену понимания и позволяет людям познакомиться с массой новых тем.

Хороший пример — история профессора журналистики Нью-Йоркского университета Джея Розена и его путь к пониманию ипотечного кризиса 2008 года. Когда он разразился, многие просили нас объяснить, что это такое. Люди были обеспокоены и не располагали ресурсами, которые помогли бы им разобраться в проблеме. Для них цена выяснения движущих сил кризиса оказалась слишком высокой, поэтому они обратились за разъяснениями.

В то лето Айра Гласс, Адам Дэвидсон и Алекс Блумберг занялись решением проблемы и подготовили для радишоу «Эта американская жизнь» передачу, в которой объяснялось возникновение кризиса. Программа называлась «Гигантский денежный котел», она прекрасно иллюстрирует то, как действует объяснение (This American Life, 2008). Одним из слушателей был Джей Розен. Вот отрывок из его блога (PressThink, 2008):

Когда я начал слушать передачу, я ничего не понимал в ипотечной проблеме: субстандартные кредиты привели к краху компании с Уолл-стрит? И меня это должно беспокоить, потому что это старые и уважаемые компании?

Но больше я ничего не знал.

Однако по окончании программы я знал все про эту аферу — что случилось и почему это должно меня волновать. У меня появилось понимание ситуации и мотивов всех участников этого процесса. Раньше мне казалось сложным занять гражданскую позицию по этому вопросу: сообщения были насыщены техническими терминами, события разворачивались на многих фронтах и на разных уровнях, и в них не было героев. Да и злодеи в основном были абстрактными!

Часовое шоу успешно снизило цену понимания столь сложного вопроса и для Джея, и для многих других. И хотя авторы добились замечательного результата, это всего лишь часть уравнения. Вот что Розен пишет дальше:

После прослушивания шоу «Гигантский денежный котел» я заметил, что изменился. Я стал слушать новости об ипотечных безобразиях и кредитном кризисе, который из-за этого развился (поскольку выводы, сделанные в программе, объяснили, как одно вызвало другое).

Это было успешное объяснение, позволившее мне разобраться в потоке информации. До этого момента я не обращал внимания на сотни сообщений об американцах, теряющих свои дома, о развале рынка жилья, проблемах банков и о том, что Уолл-стрит находится на грани краха.

«Это было успешное объяснение, позволившее мне разобраться в потоке информации». Какое серьезное заявление! Объяснение превратило его из человека, который отбрасывал информацию об ипотечном кризисе, в ее активного потребителя. В первый раз Розен узнал достаточно, чтобы ситуация всерьез его обеспокоила.

До определенного момента мы все безразличны к некоторым вещам. В сутках не хватает часов, чтобы *все* понять. К счастью, у нас есть объяснения, которые снижают цену понимания общей идеи и создают интерес к проблемам в перспективе.

Объяснение — это способ упаковки идей

Искусство объяснения — это умение помещать факты в более понятную упаковку. Скорее всего, вы знаете, что такое плагиат: это когда человек выдает результаты чужого труда за свои или без разрешения использует чьи-то идеи. Факты и последствия в этом случае ясны. Хотя в большинстве случаев плагиат не считается преступлением, из-за него вполне могут уволить с работы.

Это также прекрасно известно учащимся средних школ и вузов. Они знают, что плагиат — неправильное действие, вызывающее серьезные последствия. Тем не менее он по-прежнему остается настолько серьезной проблемой для учебных заведений, что Common Craft получила множество просьб сделать видеоролик о плагиате. В 2011 году мы решили выполнить этот заказ и начали с того, что стали «смотреть на свою рыбу», то есть размышлять о том, как нам лучше упаковать факты, чтобы ученики посмотрели на проблему плагиата по-новому.

Этот был творческий процесс. Следовало не только говорить на понятном языке, но и придумать контекст и темы, *относящиеся к той же сфере*, что и плагиат. Со временем мы заметили, что неправильным называют сам факт плагиата, но отрицательный смысл этого явления лежит гораздо глубже. Плагиат угрожает системе, от которой мы все зависим. Плагиаторы не просто обманывают — они уменьшают нашу способность определять, кто внес свой вклад в знания, необходимые нам для успешной жизни. Это неуважение ко всей системе идей!

Данное положение легло в основу нашей идеи объяснения вреда плагиата. Далее я привожу стенограмму первых 42 секунд показа. Продолжительность видеоролика 2 минуты 41 секунда.



У вас есть нечто общее с самыми умными людьми мира. Вы знаете, что у всех есть свои идеи. Мы используем наш ум, чтобы создавать что-то оригинальное: стихотворение, рисунок, песню или научную работу. Некоторые из наиболее важных идей публикуются в книгах, журналах, газетах и на достойных доверия сайтах, которые изучаются нами в дальнейшем.

Но идеи — это очень личное, поэтому нам нужны надежные способы определять, кто стоит за каждой идеей, которую мы используем, так как эти люди заслуживают уважения за свой вклад, так же как и вы, если кто-то воспользуется вашей идеей. Выдавая мысли или слова другого человека за свои, вы занимаетесь плагиатом. Идет ли речь о курсовой работе вашего друга или о словах известного автора, в любом случае плагиат — это мошенничество и проявление непорядочности.

Обратите внимание, что в этом объяснении слово «плагиат» впервые появляется лишь в самом конце приведенного отрывка, то есть после того, как треть фильма уже прошла. Это пример нашего подхода к упаковке в форму: факты обсуждаются, но мы представляем их уникальным способом.

Объяснение отвечает на вопрос *зачем**

Удивительно, насколько окружающий нас мир основывается на фактах. Почти все имеет свои причины. Возьмем, к примеру, законы физики. Ученым потребовались годы исследований и экспериментов, чтобы сформулировать базовые законы нашей Вселенной. Мы можем с уверенностью сказать, при какой температуре закипает и замерзает вода на уровне моря. Мы точно знаем скорость звука и то, как рассчитать, какой вес может выдержать стена.

По сути, наука помогла нам разобраться в мире, показав, что все явления имеют *причину*. Существует причина, по которой вода замерзает при 0 градусов Цельсия, а самолеты могут летать. Человечество проверило и доказало законы нашей Вселенной, то есть объяснило *почему* (*зачем*).

К сожалению, ко многим фактам и идеям, с которыми мы ежедневно сталкиваемся, трудно применить законы Вселенной. Например, мы не можем объяснить популярность Twitter с точки зрения силы тяжести или инерции. Тем не менее мы нуждаемся в объяснении, чтобы понять, почему Twitter настолько популярен. Или для чего копить деньги на старость. Объяснение — это искусство, которое включает не только упаковку фактов, но и умение представить их таким образом, чтобы ответить на вопрос *зачем*: «зачем мне это делать?» или «зачем мне этим интересоваться?».

Объяснение сосредоточено не на фактах, законах или характерных особенностях. Объяснение — это искусство показать, *зачем* или в чем причина этих фактов, законов и специфических особенностей и *почему они имеют смысл*. При разъяснении причин идея обретает смысл, и мы можем рассмотреть факты в перспективе. Из этого следует, что объяснение — это практика упаковки фактов в форму, которая облегчает их понимание и применение.

Объяснение заинтересовывает людей

Быстрый поиск в Google способа выполнения того или иного действия выдаст нам огромный объем информации. Текстовые инструкции «как это делается», фотогра-

* Why — вопросительное слово, относящееся к причине; в русском переводе может означать «почему» и «зачем». В данной книге оно чаще используется в смысле «зачем», но в нескольких случаях его перевод ближе к русскому «почему». В этих случаях употребляется написание «почему» («зачем») с целью подчеркнуть, что это одно и то же слово. *Прим. пер.*

фии и видеофильмы, рассказывающие, как ошипать курицу, поменять шины, написать приложение для смартфона и т. д., — это одна из наиболее информативных и мощных возможностей интернета. Большинство инструкций тактически, то есть пошаговые: следуя им, мы достигаем желаемого результата.

Можно сказать, что эта информация — один из видов объяснения. И отчасти это действительно так, хотя понятие объяснения несколько шире.

Давайте вернемся к предыдущим пунктам. Во-первых, объяснение — это метод упаковки идей, помогающий людям по-новому взглянуть на привычные вещи. Во-вторых, объяснение показывает, почему (зачем) все происходит так, а не иначе. Это не похоже на инструкцию по сборке мебели из ИКЕА или на рецепт коктейлей.

Объяснения преследуют другую цель: представить идею так, чтобы она *заинтересовала* людей. Объяснения привлекают внимание и позволяют сформировать собственный взгляд на идею, чтобы человек мог принимать обоснованные решения о необходимости получения дополнительной информации. Это и есть ключевой момент: объяснение — это упаковка, которая помогает людям почувствовать уверенность и узнать больше, потому что идея их *заинтересовала*.

Прекрасный пример — Twitter. Это бесплатная услуга, которая позволяет делиться короткими сообщениями с теми, кто хочет их получать. Я подключил Twitter в ноябре 2006 года и скоро стал его горячим поклонником. Было ясно, что популярность возрастает, но возникла и серьезная проблема: эту принципиально новую идею оказалось трудно объяснить. Факты, относящиеся к Twitter, довольно просты: вы размещаете сведения о том, что происходит в вашей жизни, и получаете постоянно обновляющуюся информацию от других. Проблема в том, что факты оказали отрицательное влияние на ценность участия в этом виде онлайн-взаимодействия. Большинство людей, впервые услышавших о Twitter, реагировали одинаково: «Зачем мне *это* нужно?» Они начинали понимать ценность только в процессе его использования. То есть они осознавали ценность лишь после получения опыта, а не на основании фактов.

Компания Common Craft захотела решить эту проблему. Но как объяснить суть Twitter, сумев при этом заинтересовать людей настолько, чтобы они пожелали попробовать? Можно ли сделать трехминутный видеофильм, в котором идеи, лежащие в основе Twitter, будут упакованы в такой форме, которая позволит людям увидеть их в новом свете?

В 2007 году мы создали ролик «Twitter на хорошем английском», стремясь объяснить эту услугу тем, кто не мог понять, зачем ему *это* нужно. Доделав видеоролик,

я связался с сооснователем Twitter Бизом Стоуном, которому он очень нравился. Мы договорились, что через несколько недель наш фильм появится на главной странице www.twitter.com, где будет демонстрироваться более года. За этот период ролик собрал около 15 миллионов просмотров, услугу подключило множество пользователей. Я думаю, он оказался успешным, потому что помог людям понять, в чем ценность Twitter лично для них. Ниже привожу стенограмму видеоролика.



«Чем ты занимаешься?» Вот один из вопросов, которые мы часто задаем друзьям и членам семьи. И даже если нам отвечают «кошу траву» или «готовлю ужин», все равно для нас это интересно. Мы чувствуем связь с другими людьми, ощущаем себя частью их жизни.

К сожалению, большая часть нашей повседневной жизни скрыта от людей, которые нами интересуются. Жаль! Конечно, у нас есть электронная почта, блоги и телефоны, чтобы быть на связи, но вы не станете отправлять письмо по электронной почте, чтобы сообщить другу о том, что пьете кофе, — ему эта информация не нужна.

Но как быть с людьми, которые хотят знать обо всем, что с вами происходит? Все основные события вашей жизни совершаются в промежутках между записями в блогах и отправкой электронных писем, и теперь есть способ ими поделиться.

Это Twitter на хорошем английском

Благодаря Twitter мы можем обмениваться короткими сообщениями о своей жизни с теми, кто имеет для нас значение. Ура! Вот как это делается.

Познакомьтесь с Карлой. Она охотно пользуется мобильным телефоном, каждый день читает блоги и общается с людьми со всего мира. Она слышала о Twitter, но была настроена скептически, потому что и так перегружена информацией. Однако многие ее друзья постоянно говорили об этом, и она тоже решила попробовать.

Карла бесплатно подключила Twitter и увидела, что его страницы напоминают блоги с очень короткими постами. Все страницы личные и время от времени обновляются.

Она начала искать своих друзей на www.twitter.com. Обнаружив нескольких, она нажала «Следить», чтобы замечать обновление их страниц на своей странице Twitter. В течение нескольких часов она узнала о знакомых много нового и решила не отказываться от этой услуги.

Раньше Карла не подозревала, что Стивен из Сизтла — поклонник бейсбола, а Джулия в Лондоне читает новую книгу по инвестициям. Эти небольшие сообщения в Twitter позволили по-новому взглянуть на друзей, семью и коллег, узнать то, о чем она раньше не подозревала, — это был реальный мир.

(продолжение)

(продолжение)

Вскоре она стала поклонницей Twitter и сама начала размещать ежедневные сообщения. Друзья, читавшие их, узнали, что недавно она увлеклась группой Van Halen. Они могли постоянно наблюдать за жизнью Карлы, не дожидаясь очередной записи в блоге или письма.

Карле понравился Twitter, потому что это просто. Сообщения всегда бывают короткими, до 140 символов в каждом. Она сама могла размещать сообщения и наблюдать за друзьями при помощи сайта Twitter со своего компьютера, мобильного телефона или при помощи мгновенных сообщений. Она перестала быть привязанной к одному устройству.

Задавая друзьям вопрос «что ты делаешь?», Карла обнаружила, что каждое сообщение в Twitter делает ее на 140 символов ближе к людям, которые для нее важны.

Узнайте на www.twitter.com, что делают ваши друзья.

Заинтересовав людей Twitter, мы помогли им увидеть его ценность и понять, почему он пользуется такой популярностью.

Объяснения, которые увлекают аудиторию, имеют еще одно преимущество: заинтересованные люди чаще *стремятся узнать больше*. Так случилось с Джемом Розеном — объяснение побудило его слушать новости об ипотечном кризисе. Подумайте, насколько пугающе выглядит необходимость изучения нового программного обеспечения. Сначала это кажется невероятно сложным; человек должен быть уверен, что дело стоит тех времени и усилий, которые он затратит. То есть он должен *заинтересоваться*. Такое случается постоянно. Заинтересованность — это первый шаг: если объяснение поможет человеку увлечься, остальное окажется значительно проще.

ОБЪЯСНЕНИЕ В РАБОТЕ: ТАНЯ ЛОМБРОЗО, КОГНИТИВНЫЙ ПСИХОЛОГ

В поисках материалов для этой книги я задумался об академической стороне объяснения и о том, что я мог бы узнать от исследователей в области психологии и философии. Хотя некоторые теории восходят еще к Аристотелю, есть и более современные исследования по структуре и функции объяснения. Подобно почти всем академическим исследованиям, изучение объяснения нередко встречается в научных работах; ниже я приведу их обзор. Это очень широкая область исследований, которая пересекается с различными отраслями науки. Отмечу, что изложенные ниже сведения приведены просто для справки. В них используется другой, научно обоснованный подход к идеям объяснения, тем не менее в большинстве случаев эти идеи совпадают с нашим опытом.

(продолжение)

(продолжение)

Таня Ломброзо — доктор философии, когнитивный психолог и ассистент профессора психологии в Калифорнийском университете в Беркли, она руководит лабораторией общих понятий и процесса познания. Я говорил с ней о нашей работе над объяснениями, и она порекомендовала мне свою статью, которая включает обзор большей части текущих исследований.

Прежде чем мы займемся этой статьей, я хочу отметить, что Ломброзо дала понять: в науке пока нет общепринятого определения объяснения или того, что делает его успешным. Услышав это, я ощутил и воодушевление, и разочарование. Как автору книги про объяснения, мне хотелось иметь научное определение этого понятия. Но отсутствие научного определения связано, скорее всего, с тем, что объяснение ближе к искусству, чем к науке. Кроме того, я надеюсь, что отсутствие определения даст мне возможность участвовать в дискуссии и высказать свою точку зрения.

Статья Ломброзо «Объяснение и абдуктивный вывод» появилась в оксфордском справочнике «Мышление и аргументация»*. В ней дается обзор современных представлений об объяснении.

Ниже я приведу несколько положений из ее статьи.

При отсутствии определения первый шаг к точности — это выделение объяснения как продукта процесса объяснения (см. также: Chin-Parker & Bradner, 2010). Как продукт объяснение — это лингвистическое утверждение или суждение, которое выступает в качестве ответа на явный или неявный запрос на получение разъяснения. В качестве процесса объяснение представляет собой познавательную деятельность с целью создать одно или несколько объяснений «продуктов», но не нуждается в успешности, чтобы быть принятым.

Проще говоря, мы можем рассматривать объяснение как две разные вещи: то, что вы думаете (*процесс*), и то, чем вы делитесь (*продукт*). С точки зрения функций объяснения помогают нам понимать окружающую среду и приспосабливаться к ее изменениям. Далее Ломброзо пишет:

Хотя для объяснения было предложено много других функций, философы и психологи подчеркивают, что ценность объяснений состоит еще и в том, что они служат опорой для того вида обучения, которое поддерживает адаптивное поведение. Например, Крейк (1943) описал объяснение как «некий вид рецептора, дистанцированного по времени, позволяющего организмам приспосабливаться к ситуациям,

* Lombrozo T. Explanation and Abductive Inference // The Oxford Handbook of Thinking and Reasoning / ed. K. Holyoak, PhD, and R. Morrison, PhD. 2012; 530 words. P. 260–276.

(продолжение)

(продолжение)

которые еще только готовятся развернуться». Хайдер (1958) предположил, что мы объясняем события, чтобы связать их с более общими процессами, и это позволяет нам «добиться стабильности окружающей среды и иметь возможность ее контролировать». Иными словами, объяснения позволяют лучше предсказывать и контролировать будущее. Гопник (2000) предлагает провокационное сравнение объяснения с оргазмом, предположив, что феноменологическое удовлетворение от объяснения является нашим эволюционно заложенным стимулом для занятия созданием теорий, как оргазм — стимулом для воспроизводства.

Объяснение как оргазм и способ предсказывать и контролировать будущее — трудно вообразить себе более необычное представление!

Объяснение и обучение

Этот предмет близок нам, так как наша работа всегда была основана на объяснении как на инструменте обучения. Мы считаем, что если учителя и представители других профессий сделают объяснение частью своей преподавательской методики, то это принесет большую пользу. Чаще всего это означает демонстрацию видеофильма с объяснением в начале занятия, чтобы вывести всех учеников на одинаковый уровень. По мнению Ломброзо:

Учитывая тесную связь между объяснением и пониманием, неудивительно, что объяснение играет такую большую роль в процессе обучения. Имеется по крайней мере три способа, которыми объяснение может оказывать влияние на обучение. Во-первых, существует причина, которая требует объяснения, то есть фактор, ограничивающий наше знание окружающей среды. Например, при первом знакомстве со слоном вы, вероятно, заинтересуетесь, почему у него есть хобот, но вряд ли спросите, зачем ему четыре ноги. Во-вторых, процессы, связанные с оценкой объяснения, могут влиять на то, что мы из них узнаем, будь то в ходе обучения или в ситуациях повседневной жизни. В-третьих, сам процесс создания объяснения для себя или других может влиять на собственное понимание объясняющего и его способность распространять объяснение на новые контексты.

С третьим способом я согласен, и для этого есть две причины: во-первых, я вижу доказательства каждый раз, когда мы делаем видеофильм Common Craft. Идеи, которые на первый взгляд кажутся разрозненными, во время написания сценария или съемки ролика часто становятся единым целым, и при работе над объяснением мое собственное понимание улучшается. Во-вторых, все больше учителей используют видеофильмы в стиле Common Craft в качестве полезного обучающего упражнения. Нередко класс делится на группы,

(продолжение)

(продолжение)

которые получают задание придумать собственные объяснения таких предметов, как всеобщая история, биология и политика. Затем они готовят изображения объяснений из бумаги и вырезок, получая такой же опыт, как и мы при создании видеороликов Common Craft. Исследования Ломброзо подтверждают отзывы, которые мы слышали от учителей: упражнение по созданию объяснений делает процесс обучения более увлекательным.

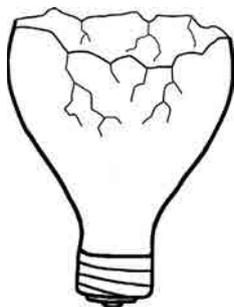
Возможно, это звучит парадоксально, но создание объяснений может оказаться более эффективным механизмом обучения, чем их получение. Этот феномен был продемонстрирован на примере взаимобучения, где обучающие зачастую получали больше пользы, чем обучаемые (например: Hooper, 1992; Roscoe & Chi, 2008; Ross & Cousins, 1995). Польза создания объяснений (для себя или других) в процессе обучения известна как эффект самообъяснения (Chi, Bassok, Lewis, Reimann, & Glaser, 1989; Chi, de Leeuw, Chiu & LaVancher, 1994), он был обнаружен у людей всех возрастов, от дошкольников до взрослых, при изучении широкого спектра декларативных и процедурных учебных материалов (см.: Fonseca & Chi, 2010). В типичном эксперименте одной группе участников предлагалось сформулировать для себя объяснение при изучении текста или решении задачи, например математической. Этим участникам сравнивали с одной или несколькими контрольными группами, которые изучали тот же материал, но без задания сформулировать объяснение, имели альтернативные задания (например, думать вслух) или изучали материал за определенное время. Результаты показывают, что при проведении контрольного теста участники, формулировавшие объяснения, превосходили своих коллег, причем их основное преимущество состояло в том, что они легче справлялись с заданиями, требовавшими выхода за рамки представленного материала.

Заключение: формулирование объяснения помогает нам лучше понять идею. Это важное обстоятельство, которое вы должны иметь в виду при чтении оставшейся части книги. Наша основная цель состоит в том, чтобы помочь людям чувствовать себя уверенно при изучении новой идеи. Хотя это приоритет, полезно также помнить, что мы, специалисты по объяснению, одновременно получаем положительный эффект для себя: мы улучшаем свое понимание предмета.

Но наш метод включает в себя еще одну возможность. Если, прочитав эту книгу, вы решите помогать другим людям, создавая для них объяснения, то, возможно, обнаружите, что того же результата можно добиться, предложив им придумать объяснение самостоятельно. Более того, это поможет им увидеть идею по-новому благодаря приобретенным знаниям.

ГЛАВА 3

Почему объяснения могут оказаться неудачными



Пустые взгляды — вы видели это и раньше. Обычно такое наблюдается по прошествии 10 минут, в течение которых вы пытались заразить своим энтузиазмом аудиторию (не важно, маленькую или большую), рассказывая о какой-то идее. Но из выражения лиц слушателей становилось ясно: они ничего не поняли. Когда такое происходит, единственный способ продвинуться вперед — это оставить людей позади.

Я попадал в похожие ситуации. Как консультант я гордился тем, что могу объяснить любую технологию, но случались и неудачи. Моя увлеченность заставляла меня говорить быстрее и пропускать важные моменты. Иногда мне казалось, что люди хорошо воспринимают мои мысли, но вскоре по их лицам я обнаруживал, что они ничего не поняли.

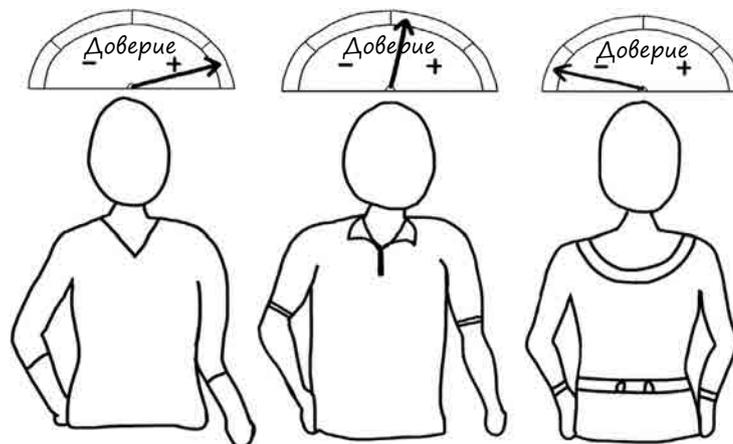
Каждый день в организациях, дома, в школе мы встречаем пустые взгляды людей и разочарованных специалистов по объяснению. Мы всегда стараемся найти лучший способ передать свои мысли, но иногда случаются неудачи. Проблему можно решить, но прежде всего мы должны понять ее причины, которые станут основой для ее разрешения.

Все об уверенности

Пустые взгляды — это симптом неудавшегося объяснения. Но почему вас постигла неудача? В чем причина: в уверенности или в ее отсутствии? Чаще всего пустые взгляды означают неверие слушателей в то, что они способны понять или хотя бы заинтересоваться идеей, которую вы объясняете. И если доверие потеряно, его трудно восстановить на том же занятии. Аудитория сдается и сосредоточивается на попытке «справиться», а не всесторонне понять вопрос. Подобная ситуация вызывает разочарование у всех участников, оно даже больше, чем вы можете себе представить.

Причина неудач — предположения

При работе с одним человеком неудачная попытка объяснения сразу бросается в глаза. Но если вы имеете дело с группой или с целым классом, распознать неудачу труднее. Во-первых, перед вами слишком много людей, что затрудняет оценку их вовлеченности. Но главная проблема в том, что вы не знаете, на каком уровне владеет материалом каждый участник. Например, если вы собираетесь рассказать о сахарном диабете второго типа большому количеству людей, часть которых никогда не слышала о таком заболевании, то это почти безнадежная задача. То, что хорошо известно одному, может оказаться совершенно новым для другого.



Сталкиваясь с этой проблемой, вы должны приблизительно оценить средний уровень владения материалом в группе, но ваша оценка может не соответствовать действительности. Это несоответствие — наиболее распространенная причина того, что ваши объяснения терпят неудачу.

Если бы мы владели простым способом оценки уровня владения предметом каждого нашего слушателя, эта книга, возможно, не понадобилась бы. Но пока мы полагаемся на предположение об уровне знаний людей, о которых нам ничего не известно. Наша оценка не всегда точна, поэтому приходится использовать другие способы.

Почему наши оценки бывают ошибочными? Чтобы установить корни этого явления, нужно рассмотреть свои решения сквозь призму *проклятия знания* (описано Чипом и Дэном Хитами в книге *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die* (Созданные, чтобы прилипнуть: почему некоторые идеи выживают, а другие умирают)). В его основе лежит следующая идея: когда мы хорошо знаем предмет, нам трудно представить, что его можно не *знать*. Как уже отмечалось, это проблема умения поставить себя на место другого. Знания мешают нам увидеть мир глазами нашего слушателя и точно оценить его уровень знаний.

Мы «прокляты» за то, что слишком много знаем. Ниже я привожу выдержку из статьи, написанной авторами книги о проклятии знания для журнала *Harvard Business Review* (www.hbr.org/2006/12/the-curse-of-knowledge/ar/1):

В 1990 году аспирантка кафедры психологии Стэнфордского университета Элизабет Ньютон продемонстрировала проклятие знания при помощи простой игры, в которой люди могли выступать в одной из двух ролей: «исполнителя» или «слушателя». Всех исполнителей просили присту- чать на столе ритм какой-нибудь известной песенки, например Harry Birthday. Задачей слушателей было ее угадать.

Слушателям предлагались ритмы 120 песен. Бóльшая часть правильно отгадала только три, то есть коэффициент успешности составил 2,5%. Еще одна хитрость состояла в том, что перед началом эксперимента Ньютон попросила исполнителей предсказать вероятность правильного результата. Они предположили, что он составит 50%. Фактически исполнители сумели правильно донести до слушателей мелодию только в одном случае из сорока, хотя предполагали, что смогут это сделать с каждой второй песней. Почему их прогноз оказался неверным?

Когда исполнитель выстукивает ритм, у него в голове автоматически звучит мелодия, в то время как остальные слышат нечто похожее

на странную азбуку Морзе. Тем не менее исполнители были изумлены тем, насколько тяжело оказалось слушателям узнать песни.

Проблема в том, что если мы что-то знаем, например мелодию, то с трудом представляем, что это может быть нам неизвестно. Наши знания нас «проклинают». Нам сложно поделиться своим опытом с окружающими, потому что непросто воссоздать их состояние незнания.

В мире бизнеса руководители и сотрудники, маркетологи и клиенты, штаб-квартиры корпораций и сотрудники первой линии, непосредственно общающиеся с клиентами, постоянно полагаются на обмен информацией, но страдают от ее выраженного дисбаланса, такого же как в примере с исполнителями и слушателями.

Например, такое часто случается, когда в компанию приходят новые сотрудники. Они могут иметь замечательное резюме и богатый профессиональный опыт, но это не поможет им освоить культуру общения в организации. На каждом совещании они сталкиваются с давно работающими коллегами, которые, кажется, говорят на другом языке, предполагая при этом, что дают ясные указания. Они без колебаний сыплют аббревиатурами, названиями продуктов и процессов. Им кажется, что мелодия ясна, но новые сотрудники слышат только «тук-тук-тук».

Когда вы делаете все возможное, чтобы объяснить свою мысль, а в ответ встречаете пустые взгляды, то, возможно, действует проклятие знания. Вы выстукиваете ритм хорошо известной вам мелодии и предполагаете, что другие тоже ее слышат. Хотя на самом деле они теряют уверенность и ваше объяснение оказывается неудачным.

Мы будем обращаться к этой теме на протяжении всей книги, так как проклятие знания — основная причина множества неудачных объяснений, потому что оно снижает нашу способность правильно оценивать аудиторию. К счастью, у нас есть противоядие от этого проклятия, которое укрепляет уверенность и помогает создавать хорошие объяснения.

Слова могут ранить

Проклятие знания может принимать различные формы. Возьмем, к примеру, те слова, которые вы каждый день используете на работе. Каждая профессия, от медицины до деревообработки, имеет собственный язык, и не зря. Такая специфика полезна, она дает возможность общаться с коллегами и подчиненными без необходимости подстраиваться под их уровень знаний. Вероятность, что они понимают нас, очень высока,

ведь мы общаемся каждый день! Предположим, что вы работаете в сфере финансовых услуг. Вы используете такие термины, как *амортизация*, *износ* и *вложение капитала*, очень часто и уверены: они всем известны, потому что другие сотрудники хорошо вас *понимают*. Общий язык становится частью организационной культуры и делает работу более значимой и продуктивной. Однако и он может стать проклятием.

Чем больше мы живем в этой культуре и пользуемся ее языком, тем сильнее проклятие знания. Определенные слова и фразы становятся настолько обычными, что мы перестаем замечать, как они звучат для людей, живущих за пределами этой культуры. Во время встреч и презентаций мы привыкаем использовать такие выражения, как «акционерный капитал» или «рентные бумаги», а потом удивляемся, откуда пустые глаза у членов нашей семьи, когда мы повторяем эти же слова за ужином.

Одного слова бывает достаточно, чтобы свести на нет пользу от вашего объяснения, потому что оно снижает заинтересованность. Одно слово — и внимание слушателей сменяется равнодушием.

Попробуйте представить, что вы решили пообедать в новом ресторане, где, по слухам, замечательная кухня. Вы открываете меню и размышляете, что бы заказать. Если вы похожи на большинство людей, то ищете те блюда, которые вам нравятся или которые вы хотите попробовать. Меню служит руководством к действию, ресурсом, призванным помочь принять уверенное решение. Вы ограничиваете выбор до трех блюд и обдумываете каждое из них:

1. Морской окунь с диким рисом и зеленью.
2. Рибай-стейк* с чесноком, картофельным пюре и жареной спаржей.
3. Крабовые котлетки с грибами и французским соусом *rémoulade***.

Несмотря на то что все это звучит восхитительно, третий вариант выглядит рискованно. Вы никогда раньше не встречали слова *rémoulade*, поэтому не уверены, что хотите это попробовать.

Тогда вы решаете отказаться от всего блюда из-за одного непонятного слова.

Вы любите крабовые котлетки и грибы, но вот эта третья часть — *rémoulade* — изменила ваше настроение увлечения на незаинтересованность. Неизвестный элемент стал причиной того, что вы мысленно переместили блюдо в нижнюю часть списка.

* Стейк из реберной части. *Прим. ред.*

** Вид пикантного соуса с горчицей. *Прим. пер.*

Этот пример может обидеть любителей соуса *rémooulade*, но он просто служит способом объяснения: слова, которые мы используем, *играют роль*. В действительности *rémooulade* очень похож на соус тартар, но в меню французское название выглядит намного эффектнее. Тем не менее для неосведомленных это основание отказаться от всего блюда.

Объяснение терпит неудачу, когда мы не в состоянии переводить со своего профессионального языка на язык неосведомленных слушателей. Проклятие знания меняет наше восприятие и мешает точно определить, что могут знать другие.

Мы не понимаем

Многие считают проклятие знания преимуществом, так как оно предполагает, что человек *много* знает. А как насчет обратной стороны медали? Когда дело доходит до объяснения, недостаток знаний становится очевидной проблемой. Как сказал Эйнштейн, «если вы не можете объяснить это простыми словами, вы не до конца это понимаете» (BrainyQuote, 2012). Непонимание — это быстрый способ вырыть себе яму. Ключ, помогающий избежать таких ситуаций, — в установке ожиданий.

Например, вы увидели в новостях сообщение о новом лекарстве от рака, которое должно появиться на рынке. Вы не ученый, но хорошо поняли, что это за препарат. Вы взволнованы и хотите поделиться информацией. В этом желании нет ничего плохого — мы часто поступаем так же, не имея полного представления о предмете. Проблема возникает, когда вы позиционируете себя как знатока вопроса или используете слово *объяснять*, утверждая: «Я могу вам это объяснить». Это дает аудитории сигнал, что вы обладатель информации, которая ей нужна. Вы, не задумываясь о последствиях, авторитетно утверждаете, что готовы дать точную информацию. Но услышанная новость позволила получить лишь поверхностное знание, недостаточное для глубокого понимания действия лекарства. И вскоре это станет ясно — как только вы поделитесь полученной информацией и вас попросят дать более подробные разъяснения. В этот момент вам придется признаться, что вы не знаете ответа. Или, что гораздо хуже, вы попытаетесь показаться знатоком.

В подобных случаях важно помнить, что объяснение очень значимо для аудитории, поэтому слова нужно использовать с осторожностью. Если вы понимаете предмет и готовы ответить на вопросы, то вас ждет успех. Но если знаний недостаточно, а в разговоре вы формулируете свои идеи как объяснение, ваша некомпетентность легко обнаружится и объяснение обманет ожидания.

Мы хотим казаться умными

В любой профессии есть эксперты — люди, известные как лидеры в конкретной области. Они пишут новаторские научные работы, уважаемы критиками, а их компании процветают. Мы восхищаемся ими, они нас вдохновляют. И хотя мы можем не знать их лично, но постоянно помним о них, они присутствуют в нашей жизни.

Впечатляющие достижения этих людей вдохновляют большое количество специалистов, которые относятся к производящей части общества. Нам интересно знать, что они подумают о нашей работе, и мы хотим заслужить их одобрение. В этом кроется еще одна причина наших неудачных объяснений.

Дипика — восходящая звезда в своей организации. Недавно она получила диплом MBA*, у нее множество маркетинговых идей, и сейчас она разрабатывает презентацию для других команд компании, которая поможет им понять суть маркетинговой стратегии на ближайшие несколько лет.

Готовясь к презентации, Дипика узнала, что на ней будет присутствовать директор по маркетингу, и сердце у нее ушло в пятки. Гостя считалась экспертом мирового уровня по корпоративному маркетингу. Ее приход на презентацию — большая честь, тем не менее Дипика испугалась. Ставки были высоки, ей хотелось произвести хорошее впечатление.

В день заседания она чувствовала себя уверенно. Дипика умела выступать перед аудиторией: полученное образование гарантировало прочные знания. Ей казалось, что после презентации инженеры и дизайнеры по-новому взглянут на проблемы маркетинга, руководители восхитятся глубиной ее познаний, а директор по маркетингу сразу предложит более высокую должность!

Когда она вышла на сцену, все глаза были устремлены на нее. Она чувствовала себя уверенно, иллюстрировала каждое свое положение диаграммами и графиками, но... ее выступление звучало на языке маркетинга. В конце презентации Дипика оставила несколько минут для ответов на вопросы и... столкнулась с тишиной и пустыми взглядами. Она пробормотала, что была бы счастлива рассмотреть какой-нибудь пункт подробнее и готова задержаться после заседания.

* MBA — магистр делового администрирования, диплом менеджера высшей квалификации. *Прим. пер.*

(продолжение)

(продолжение)

На следующий день Дипика встретила с руководителем, чтобы обсудить презентацию. Он похвалил ее выступление, сказал, что оно включало большой объем информации, а оформление было красивым, но в конце осторожно заметил: «Хотя многие ваши идеи имели глубокий смысл, они остались непонятными для большинства людей».

Сердце Дипики упало. Что она сделала неправильно? Почему так промахнулась?

Чтобы помочь ей понять проблему, босс спросил, о ком она думала, готовясь к презентации. Дипика подготовила правильный ответ: о командах компании. Но, к сожалению, она знала и настоящий ответ, так же как ее руководитель.

Разговор с боссом помог понять: ее точка зрения изменилась в тот момент, когда она узнала, что на презентацию планирует прийти маркетинговый директор. Она начала рассматривать свое выступление как идеальный шанс произвести впечатление на уважаемого человека, которым она восхищается, а не как способ объяснить свои идеи коллегам.

Босс Дипики заверил, что, хотя содержание презентации *произвело впечатление* на директора по маркетингу, ей было ясно: выступление не нацелено на потребности основной части аудитории. Дипика пожертвовала необходимостью повысить уверенность команды в пользу возможности произвести впечатление на эксперта.

Компромисс вышел неудачным. Ее презентация включала много ценного материала, но оказалась бесполезной, так как целью Дипики было *выглядеть* умной, а не помочь окружающим *поумнеть*. Это стало для нее хорошим уроком, в дальнейшем она старалась произвести впечатление на экспертов умением донести информацию до каждого участника заседания.

Прямой подход — без контекста

Большинство людей воспринимают объяснение как нечто само собой разумеющееся. Поскольку в той или иной форме мы делаем это каждый день, то редко задумываемся над тем, как лучше представить свою идею. Когда кто-то спрашивает нас, как

это работает или почему это происходит, мы, зная ответ, обычно прямо отвечаем на вопрос. В конце концов, это эффективно. Человек задает вопрос — мы даем ответ. Обычно это срабатывает.

Проблема в том, что прямой подход может иметь непредвиденное последствие — потерю уверенности в себе. Желая получить *объяснение*, человек получает констатацию факта. Почему капля растительного масла, попавшая в стакан с водой, растечется по ее поверхности, а не утонет? Из-за относительной плотности. Чем вызвано изменение климата? Повышением CO_2 в атмосфере. Почему бывают приливы и отливы? Это связано с Луной.

С точки зрения отвечающего, прямые и точные факты — это решение проблемы. Но в действительности ими можно буквально заткнуть спросившему рот. Подтверждение факта без намека на контекст перекалывает ответственность на того, кто задал вопрос. Если он не знает, что такое относительная плотность или CO_2 , то просто двинется дальше, не задавая лишних вопросов или не выискивая новую информацию. Все! Он не станет пользователем этой идеи.

Фактически это провал и упущенная возможность. Хотя прямые ответы нужны и часто бывают уместны, они не всегда полезны. Умелый специалист по объяснению отвечает исходя из намерения, которое стоит за вопросом. На вопросы типа «что это такое?» он ответит так, будто его спросили: «Почему меня должно это волновать?» Я разъясню вам это на следующем примере.

В 2004 году я присутствовал на конференции в Кремниевой долине, где собрались технологи, руководители и консультанты. Второй день конференции начался с доклада CEO* компании по технологии о некоторых тенденциях, которые он наблюдал в интернете. Наряду с блогами и «вики» он несколько раз упомянул RSS.

После того как CEO упомянул RSS в третий раз, пожилой инженер поднял руку и спросил: «Что такое RSS?»

CEO посмотрел на него и с воодушевлением ответил: «О, RSS — это формат синдикации контента на основе XML». Инженер кивнул, опустил руку, а CEO перешел к следующему вопросу.

* Chief Executive Officer, генеральный директор. *Прим. ред.*

(продолжение)

(продолжение)

Несмотря на то что объяснение CEO было абсолютно точным, оно оказалось неудачным, его не поняли ни спрашивавший, ни большинство сидящих в зале. Ответ был чересчур прямолинейным и не давал никакого объяснения, позволяющего понять, что такое RSS.

CEO, вероятно, так и не понял, что произошло. С его точки зрения, он дал исчерпывающую информацию. Его приоритетом была эффективность, и он, вероятно, решил, что ответил весьма эффективно. Но с позиции инженера этот ответ оказался совершенно бесполезным. На самом деле он *уменьшил* уверенность человека, что он может понять, что такое RSS.

Это еще одна упущенная возможность. CEO не понял, что инженеру необходимо объяснение, а тот ответ, который он дал, вызовет еще больше проблем. Он предположил, что прямой подход — лучший способ отвечать на вопросы, и вернулся к своей презентации. Если бы на вопрос «что такое RSS?» CEO ответил так, будто инженер спрашивает, зачем нужен RSS, он помог бы ему почувствовать себя увереннее. Лучше было дать такое разъяснение: «RSS позволяет делать подписку на сайтах, чтобы получать всю новую информацию».

Подобные сценарии разворачиваются ежедневно практически в каждой компании. Мы все отвечаем на вопросы, но наша задача состоит в том, чтобы отреагировать в такой форме, которая окажет наибольшую помощь спросившему. К сожалению, из-за проклятия знания мы слишком часто предполагаем, будто аудитория в состоянии понять прямые ответы, тогда как на самом деле ей требуется объяснение.

Резюме

Объяснение тесно связано с уверенностью в себе. Хорошие объяснения повышают уверенность, плохие — снижают или полностью уничтожают, а в жизни и так слишком много возможностей ее потерять.

Так что же делать? Как решить эту проблему и научиться повышать уверенность при помощи объяснений? Ответ прост: надо их планировать.

ГЛАВА 4

Планирование объяснений



Несколько лет назад мы с Сати решили перепланировать свой дом, чтобы сделать его одновременно жилищем и офисом.

Прежде всего мы проконсультировались с архитектором, который объяснил, какие у нас есть возможности. Планирование означало, что мы могли:

- Проанализировать внешний вид дома, его функциональные возможности и создать новые.
- Предвидеть и оценить потенциальные проблемы.
- Визуально представить себе картину в целом.

Планирование помогло нам сделать будущие изменения более наглядными. То, что раньше было набором идей и направлением, обрело формы, и теперь мы могли заняться деталями. Зная, где будут стены, окна и дверные проемы, мы смогли начать думать об освещении и электричестве.

Необходимость плана строительства очевидна: он экономит время и деньги.

А как насчет объяснения? Часто ли мы задумываемся над тем, как объяснить ту или иную идею? А если составление плана объяснения придаст законченную форму нашим сообщениям и обеспечит наилучшие результаты, как при перестройке дома?

В этой главе мы обсудим роль планирования при создании эффективного объяснения и представим модель, которая станет одним из наших самых ценных инструментов. Начнем с определения проблем, поскольку наш план предназначен для их решения.

Выявление проблем объяснения

Мы решились на перестройку дома после того, как прожили в нем несколько лет и поняли, что могли бы улучшить и дизайн, и функциональность. Узкие коридоры и тесные комнаты не позволяли нам работать вместе. Мы знали, что можем решить все проблемы при помощи перестройки.

В нашей профессиональной жизни тоже есть ряд трудностей. Некоторые из них носят политический характер: мы не можем разрабатывать проект без одобрения руководства. Есть и финансовые: компания не все может себе позволить. Часть проблем — технические: у нас нет инструментов или мы не знаем, как выполнить конкретный проект. И самая большая проблема — время: в сутках слишком мало часов.

Но большинство из нас успешно разрешают все эти трудности. Однако есть еще один вид проблем, возможно, самых серьезных. Мы сталкиваемся с ними настолько часто, что даже не замечаем, а они есть — это проблемы объяснения.

Главная трудность связана с выбором подхода к нашим объяснениям. Ситуация коварная, возникает незаметно, но обладает достаточной силой, чтобы из-за нескольких непродуманных предложений разрушить самые продуктивные и перспективные идеи.

При плохом объяснении любая замечательная идея теряет свои преимущества и может привести к огромным потерям. Давайте рассмотрим, какие убытки может понести ИТ-индустрия по вине плохого объяснения.

Познакомьтесь с Андре. Несколько лет назад он окончил Стэнфордский университет и получил диплом компьютерщика. В настоящее время занимается продуктом своей компании, который, по его мнению, должен перевернуть мир. Он и его немногочисленные сотрудники более года разрабатывали свой проект, и теперь он наконец готов. С технической точки зрения это замечательный продукт, который может оказать положительное влияние на миллионы людей, и Андре готов выпустить его в свет.

(продолжение)

(продолжение)

Андре знает каждую деталь своего продукта. Он может ответить на любой вопрос, он настолько увлечен, что готов говорить о нем часами. До сих пор ему удавалось преодолеть все препятствия. Его команда инженеров решила технические проблемы, дизайнеры сделали продукт удобным в использовании, а инвесторы, в том числе пара бизнес-ангелов*, помогли преодолеть финансовые трудности. Если обеспечить продукту достойный старт, то есть хорошие отзывы, то он, как вирус, начнет распространяться от человека к человеку.

И вот наступил день выпуска, команда Андре была взволнована. Они готовились запустить сайт и заявить о продукте всему миру. К этому моменту работа была закончена, казалось, что все идет отлично. Первые 48 часов были замечательными. Люди быстро регистрировались, и в интернете раздавалось жужжание.

Однако к концу первого месяца количество вновь зарегистрировавшихся пользователей начало сокращаться. Андре и его команда забеспокоились, ситуация оказалась неожиданной, и они решили ее проанализировать. Их сайт не менялся, характеристики продукта остались прежними. Так в чем причина?

Команда решила узнать мнение нескольких первых пользователей продукта. Они представляли технически подкованный сегмент рынка, продукт им явно нравился, их восхищение оказалось заразительным — все так, как планировал Андре. Однако из разговора с ними он понял одну вещь: эти люди понимали ценность продукта, но не смогли объяснить это другим, не сумели заинтересовать технически менее грамотных пользователей. Им не удавалось передать свою увлеченность! Стало ясно, что пользователи не принимают продукт из-за отсутствия объяснения, а Андре и его команда обнаружили, что не умеют объяснять.

Они потратили много времени и денег на разработку продукта и решение финансовых и технических проблем, но не подумали, как упаковать свою замечательную идею, чтобы она распространялась от человека к человеку. После первого опыта общения с пользователями они предположили, что продукт будет говорить сам за себя и таким образом утвердит свою ценность для остального рынка. Однако они столкнулись с препятствием, и чем глубже копали,

* Бизнес-ангел — частный инвестор, вкладывающий деньги в стартапы на этапе создания предприятия в обмен на возврат вложений и долю в капитале. *Прим. ред.*

(продолжение)

(продолжение)

тем отчетливее понимали, что причина их проблем в отсутствии одобрения продукта со стороны основной массы пользователей. После прихода основной группы технически подкованных специалистов принятие продукта затормозилось.

В определенном смысле для Андре и команды это было победой, подтверждением тому, что продукт хорошо разработан и имеет отличные характеристики.

Итак, не нужно изменять продукт, но они *обязаны* разработать стратегию объяснения. Как вывести их детище из тесного круга продвинутых пользователей на просторы рынка?

Поначалу казалось, что это задача маркетологов. Возможно, потребуется ребрендинг или изменение рекламы на сайте. Они решили, что плох слоган или логотип. Однако пересмотр этих элементов ничего не изменил. А ранее подписавшиеся пользователи не собирались менять свой стиль общения, основанный на маркетинговой терминологии, что еще больше затрудняло привлечение новичков. Команде следовало придумать объяснение, которое подошло бы всем, а не только опытным специалистам. По сути это должно быть объяснение, при помощи которого первые пользователи *смогли бы заинтересовать* других людей.

Члены команды не были готовы к решению этой проблемы. Как создать объяснение, которое заинтересует людей? Им нужен был план.

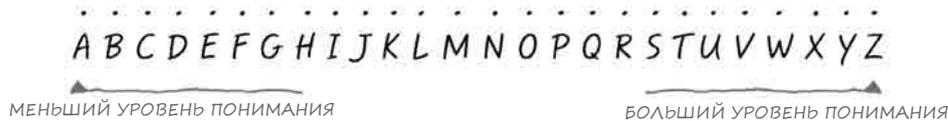
Ситуация с Андре обычна для сферы высоких технологий или для начала нового бизнеса. У всех нас есть идеи и продукты, которые имеют хорошие характеристики, обеспечивающие высокое качество. Проблема, с которой мы сталкиваемся, относится не к характеристикам, дизайну или интеллекту — она связана с объяснением, то есть с тем, как мы излагаем свои мысли другим людям. Неумение хорошо объяснять ограничивает распространение продукта.

К счастью, все мы можем использовать простую модель, которая называется «Шкала объяснений» и предназначена для решения такого рода задач. Эта модель дает возможность визуализировать аудиторию, оценить ее потребности и превратить непонимание в понимание при помощи правильно подобранного объяснения. Давайте рассмотрим, что это такое.

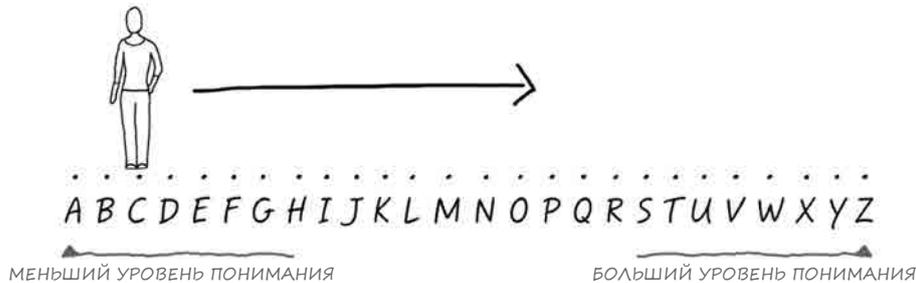
Руководством по планированию объяснений будет последовательность букв от А до Z. Это простой способ провести свою аудиторию от одной точки к другой.

Данная шкала будет сопровождать нас на протяжении всей книги по мере продвижения от меньшего понимания к большему.

Поэтому мы начнем с основных идей.



Например, на рисунке ниже степень понимания аудитории находится на отметке С, то есть на конце шкалы с низким уровнем понимания. Стрелка показывает, что наша цель состоит в перемещении этого показателя вправо по шкале, которая представляет собой путь к улучшению понимания идеи.



Шкала — важнейший элемент этой книги и инструмент, который мы используем для оценки качества объяснения. С этого момента большую часть идей мы будем обсуждать, опираясь на шкалу объяснений — самый простой и легко запоминающийся инструмент визуализации для обдумывания и планирования объяснений.

Теперь вернемся к объяснению проблемы Андре.

Команда Андре уже установила, в чем проблема: недостаточно успешное продвижение их продукта связано с плохим объяснением, которого люди не понимают.

Поэтому команда решила начать с себя. Как разработчики они прекрасно разбираются в продукте, поэтому находятся на крайнем правом конце шкалы, примерно около отметки Y. Из разговора с первыми подписчиками они узнали,

(продолжение)

(продолжение)

что те также хорошо понимают продукт, то есть тоже находятся в правом конце шкалы, где-то на уровне отметки U. Шкала выглядит следующим образом:



Понятно, что те, кто будет формулировать объяснение, обладают очень глубокими знаниями. Они понимают продукт и уверены в себе. Но, как мы уже говорили в главе 3, когда дело доходит до объяснения, опыт далеко не всегда преимущество. Похоже, что и команда Андре, и первые подписчики страдают от проклятия знания: они знают продукт так хорошо, что им трудно представить, как можно его *не* понимать. Проклятие тем сильнее, чем дальше вы продвинулись в направлении Z, и оно может привести к множеству проблем.

Во-первых, команда могла сделать неправильное предположение об уровне знаний среднего пользователя. Во-вторых, для описания характеристик и преимуществ продукта первые подписчики наверняка использовали технический язык, непонятный пользователям с меньшим опытом. Эти факторы могли стать причиной проблемы.

Андре постепенно начал осознавать: люди, понимающие и верящие в его продукт, находятся на правом конце шкалы и все страдают от проклятия знания. При этом продукт имеет рыночный потенциал, но большая часть его вероятных пользователей располагается на шкале в интервале от A до N.

(продолжение)

(продолжение)



На шкале Андре видит, что между теми, кто понимает продукт, и теми, кто его не понимает, целая пропасть. Он должен решить, каким будет его целевой рынок. Поскольку продукт предназначен для широкого использования, он должен считать, что его целевой рынок распределен по всей шкале объяснения.

Затем Андре должен оценить предположения, свои и первых подписчиков, об уровне знаний среднего пользователя. В ходе обсуждений вопроса с зарегистрированными пользователями его команда получила представление об уровне объяснения продукта в настоящее время. Оценив эту информацию, они поняли, что текущее объяснение предназначено для уровня L и выше.

Наконец-то они увидели общую картину. Из-за проклятия знания команда Андре и первые клиенты сделали неправильное предположение о среднем уровне понимания основной массы потенциальных пользователей. Их объяснение подходило для наиболее информированной части целевого рынка и отвергало всех остальных. Как показала шкала, используемое объяснение не доходит до широких масс.



(продолжение)

(продолжение)

Увидев положение своего рынка на шкале, Андре понял, что распространение продукта ограничивается объяснением. Он и его команда настолько углубились в разработку, что потеряли связь с рынком и не смогли объяснить свойства продукта таким образом, чтобы внушить потенциальным клиентам уверенность, что они смогут его освоить.

Теперь, когда Андре знает о проблеме объяснения, он сконцентрировался на ее решении и у него сразу появилось множество вопросов:

- Как узнать, с чего *начать* объяснение?
- Как сформулировать объяснение, чтобы оно было понятно на любой точке шкалы?
- Какие идеи и тактики заставят объяснение работать?
- Как продвинуть людей по шкале?

Подобным образом я предлагаю вам продумывать свои ситуации. Андре — предприниматель, но эта шкала служит способом решения практически любой проблемы объяснения. Задайте себе следующие вопросы:

- В какой точке шкалы вы находитесь с точки зрения понимания идеи?
- В какой точке находится ваша аудитория?
- Какие у вас предположения относительно их уровня понимания?
- Подходит ли используемое вами объяснение для всей шкалы?
- Должно ли оно подходить?

Ответы на эти вопросы играют важную роль, поскольку они задают рамки для решения самой большой проблемы коммуникации: мы часто неправильно оцениваем уровень знания аудитории, и эти предположения ограничивают потенциал наших объяснений. Использование шкалы объяснений предоставляет нам простой способ обдумать, обсудить и спланировать наши объяснения.

Далее мы рассмотрим, как упаковать свои идеи в объяснения, которые помогут ответить на перечисленные выше вопросы, и как внушить уверенность при помощи ступеней, которые будут гарантированно перемещать аудиторию по шкале в направлении понимания.

ОБЪЯСНЕНИЕ В РАБОТЕ: АЛЬБЕРТ НИ И 25 МИЛЛИОНОВ ПРОСМОТРОВ НА WWW.DROPBOX.COM

В 2009 году мы работали с новой компанией — Dropbox. Они искали видеофильм, который объяснит их продукт. Компания росла с невероятной скоростью и нуждалась в коротком объяснении, которое привлекло бы больше людей и вызвало у них желание испытать продукт. После того как мы сами опробовали Dropbox и поговорили с основателями, мы пришли к следующим выводам:

1. Dropbox — это удивительно простой инструмент, который действительно решает проблемы.
2. Это очень трудно объяснить. Вы не понимаете, насколько он вам нужен, пока не попробуете.

Для нас это было большой проблемой. Мы с основателями Дрю Хьюстоном и Арашем Фирдоуси договорились о работе над видеофильмом, не зная, как он будет использоваться. Осенью 2009 года домашняя страница Dropbox была изменена: в качестве основной информации на нее выложили наш видеоролик. Два с половиной года спустя у компании более 200 миллионов пользователей, а наш видеофильм все еще находится на их домашней странице Dropbox. По словам Альберта Ни, бывшего ведущего аналитика Dropbox, видеоролик собрал около 25 миллионов просмотров. Это огромная работа по объяснению!



(продолжение)

(продолжение)

Недавно я говорил с Ни (сейчас он руководит несколькими командами) о видеофильме и той роли, которую он выполняет на первой странице:

Для нас обоснование было простым — мы хотели, чтобы у людей появилась возможность понять, что такое Dropbox. Многие из заходивших на www.dropbox.com уже слышали о нем раньше, но некоторые натыкались на сайт случайно. Мы постоянно получаем доказательства, что Dropbox относится к категории продуктов, которые «вам нужны, но вы об этом не знаете», потому что людям, не слишком подкованным технически, не приходит в голову, что существует нечто похожее на Dropbox. И они не могут хотеть того, чего не знают. Мы считаем, что видеофильм отлично залатал эту брешь. Тот факт, что он может превратить человека, не имеющего представления о Dropbox, в того, кто понимает, как это для него полезно, делает его очень ценным для значительной части наших посетителей.



Так действует объяснение. Команда Dropbox поняла, что людям, заходящим на их сайт, требуется получить представление «о том, как он может быть полезен». Я, конечно, могу показаться пристрастным, но, по-моему, почти каждый технологический сайт нуждается в видеофильме с объяснением.

ЧАСТЬ II

Упаковка



ГЛАВА 5

Идеи по поводу упаковки



Вы уже узнали, что плохие объяснения мешают людям понимать идеи друг друга. Вы уяснили: те, кто понимает плохо, находятся на шкале в зоне «а». Поэтому нужны способы, чтобы гарантированно перемещать их к отметке Z.

Вторая часть этой книги посвящена упаковке идеи в объяснения, которые помогут с легкостью перемещать людей по шкале. Многие из этих тактик были придуманы в ходе создания видеофильмов

Common Craft, которые мы считаем трехминутными упаковками идей. Создав более 100 видеообъяснений для компаний и педагогов, мы проанализировали и выявили основные факторы, которые облегчают понимание.

Идея упаковки полезна, потому что упаковка — это одновременно и ограничение. Ее содержимое может превышать определенный объем; это также справедливо для объяснений. При упаковке идей в объяснения мы в первую очередь определяем содержимое пакета, то есть решаем, что мы туда поместим, а что нет. Это задает нашим объяснениям форму, очертания и ограничения. Основная задача — определить проблему и собрать пакет таким образом, чтобы решить ее при помощи объяснения.

Ниже приводится шкала объяснений, которую использовала команда Андре для визуализации эффективности их текущего объяснения. Он обнаружил большую группу потенциальных клиентов, находящихся на конце шкалы А, которые остались без объяснения, потому что проклятие знания не позволило учесть их потребности.



Выход за границы пузыря

Андре и его команда поняли, что им нужно упаковать идеи в объяснения, которые легко поймут люди, находящиеся на конце шкалы А. Но они ощущают некоторую тревогу.

Андре умен и работает с умными людьми. Поэтому он предпочитает говорить на профессиональном жаргоне, который демонстрирует его знания и уровень интеллекта. Он считает это важным навыком для руководителя компании.

Когда он думает, как объяснить суть своего продукта людям, находящимся на конце шкалы А, то опасается, что его сообщение будет выглядеть «слишком примитивным». До сих пор Андре не видел пользы от упрощения способа выражать свои мысли, наоборот, профессора и руководители побуждали его напрягать мозги. Поэтому он привык считать упрощение недостатком, съедающим драгоценное время и способным обидеть экспертов, мнением которых он дорожил.

(продолжение)

(продолжение)

Мы часто сталкиваемся с этим явлением как в академических, так и в деловых кругах. Чтобы получить о нем представление, достаточно почитать научные статьи или послушать аббревиатуры, которые используются на деловых встречах. Этот язык по-своему ценен: чтобы передать специальную информацию, экспертам удобнее общаться на профессиональном жаргоне. Например, медицинские термины, которые используются в отделении скорой помощи, должны быть точными и четкими, иначе они потеряют смысл. То же можно сказать про общение нефтяников или работников на кухне в ресторане. То, что на взгляд непрофессионалов выглядит непонятным набором слов, на самом деле четкие формулировки, предназначенные для узкого круга специалистов.

Этот вид сообщений понятен в пределах пузыря, в котором работают эксперты.

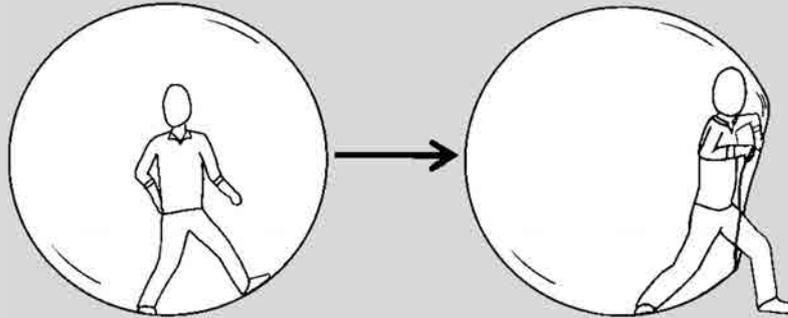
Андре заметил, что в ходе разработки продукта у его команды выработался собственный лексикон, который они используют при разговоре друг с другом. Определенный набор терминов и аббревиатур стал для них нормой общения. Этот профессиональный жаргон важен для эффективного взаимодействия. Поскольку все члены команды находятся на уровнях X, Y или Z, им незачем повторять общие положения, они и так их знают. Внутри пузыря это излишне. Но когда продукт почти готов для выхода на рынок, подобный стиль общения превращается в препятствие.

Андре представляет себе, что его команда расположилась внутри производственного пузыря и использует профессиональную лексику. Затем он представляет своих будущих пользователей, которые находятся за пределами пузыря, на конце шкалы A. Этот образ помогает ему понять, что львиная доля успеха зависит от умения преобразовать концепции, которыми они пользуются внутри пузыря, в форму, понятную внешним пользователям. Оболочка пузыря — серьезный барьер для Андре и его команды: если они пересекут его не задумываясь, то неискушенные пользователи ничего не поймут. Но если как следует подготовиться, они смогут выйти на рынок с сообщением, которое поможет потенциальным потребителям почувствовать себя умными и уверенными.

Андре впервые понял: выход за границы пузыря коренным образом меняет отношение команды к сообщениям. В своем кругу членам команды нужна профессиональная лексика, специфические аббревиатуры: люди получают вознаграждение

(продолжение)

(продолжение)



за сообщения, демонстрирующие, что они напрягают свой ум. Это подтверждает их высокий интеллект.

Но за пределами пузыря все меняется. Они должны обуздать стремление выглядеть умнее всех и изменить образ мышления. Чтобы добиться успеха, им придется сконцентрироваться на желании помочь другим *почувствовать* себя умными. Эта идея стала откровением, особенно для Андре.

Перед ними встал вопрос: как это сделать? Команда Андре состоит из программистов и разработчиков. Все они видят потенциал, но когда дело доходит до упрощения идей, чтобы сделать их понятными для окружающих, члены команды чувствуют растерянность.

Можем посоветовать команде Андре и всем, кто хочет сделать свои идеи проще и понятнее, метод упаковки. Они должны учесть преимущества, которые получают от упаковки идей в форму, разрешающую проблему объяснения для людей, находящихся за пределами пузыря.

Что мы понимаем под упаковкой?

Упаковка идеи — это непростой процесс, который требует, чтобы вложенные идеи отвечали нуждам аудитории. А с учетом того, что в мире огромное количество идей и аудиторий, существует бесконечное число способов их упаковать. Но все они включают несколько основных элементов:

Соглашение — укрепляет доверие с первого предложения. Достигается путем создания общей картины, которая знакома большинству людей. Это делается при помощи таких заявлений, как: «Мы все согласны, что цены на бензин растут».

Контекст — перемещает пункты, по которым мы достигли согласия, в определенные условия. Он создает основу для объяснения и позволяет аудитории понять, почему это важно. Например, вы могли бы сказать: «Большая часть ваших доходов пойдет на заправку машины».

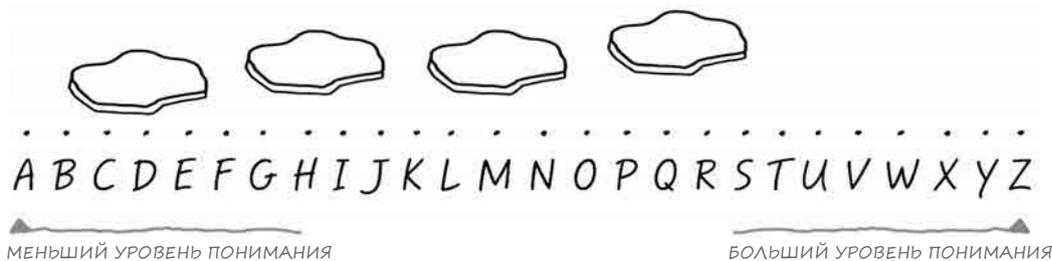
История — общие идеи могут преподноситься в виде рассказа, персонаж которого меняет свою точку зрения и вместе с ней трансформируются эмоции. «Познакомьтесь с Салли, ей надоело платить за бензин такие деньги, ей нужны альтернативы. Вот что она придумала».

Связи — часто сопровождаются историями, представляют собой аналогии или метафоры, связывающие новые идеи с тем, что людям уже известно. «Салли понимала, что для нее поездка в автобусе сродни выполнению нескольких дел сразу, потому что она одновременно и работала, и ехала на службу».

Описания — это прямые сообщения, которые скорее отвечают на вопрос *как*, а не *зачем*. «Салли обнаружила, что могла бы сэкономить более \$20, если бы ездила на автобусе три раза в неделю».

Заключение — завершает упаковку кратким изложением того, что было изучено, и обеспечивает следующий шаг, направленный на аудиторию. «В следующий раз, когда вас обескуражат цены на бензин, вспомните...»

Приведенные примеры — это ведущие руководящие принципы, которые мы подробно проанализируем в следующих главах. А пока будем рассматривать их как элементы объяснения, каждый из которых гарантированно продвигает аудиторию по шкале от А к Z.



ГЛАВА 6

Контекст



Как и само объяснение, контекст должен быть написан простым и понятным языком. Это важная часть объяснения, которая делает идею, факт или историю понятнее и полезнее. Как и иллюстрацию в начале этой главы, я считаю контекст основополагающим элементом объяснения. Он объединяет людей и идеи. При правильном употреблении он оживляет идеи и позволяет использовать их новыми способами. К сожалению, контекст часто ограничивают или забывают о нем вовсе. Это делает наши идеи похожими на шутки для узкого круга посвященных, где кульминационный момент требует предварительного разъяснения.

В качестве примера приведу следующую ситуацию: представьте, что вы встречаетесь с друзьями за кружкой пива. Приехав, вы застаете их разговор. Не желая прерывать, вы спокойно сидите и слушаете. За несколько минут вы получаете некоторую информацию. Они говорят о спорте, звучат названия «Челси» и «Арсенал», и это наводит вас на мысль, что они говорят о футбольных командах английской премьер-лиги.

Затем вы слышите другие названия: «Барселона», «Ювентус». Это несколько проясняет картину, но вы не можете вступить в разговор. Проблема в том, что вы не знаете *контекста*. Ключевые слова, которые вы слышите, не имеют базы, они тонут в вашем сознании, которое изо всех сил старается найти в этом какой-нибудь смысл.

В этот момент ваш друг поворачивается к вам и говорит: «Ой, прости, мы говорим о Лиге чемпионов УЕФА, которая объединяет лучшие команды Европы. Сейчас мы обсуждали английские команды и то, как они выступают».

Все встает на свои места. Пара предложений вашего друга создали фундамент, построенный на контексте. Имея этот фундамент, вы способны связать в уме ключевые слова, они больше не расплываются в вашем сознании. Теперь вы слушаете с большим интересом и без опасения вступаете в разговор.

Этот простой пример демонстрирует еще одну важную тему книги — значение контекста. Наши идеи могут быть полезными и информативными, но без контекста они ограничены. Если они существуют без фундамента или без связи с другими идеями, то оказываются изолированными, что снижает их потенциал.

Вы, наверное, слышали поговорку: «За деревьями леса не видит». Это означает, что вы чрезмерно сосредоточились на деталях, не видите общей картины, — и напрямую связано с ролью контекста в объяснении. Деревья — это хорошо, они могут во многом помочь, но полезными их делает информация о лесе.

В предыдущей истории названия команд — это деревья, хорошие подсказки, но они становятся понятными, только когда мы видим лес целиком (выступление английских команд в Лиге чемпионов).

Проблема заключается в том, что, излагая идеи, мы пренебрегаем контекстом и редко им пользуемся. Внутри пузыря — сплошные деревья, контекст не нужен — все знают лес.

Но когда мы выходим из пузыря, все меняется. Чтобы сделать наши идеи понятнее, мы должны сосредоточить внимание на лесе. Как сказал мой друг Тони О’Дрисколл*, «содержание — король, а контекст — *королевство*».

Давайте обратимся к истории, в которой большие идеи воплотились в жизнь.

* Профессор Школы бизнеса Фукуа Дюкского университета США. *Прим. ред.*

Лес, а затем деревья

После окончания школы Анжела сменила несколько мест работы и была готова к чему-то новому. Она была и кассиром, и бариста*, и даже флористом, и приобрела немало ценных навыков. Но теперь ей хочется сделать карьеру. Обсудив это с друзьями и семьей, она решила, что может заняться бухгалтерским учетом. Она любит работать с цифрами, очень внимательна — это хорошие качества для такой профессии. Но, к сожалению, у нее совершенно нет опыта работы бухгалтером. Хотя она успела потрудиться в разных местах, она никогда не имела дела с финансами.

В местной газете Анжела увидела объявления о курсах бухгалтеров, это показалось ей хорошим поводом сделать первый шаг. В день семинара она была настроена очень позитивно.

Преподаватель влетел в аудиторию, бросив пальто и сумку на стойку регистрации. Анжела подумала, что он и в самом деле похож на бухгалтера, хотя не смогла бы объяснить почему. Его звали мистер Тидвелл, он представился как бухгалтер с большим стажем и преподаватель по бухгалтерскому учету. Анжела вздохнула и по требованию преподавателя открыла книгу.

Однако уже через час ее оптимизм начал таять. Хотя Тидвелл был хорошим бухгалтером и преподавателем, он пользовался незнакомыми ей терминами: «кредит», «дебет», «доходы» и «расходы».

Поначалу казалось, что она с этим справится, в конце концов она могла запомнить эти определения и правильно указать их в тестовом задании. Но ей не хватало уверенности. Она не знала, сможет ли применить эти знания на практике. А хуже всего было то, что ее соученики, казалось, без труда все понимали. Они кивали и конспектировали за Тидвеллом.

Шло время, полагаться на память становилось все труднее. Что такое амортизация, дебет или кредит? Чем быстрее поступала информация, тем труднее было отстать. Когда дело дошло до финансовой отчетности, у нее началась паника. Как люди это понимают, как все это связано? Разве задача бухгалтера в том, чтобы понимать, как все это работает? Анжела была ошеломлена и разочарована. В конце концов она решила, что недостаточно умна, чтобы стать бухгалтером.

* Человек, работающий за барной стойкой и специализирующийся в приготовлении кофе. *Прим. ред.*

(продолжение)

(продолжение)

Однажды за вечерним коктейлем она рассказала об этом случае подруге, которая сочувственно ее выслушала. Поскольку подруга изучала бухгалтерский учет в колледже, она знала, что это трудный предмет, в котором надо тщательно разобраться, чтобы все встало на свои места, и видела, что Анжела его не поняла. Она предложила ей попробовать еще раз и записаться на другие курсы, к другому преподавателю. Ободренная Анжела решила так и сделать.

Спустя несколько недель она вошла в уже знакомую аудиторию, надеясь на лучшие результаты. К ее большому удивлению, новый преподаватель выглядела так, будто была родной сестрой Тидвелла. Но, к счастью, г-жа Стоу оказалась совсем другой.

После короткого сообщения о собственных впечатляющих заслугах она попросила слушателей рассказать о своем опыте работы в бизнесе. Несколько человек поведали о предыдущих местах работы, и Стоу использовала эти примеры, чтобы объяснить, как начать бизнес. За первые несколько часов Анжела ни разу не услышала слова *дебет*. Вместо этого она узнала об основах бизнеса. Стоу рассказала о том, что необходимо для его выживания. Она объяснила, как деньги проходят через компании, что должно произойти, чтобы получить прибыль, и как прибыль делает бизнес успешным. Хотя Анжела работала в бизнесе всю свою жизнь, она никогда не задумывалась о нем с этих позиций.

Этот семинар коренным образом отличался от лекции Тидвелла. Анжела вернулась домой вдохновленная. Она ничего не узнала о бухгалтерском учете, но получила базовое представление о том, как компании управляют деньгами и почему это необходимо.

В течение нескольких дней Стоу ввела те же понятия, что и Тидвелл, но иным способом. Дебет и кредит она представила в контексте управления бизнесом. В голове у Анжелы прояснилось, теперь не приходилось все время запоминать. Стало ясно, как деньги проходят через компании и как их контролирует бухгалтерия. «Конечно, офисные поставки — это расход», — думала девушка. *Теперь* она понимала смысл.

В течение нескольких недель Анжела успешно окончила курс обучения. Она еще не была готова стать профессиональным бухгалтером, но уже владела инструментами и могла уверенно сделать следующий шаг.

Наверное, вам знакомы подобные истории. Возможно, вам случалось зайти в класс или на презентацию и почувствовать растерянность, слушая, как преподаватель сыплет идеями, даже не думая создавать контекст, связывающий их с фундаментом. Для Анжелы такими идеями оказались дебет и кредит, для других это могут быть характеристики продукта без информации о его предназначении или получение бизнес-данных без понимания общей стратегии компании.

Подход Тидвелла оказался для Анжелы неудачным, потому что он сосредоточивался только на деревьях. Дебет и кредит важны, но он никогда не связывал их с лесом.

А вот Стоу начала с леса. Она потратила время, чтобы нарисовать картину в целом, то есть мир, в котором работает бухгалтер. Это дало Анжеле контекст для понимания деревьев — дебета и кредита — и того, зачем они нужны.

Один из способов понять историю Анжелы — шкала объяснений. Поскольку она начинала с конца А, ей был необходим лес. Но когда она получила общие представления, то оказалась более подготовленной к деревьям.



Еще один способ связать контекст и шкалу объяснений состоит в том, что объяснения отвечают на вопросы *как* и *зачем*. Анжеле сначала требовалось понять *зачем*, но по мере того, как она продвигалась по шкале, для нее важнее стало *как*.

Мы можем показать эту прогрессию на шкале и увидеть, что по ходу графика баланс между *как* и *зачем* последовательно изменяется.



Решение проблемы контекста

Возможность эффективного использования контекста в объяснении основывается на понимании уровня знаний аудитории, но бывает, что она имеет неоднородную подготовку. В выигрышном положении находятся те учителя, которые точно представляют, что знают и чего не знают их ученики. Но, выступая на конференции, вы почти ничего не знаете о своих слушателях. В лучшем случае организаторы сообщат вам поверхностные сведения об участниках и их интересах. Так что решать проблему придется вам. Для этого полезно ответить на следующие вопросы:

Как вы определяете нужный объем контекста?

Как вы оцениваете уровень знаний слушателей?

Как произвести впечатление одновременно на специалистов и начинающих?

Ответить на эти вопросы нам поможет еще одна история.

Начинающие, затем эксперты:

Паоло и его презентация на конференции

Паоло очень умен. Несколько лет назад он окончил один из лучших университетов и получил диплом по вычислительной технике. С тех пор занимается исследованиями в области генетики, где все чаще используются мощные компьютеры.

(продолжение)

(продолжение)

Друзья Паоло знают его как дружелюбного, искреннего человека, но иногда его ум мешает ему вести равноправный диалог. Он способен пренебрежительно отозваться об умственных способностях собеседников и даже не заметить этого.

В течение прошлого года Паоло работал над проектом, который может стать большим достижением в его области. После опубликования первых результатов он получил ряд приглашений представить свою работу на конференциях. Несмотря на то что у него есть навык проведения презентаций, он, как и многие, испытывает страх сцены. Он полностью уверен в своем проекте, но знает, что ему трудно объяснить. На конференции приходят люди с неодинаковым уровнем знаний, в том числе там бывают и эксперты. Как молодой специалист Паоло заинтересован в том, чтобы показать себя и свой проект с наилучшей стороны.

Готовясь к первому выступлению, Паоло узнал, что университет, куда его пригласили, известен своими инновационными исследованиями в области генетики. Поэтому он решил провести свою презентацию на языке, понятном ученым-генетикам. Паоло запустил первый слайд и погрузился в сложные научные проблемы, предполагая, что его уровень знаний соответствует подготовленности аудитории. Он ссылаясь на влиятельные статьи, важные открытия и использовал аббревиатуры. По его мнению, ему удалось за отведенное время сообщить максимум информации. Он гордо улыбался, уверенный, что зрители поражены глубиной его знаний.

Паоло прекрасно чувствовал себя в течение всей презентации, говорил гладко, и, казалось, публика внимательно слушала. В конце выступления он оставил немного времени для ответов на вопросы.

Первый вопрос оказался совершенно неожиданным: молодой человек спросил о роли компьютеров в генетике. Паоло был ошарашен. Ведь в этом и была суть презентации! Как мог человек, работающий в таком престижном университете, пропустить основную мысль его выступления? Он ответил на вопрос, но испытывал смутение.

По окончании конференции Паоло смешался с группой других докладчиков, многие из них были его коллегами. Те, с кем он успел поговорить, включая настоящих светил науки, подтвердили, что его работа произвела большое впечатление. Они поняли все тонкости его исследований, и их это воодушевило. Паоло обрадовался. Его презентация понравилась тем, кого он уважал.

(продолжение)

(продолжение)

В тот же вечер он отправился развлекаться с компанией друзей. Среди них были не только коллеги, но и люди, далекие от сферы его деятельности. Он попросил каждого честно поделиться впечатлениями от его доклада. Сначала все хвалили выступление, говорили, что им было интересно, упоминали о прекрасном оформлении, однако чем больше он уточнял детали, тем яснее осознавал: они не поняли основных идей. По его наблюдениям, только пара человек из сидевших за столом получили пользу от презентации. Он почувствовал себя неудобно. Может быть, его выступление было слишком односторонним? Поняло ли его большинство аудитории? Получалось, что он привел в замешательство основную массу слушателей в угоду нескольким экспертам?

Если Паоло планирует сделать карьеру благодаря своему проекту, то нужно сделать так, чтобы он вдохновлял людей. Но как объяснить работу таким образом, чтобы она увлекла и экспертов, и неспециалистов?

Паоло задавал этот вопрос многим и встретился с консультантом, который помог ему по-иному взглянуть на презентацию. Они обсудили то, как он готовился к выступлению и как воспринимал аудиторию. Стало ясно: основное внимание Паоло сфокусировал на экспертах. Его главная задача — стать экспертом в своей области, поэтому каждое выступление он рассматривает как шанс продемонстрировать свои знания. Поскольку он увлечен исследованиями, тратит на них много времени, у него сложилось впечатление, что аудитория имеет такой же уровень знаний, как он сам, что они в одном пузыре. Кроме того, ему кажется, что он нанесет ущерб своей карьере, если в выступлении будет говорить на общие темы, поэтому он решил усилить впечатление за счет деталей.

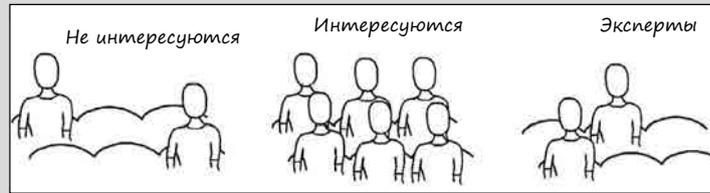
Но все это он осознал лишь после того, как проанализировал свое выступление с консультантом. Теперь ему стало ясно: его речь не была понятна большинству слушателей, и задавший вопрос молодой человек, как и многие другие, не разобрался в сути дела.

Значит, он должен что-то изменить, нужно найти новый подход. Для этого консультант порекомендовал Паоло проделать мысленно пару упражнений, которые помогут взглянуть на презентацию по-новому.

Он предложил представить такую ситуацию: в комнате десять человек, двоих эта тема не привлекает, шесть человек слушают с интересом, но у них не хватает знаний, и еще двое являются экспертами.

(продолжение)

(продолжение)



Цель Паоло состояла в том, чтобы в течение часа добиться понимания от всех сидящих в аудитории. Ему это показалось очень трудной задачей, ведь он мог произвести плохое впечатление на экспертов — своих главных слушателей. Однако, сделав упражнение, он понял, что это не обязательно.

Затем консультант предложил Паоло подумать о презентации с точки зрения ее стоимости, например цены негативного впечатления. Каждый раз, когда его выступление не соответствует потребностям аудитории, ему придется заплатить определенную сумму. Он предложил Паоло такую формулировку: все его слова имеют определенную цену. Если информация слишком сложна, то ее стоимость невелика, но при умножении на восемь человек он все-таки получит какую-то сумму. Но если информация окажется чрезмерно упрощенной, то ему дорого обойдутся эксперты. Таким образом, все сводится к вопросу баланса. Как же поступить?

Оглядываясь назад, Паоло понял, что больше всего хотел произвести впечатление на экспертов. И ему пришлось за это дорого заплатить — основная масса слушателей ушла, так ничего и не поняв. Он произвел отрицательное впечатление на новичков. Нет, цена такого подхода слишком высока.



И тут его осенило. Когда он был студентом, он иногда изучал одни и те же темы в рамках разных предметов. Но это было интересно: разные профессора рассматривали одинаковые идеи с различных точек зрения, и в большинстве случаев повторение того, что он уже понял, просто *подтверждало* его собственные мысли. Да и вообще, повторение — мать учения!

(продолжение)

(продолжение)

Он рассмотрел вопрос с экспертами с точки зрения затрат. Нет ничего плохого в том, чтобы повторить общеизвестное. Разве станут эксперты думать о нем хуже, если он потратит часть времени на объяснение идей, которые лежат в основе его работы? Скорее всего, нет. Как объяснил консультант, цена создания контекста *низкая*, потому что ни у кого не создает негативного опыта — просто подтверждает знания и помогает почувствовать себя уверенно. Контекст стоит недорого, но дает высокую прибыль.



Паоло понял, насколько недооценил повторение основ и стремление помочь желающим повысить свой уровень. Осознав ошибку, он решил ее не повторять.

На следующей презентации он начал с азов. Попросил присутствующих поднимать руки, если они не понимают какого-либо термина на экране. Несколько человек так и сделали, но они оказались в разных концах зала и их было меньше, чем он ожидал. Это позволило ему скорректировать свое представление об аудитории. Он несколько упростил для понимания текст выступления и сфокусировал внимание слушателей на том, каким образом его работа вписывается в международные исследования, чего он надеется достичь и на кого это может повлиять. Паоло говорил простым языком и приводил всем понятные примеры. Потратив часть времени на описание своей работы в целом, он сначала слегка, а потом все больше углублялся в детали. Он не ждал, что его поймут все слушатели, но создал условия для того, чтобы люди заинтересовались и захотели узнать больше. Ему самому понравилось его второе выступление, он ответил на многочисленные вопросы, показавшие, что аудитория усвоила основные идеи.

На этот раз коллеги от души поздравили Паоло с успешной презентацией. Но еще важнее то, что они похвалили его за умение заинтересовать аудиторию и донести значимость проделанной работы до каждого из присутствующих. Он добился большего, чем ожидал.

На этом примере мы хорошо видим, какое значение имеет *правильный* контекст. Паоло смог убедиться, что время, потраченное на контекст, не пропало зря. Контекст позволил ему повысить уровень знаний большей части аудитории без ущерба для собственного авторитета среди коллег.

Контекст в объяснении: мы все с этим согласны

Эффективное использование контекста — один из самых мощных навыков специалиста по объяснению, так как он позволяет заинтересовать людей, показать ценность продукта и произвести впечатление. В большинстве случаев составление контекста сводится к нескольким декларативным заявлениям. Это могут быть идеи, не требующие доказательств и понятные большинству слушателей. Их задача — создать ощущение согласия. Установив его в начале выступления, мы добиваемся того, что слушатели чувствуют себя уверенно, а объяснение движется в том направлении, которое им будет легко понять.

Например, менеджер по продукту компании, занимающейся высокими технологиями, может начать свое выступление перед руководством с нескольких заявлений, задающих направление сообщению и объясняющих лес. Эти заявления создадут ощущение, что вся предлагаемая информация верна, то есть что группа обязательно со всем согласится. Это могут быть следующие утверждения:

- «Интернет становится все более социально ориентированным. Аналитическая компания Forrester Research* заявляет, что...»
- «Все больше приложений перемещается в облако**. Примеры включают...»
- «Видео становится все более распространенной формой сообщений в интернете. Популярность YouTube возросла на X...»

Такие заявления привлекают слушателей и выполняют важные функции:

- Создают исходную точку для обсуждения.
- Задают выступлению направление.
- Внушают слушателям уверенность, что в выступлении говорится о понятных и интересных им вещах.
- Объясняют лес.

* Forrester Research — независимая аналитическая компания, которая занимается исследованиями рынка информационных технологий. *Прим. пер.*

** Подход к размещению, предоставлению и потреблению ПО и ИТ-ресурсов. *Прим. пер.*

Именно на этом этапе выступающий может представить свои возможности и идеи в рамках более общих тем. То есть объяснение получает фундамент, суть которого всем понятна. Как сказал мой друг бизнес-консультант Борис Манн о маркетинговых призывах, «вы стараетесь добиться, чтобы все кивали головами».

Мы используем этот подход в видеофильмах Common Craft. Хотя они длятся всего три минуты, мы тратим время, чтобы создать контекст, как правило, через подобные декларативные заявления.

Хороший пример — наш видеоролик, объясняющий, что такое рынок ценных бумаг.

В этом фильме мы основываемся на том, что рынки ценных бумаг имеют смысл только в контексте конкретного вида бизнеса, открытых акционерных компаний. Чтобы объяснение оказалось эффективным, сначала следовало сказать о лесе. Мы знали: зрителю необходимо увидеть фондовые рынки в контексте более общих тем. Наш ролик начинается с объяснения различий между открытыми и частными компаниями:



Цифры, которые мы видим каждый день, могут дать нам важную информацию об экономике, но откуда они берутся и что обозначают? Это «Фондовые рынки на хорошем английском».

Давайте начнем с разговора о компаниях. Существуют два основных типа компаний. Первый — это частные компании. Они составляют частную собственность. Это значит, что они доступны не для всех. Как правило, они небольшие или средние по размеру и очень разнообразны: от уличных пекарен до организаций, осуществляющих местные грузоперевозки. Обычно такие компании принадлежат одному человеку или небольшой группе людей. Поскольку право собственности ограничено, мы не будем останавливаться на этой теме.

Сосредоточим внимание на компаниях, собственником которых может стать любой человек. Это так называемые *открытые* компании. Вот как они работают.

Начиная объяснение с рассмотрения основных структур бизнеса, мы можем сформулировать идею фондового рынка в рамках более общей темы — о существовании открытых и частных компаний. Только разъяснив это различие, можно гарантировать, что люди получают всестороннее представление о фондовых рынках. Лес видов бизнеса помогает понять смысл деревьев фондовых рынков.

Контекст и отчаяние

Обычно сюжет истории включает в себя следующие основные элементы: герой к чему-то стремится или в чем-то нуждается. Он в отчаянии, что у него этого нет, и должен преодолеть препятствие, чтобы получить желаемое. В конечном итоге он добивается успеха.

В *Common Craft* мы часто используем эту сюжетную линию, применяя следующие выражения:

- Познакомьтесь с Бобом, у него есть проблемы и он в отчаянии.
- Он находит решение и пробует им воспользоваться.
- Теперь он счастлив.
- Разве вы не хотите чувствовать себя, как Боб?

Эта структура подходит для повествования, так как затрагивает основные человеческие эмоции.

Нам всем знакомо ощущение отчаяния, когда мы не можем иметь то, к чему стремимся. Неважно, идет ли речь о друге, опыте или продукте. Также нам знакомо чувство удовлетворения, когда мы преодолеваем препятствие.

Эти идеи применимы и к объяснениям, в частности для создания в них контекста. Например, очень убедителен контекст, который касается не столько мира в целом, сколько того, как он воздействует на людей и вызывает в них чувство отчаяния. Затем контекстом становятся чувства человека — это оказывает очень сильное воздействие.

Пример: Google Docs

Одним из первых наших заказов был видеоролик для программы Google Docs, которая позволяет создавать документы при помощи сайта, а не программного обеспечения компьютера. Чтобы написать эти слова, я тоже использовал Google Docs.

Создать этот ролик оказалось непросто, но не из-за свойств Google Docs, а потому, что потребовалось полностью изменить представление людей о том, как использовать компьютер для создания документов. С тех пор как компьютеры стали привычным атрибутом нашего быта, для написания писем и создания документов пользователи применяют, как правило, Microsoft Word.

Документ обычно находился в компьютере. Для отправки его прикрепляли к электронному письму (делали вложение). Это уже привычная модель мышления, и мало кому приходила в голову мысль о создании альтернативного способа вложений в электронные письма.

Но вот для выполнения тех же задач появился Google Docs. Вы можете создать бланк документа и вписать в него все, что захотите. Используйте полужирный шрифт, курсив и подчеркивание — средства, применяемые большинством людей и имеющиеся во всех программах. Но так как Google Docs — веб-ориентированное программное обеспечение, у него появились новые возможности.

При написании сценария к этому объяснению мы обнаружили, что подробности вторичны. Первоочередной задачей стало создание контекста и демонстрация того, как модель, имеющаяся в домашнем компьютере, вызывает *отчаяние*. Начав с истории о том, как человек отправляет вложения, и описав сопутствующие неудобства, мы создали условия, при которых зритель отождествляет себя с героем. Мы хотели, чтобы люди сказали: «Мне знакомо это ощущение!»

Ниже я привожу стенограмму первой части видеоролика:



Дом — это место, где мы храним нужные вещи. Это и газонокосилка, и кофейник, и все, что необходимо нам для жизни. И в этом наши документы похожи на эти вещи. Годами они жили в наших компьютерах. У каждого человека есть свой компьютерный склад документов. Когда требуется отослать какой-то документ, мы делаем вложение в электронное письмо и отправляем его по электронной почте другу или коллеге.

В этом и заключается проблема: когда вы прилагаете документ к электронному письму, создаются копии. Сосчитайте: если вы отправили вложение трем адресатам, то данный документ будет существовать в четырех разных местах. Но существует более удобный способ, а это значит, что мы можем распрощаться с создающими беспорядок вложениями в электронные письма.

Как видите, мы построили контекст на базе двух идей:

1. Компьютеры — дома для ваших документов.
2. Ваш нынешний дом для документов создает проблемы и вызывает чувство отчаяния.

Наша цель заключалась в том, чтобы в первой части видеоролика показать: привычный метод создает проблемы. Этот контекст позволил нам переместить вложения в лес эффективности, что всем понятно. Мы хотели, чтобы зритель сказал: «Конечно, вложения — причина для отчаяния, но я никогда не думал, что можно делать иначе!»

Достигнув этой цели, мы можем использовать оставшуюся часть объяснения, чтобы показать, как Google Docs создает онлайн-склад, который предотвращает беспорядок и отчаяние, вызываемые вложениями.

Впервые у продуктов, которые обычно держат дома, появилось общее место для создания и редактирования, куда можно попасть через интернет с любого компьютера. Проблема решена.

Сэм испытывает чувство облегчения. Ей больше не нужно возиться с вложениями и делать несколько версий, она может избавиться от всей этой суматохи и просто редактировать, а не создавать документ! В ответ на следующий информационный бюллетень она не отослала ни одного вложения и справилась с работой на неделю раньше срока!

Чтобы оценить силу объяснений такого рода, попробуйте рассказать о Google Docs, сосредоточив внимание только на фактах, без упоминания об отчаянии от вложений. Итак, вы можете:

- создавать электронные документы бесплатно;
- предлагать другим пользователям ознакомиться с вашими документами в режиме онлайн;
- хранить свои документы в интернете, чтобы они были доступны из любой точки мира.

Перечисленные возможности позволяют понять, что именно делает объяснение. Эти положения лишены контекста и ответа на основной вопрос любого объяснения: почему это должно меня *интересовать*? При эффективном использовании контекст помогает нам ответить на этот вопрос, создавая ощущение согласия по поводу леса. И в самом деле, трудно заботиться о деревьях, пока вы не видите леса.

На шкале объяснений

В части II в конце каждой главы, описывающей один из основных элементов объяснения, мы будем обращаться к шкале объяснений, чтобы показать, какой точке шкалы соответствует данная глава. Необходимо понимать, что в нашем примере речь идет о ничем не примечательной аудитории, находящейся на конце шкалы А. Но ваша реальная аудитория может оказаться и в ее середине.

Как уже говорилось, левая часть шкалы преимущественно сосредоточена на вопросе *зачем* или *зачем мне это нужно?* То есть это вопрос согласия и контекста. Здесь наша задача заключается в создании у аудитории уверенности, что объяснение относится именно к ней. И конечно, оно должно быть выражено так, чтобы его можно было понять. Таким образом, наша первая ступень состоит из контекста и соглашения.



Резюме

При объяснении мы слишком часто забываем о том мощном действии, которое оказывает контекст. Общение на профессиональном жаргоне, которое помогает завоевать уважение коллег и экспертов, может оказаться вредным за пределами нашего пузыря. Мы должны признать, что люди, находящиеся вне его зоны, воспринимают наши объяснения по-другому. Создание контекста означает, что мы сначала рассказываем о лесе, а лишь потом переходим к деревьям. Благодаря тому что хорошо составленный контекст позволяет увидеть идею с новой точки зрения и лучше ее понять, он немного уравнивает экспертов и новичков.

Теперь мы можем сделать еще один шаг в направлении эффективного объяснения и рассмотреть истории, которые добавляют сухим фактам элемент человечности.

ГЛАВА 7

История



Нет сомнений в том, что история — один из важнейших элементов объяснения. Мы все живем в окружении историй, от телевизионных шоу до офис-

ных сплетен: они нас притягивают. Но при профессиональном общении истории отходят на задний план. Хотя они не всегда уместны, я считаю, что история, особенно ее специальный вид, — неиспользованный ресурс для улучшения понимания.

Прежде чем начать, давайте рассмотрим, как история изменяет способ изложения фактов и предоставляет аудитории альтернативный вариант обучения. Ниже приведены два примера, в каждом из которых рассказывается о блогах, но совершенно по-разному.

Блог — это личный дневник, опубликованный в интернете и состоящий из отдельных записей (постов), которые обычно отображаются в обратном хронологическом порядке, так что последнее сообщение является первым. Как правило, блоги ведутся одним человеком, иногда небольшой группой и часто на одну тему.

Wikipedia, 2012

И...

Познакомьтесь с Элисон. Недавно она создала сайт, где описывает свой опыт по воспитанию щенка. Ее сайт — это интернет-журнал, или блог, куда она помещает новые сообщения, которые появляются в верхней части странички каждые несколько дней. Эти сообщения позволяют ей связываться с любителями собак во всем мире.

Если вы внимательно прочитали два приведенных выше абзаца, то поняли, что в них сообщается одна и та же информация:

- Блог — это сайт в виде интернет-журнала.
- Посты блога расположены в порядке, обратном их поступлению, то есть последнее сообщение оказывается самым верхним.
- Как правило, в блоге обсуждается одна тема.

Тем не менее приведенные сведения изложены в совершенно разных стилях:

- Перечисление фактов.
- История.

Цель этой главы — помочь понять роль и возможности каждой из этих форм, чтобы вы могли сделать правильный выбор при формулировании объяснений.

Истории против фактов

Мы все выросли и на фактах, и на историях. Многие считают, что каждая из этих форм подходит лишь для определенных ситуаций, и во многих случаях они взаимно-исключающие.

Обычно истории рассказываются членами семьи или описываются в книгах. В мире бизнеса и науки используются факты, диаграммы и графики. В самом деле, история в зале заседаний кажется столь же неуместной, как отчет о доходах и расходах вместо сказки на ночь.

Однако ситуация меняется, и не зря. Мы *нуждаемся* и в том, и в другом, и часто одновременно. Истории в контексте объяснения требуют фактов. А факты выглядят гораздо эффективнее, если излагать их в форме рассказа. Короче говоря:

- Факты — это суть историй.
- Истории придают фактам **смысл**.

Суть и смысл — две самые мощные составляющие всех объяснений.

Но мы почти всегда больше полагаемся на факты и забываем о силе истории. Мы настолько концентрируемся на фактах, что истории отходят на задний план, а вместе с ним и наше умение окружить факты контекстом, придать им смысл и сделать их привлекательными для аудитории.

Эл Томпкинс — американский журналист, отмеченный множеством наград, писал:

Конечно, новости можно представлять как «только факты», но существует разница между изложением фактов и рассказом истории. Они так же различаются между собой, как информация о биржевых котировках и история о том, что из-за обрушившегося рынка ценных бумаг пожилая женщина потеряла все деньги и теперь ей нечем заплатить за жилье и медицинскую помощь.

Журналисты собирают факты и рассказывают истории. Ни один ребенок, ложась спать, не попросит: «Папа, расскажи мне факты». Возникает впечатление, что у нас есть встроенный механизм, который требует историй. Мы хотим, чтобы был конфликт и персонажи. Мы хотим, чтобы были контекст и решение проблемы. Когда вы были ребенком, никто не говорил вам, что рассказывает часть великой истории, однако когда вы ее слышали, вы это понимали.

Эл Томпкинс, *Aim for the Heart*, 2

К сожалению, мы так привыкли к просмотру биржевых котировок на совещаниях и в информационных сообщениях, что считаем их наилучшим способом представления информации.

Несмотря на понимание, какой силой обладает рассказанная история, мы полагаем, что ей не место в нашей профессиональной жизни, поэтому продолжаем опираться на факты.

Но я не рассказчик!

Я знаю, о чем вы думаете, потому что в нашем сознании запечатлелись романтизированные версии рассказов, наполненные эмоциями и драматизмом. Они повествуют о путешествии героя, в котором он преодолевает огромные трудности, чтобы победить врага или спасти девицу-красавицу. Такие истории описаны в сотнях книг. Хотя мы, безусловно, на них учимся, я хочу, чтобы вы забыли о них, потому что *объяснения не требуют традиционного сюжета.*

Но задумайтесь, пожалуйста, о разнице между историей и изложением фактов. Это поможет вам увидеть еще одну возможность — представление фактов сквозь призму личного опыта. Именно это мы будем использовать в объяснениях — истории о человеческом опыте.

Давайте вернемся к текстам о блогах в начале этой главы.

Блог — это личный дневник, опубликованный в интернете и состоящий из отдельных записей (постов), которые обычно отображаются в обратном хронологическом порядке, так что последнее сообщение является первым. Как правило, блоги ведутся одним человеком, иногда небольшой группой и часто на одну тему.

И...

Познакомьтесь с Элисон. Недавно она создала сайт, где описывает свой опыт по воспитанию щенка. Ее сайт — это интернет-журнал, или блог, куда она помещает новые сообщения, которые появляются в верхней части странички каждые несколько дней. Эти сообщения позволяют ей связываться с любителями собак во всем мире.

Заметили разницу? По сути, это одна и та же информация и содержит почти одинаковое количество слов, но второй пример — это история. Мы мало знаем об Элисон. Мы не представляем себе, что движет ее поведением, каковы ее проблемы и цели. Характер Элисон не описан, мы не знаем ее чувств, и в этой истории нет ни драмы, ни конфликта. Тем не менее такая форма информации привлекает. Элисон — живой человек, и, хотя мы ничего о ней не знаем, мы можем увидеть в ней себя.

В *этом* и состоит сила рассказа. Добавляя в него героя, мы делаем факты значительнее и интереснее. Использование образов людей в объяснениях помогает последним выглядеть реальными, взятыми из жизни. Приведу еще одно высказывание Эла Томпкинса: «Зрители помнят, что они чувствуют» (Tompkins Al, 2011). Это и есть цель — создать объяснение, которое люди запомнят, поскольку оно заставит их *чувствовать*.

Не нужно быть профессиональным рассказчиком, чтобы использовать истории. Наша цель — добавить к изложению фактов человеческие переживания. Конечно, эмоции, конфликты и другие элементы, которые делают истории великими, можно только приветствовать, но они *не требуются*.

Я считаю, что применение менее романтичных версий историй сделает их более подходящими для объяснений в профессиональной среде. Метод прост, но имеет огромный потенциал.

Common Craft и истории

Истории всегда были важной частью наших объясняющих видеороликов и (как говорят) одной из основных причин популярности фильмов Common Craft. Когда люди с техническим складом ума описывали технологические возможности, мы рассказывали истории тех, кому эти технологии облегчили жизнь. Один из самых известных примеров — наш видеофильм «“Вики” на хорошем английском», выпущенный в 2007 году.

Большинство людей было недоволено «вики». Ведь на этих сайтах коррективы может внести любой посетитель, то есть, увидев опечатку на странице, вы имеете право ее исправить. Разрешается также добавлять новые предложения и страницы. «Вики» — это очень просто, однако они стали основой для создания таких сайтов, как «Википедия». Но проблема заключалась в том, что широкая общественность их не понимала.

Мы с Сати пришли к выводу, что «вики» не реализовали свой потенциал из-за неправильного объяснения. Никто не рассказывал о них так, чтобы заинтересовать людей. Все они излагали факты, но не истории.

Поэтому мы решили преодолеть проблему при помощи короткого видео, повествующего о четырех друзьях, планировавших поход. Этот рассказ я написал в 2004 году, но адаптировал его для видео, чтобы помочь людям разглядеть потенциал «вики».

Вот стенограмма видеоролика.



Эти четверо друзей собираются в поход. Они должны взять с собой все необходимое, потому что уезжают из города. Нужно все хорошо спланировать, поэтому решающую роль играет координация.

Все четверо пользуются компьютерами, поэтому они начали планирование с электронной переписки. Сначала было одно письмо, затем письма посыпались градом. Электронная почта не очень подходит для организации проведения выходных группой людей. Это старый способ — ну его!

(продолжение)

(продолжение)

Важная информация находится в разных письмах. Разве это координация?

Давайте начнем все сначала. Существует более удобный способ. Он требует использования сайта «вики». При помощи «вики» группа способна гораздо лучше скоординировать свои планы. Это новый способ — ура!

Большая часть «вики» работает одинаково. Каждый способен изменить то, что написано на странице, простым нажатием кнопки. Вы можете стереть слово и написать его заново. Кнопки действительно важны.

Существует две главные кнопки. Это «Править» и «Сохранить», и они всегда используются вместе. Давайте посмотрим, как это работает.

Вот наши друзья, которые собираются в поход, а вот сайт «вики». Как и все «вики», он имеет кнопку «Править».

Нажатие этой кнопки превращает страницу в документ. Все, что вам потребуется, — это нажать ее, и страница становится документом, который можно править. Правка означает, что вы можете добавлять, удалять или изменять слова, как при написании письма.

Как только вы закончите правку, нажимайте кнопку «Сохранить», и документ опять становится страницей, где может писать следующий человек. Просто!

«Править — писать — сохранить». При помощи этой функции процесс координации становится намного легче. Давайте предложим его нашим друзьям, которые отправляются в поход и должны четко распределить снаряжение.

Мэри регистрируется на сайте «вики» и видит его в первый раз. Она нажимает кнопку «Править» и начинает писать. Появляются два списка: «Что у нас есть» и «Что нам нужно». В первом списке она перечисляет те вещи, которые захватит сама: холодильник, плитку и фонарик. Во второй вносит предметы, которые должны взять остальные участники группы: компас, зажигалку, воду и пищу. Мэри закончила писать и нажала кнопку «Сохранить». Готово, на сайте есть список вещей для похода.

Теперь настала очередь Джона. Джон заходит на сайт «вики», нажимает «Править», и страница становится документом, готовым для изменений. Джон собирается взять с собой еду и воду, поэтому он перемещает их в колонку «Что у нас есть». Потом он вспоминает, что группе потребуются нож и веревка. Закончив, он нажимает «Сохранить», и «вики» готов для следующего участника.

Генри заходит на «вики», нажимает «Править» и может редактировать страницу. Он вспоминает, что нужна палатка. Генри сохраняет страницу на «вики», и она готова для Фрэнка. Фрэнк правит страницу и соглашается взять оставшиеся предметы, тем самым завершая процесс. Фрэнк сохраняет страницу и вдруг осознает нечто приводящее его в восхищение. Группа создала идеальный список для похода без электронной почты. Ура!

(продолжение)

(продолжение)

Но постойте! Они забыли одну вещь. Где они собираются разбить лагерь? «Вики» может помочь и с этим, более того, им не понадобится новая страница. Джон зашел на «вики» и нажал на кнопку «Править». Он пишет слово «место» и выделяет его. Затем нажимает на кнопку «Ссылка». Тем самым он перемещает слово «место» в ссылки на новой странице.

Джон нажимает кнопку «Сохранить», и следующий посетитель «вики», Фрэнк, видит списки и ссылку. Он нажимает на ссылку «Место» и попадает на новую страницу. На этой новой странице группа использует тот же самый способ «править — писать — сохранить», чтобы договориться о месте. Этот процесс может повторяться бесконечно.

Три кнопки — «Править», «Сохранить» и «Ссылка» — позволяют и организовать поход, и создать крупнейшую в мире энциклопедию.

Итак, эта история явно не из разряда суперэмоциональных и содержит много фактов. На видео мы говорим о людях, у которых есть цель — хорошо спланированный туристический поход, и они пытаются решить задачу — выяснить, кто что возьмет. Координация при помощи электронной почты вызывает у них отчаяние, поэтому они сразу понимают ценность ресурса, помогающего им избежать этого отчаяния.

Зрители этого ролика могут не отождествлять себя с героями, но использование историй позволяет им ощутить сопереживание: испытать отчаяние, относящееся к процессу планирования, и удовлетворение от решения проблемы.

Конечно, факты играют в видеороликах важную роль, но в контексте повествования они не цель, а лишь средство ее достижения. И это один из ключей к пониманию пользы историй в процессе объяснения — они превращают факты и цифры, которые требуется понять и запомнить, в ступени, ведущие к более общей и типичной для человека идее: достижению цели.

Простой компонент: люди

Некоторые полагают: на работе нет времени для историй, а рассказанная на совещании история неприятно удивит собравшихся. Это действительно проблема. Для многих людей истории ассоциируются с понятием «Кумбая»*, когда все са-

* «Кумбая», или «Кум ба ях» — духовная песня 1930-х на афроамериканском иврите. В 1960-х стала традиционной песней скаутов, которая пелась у костра. *Прим. пер.*

дятся вокруг костра и внимательно слушают рассказчика. Это звучит романтично, но я хочу поведать совсем о другом типе историй, которые вы захотите рассказать в профессиональной среде.

Истории в объяснениях придают идеям *человечность*. А упаковав идею в подходящую историю, мы можем заставить ее обратиться к людям таким способом, каким сами идеи обратиться не могут.

Рассмотрим описанный выше сценарий «вики». Участники не имеют ни личностных качеств, ни эмоций. Мы не знаем их истории, что привело их к решению пойти в поход. Но нам известно, что они хотят найти эффективный способ его спланировать. То есть рассказ ведется от лица людей, имеющих некую потребность. Добавив в объяснение «вики» человеческие персонажи, мы можем рассказать историю решения проблемы, с которой зрители способны себя отождествить. Они могут представить себя в роли героев видеоролика и нарисовать в своем воображении, как сами будут решать похожие задачи при помощи «вики».

Использование истории в объяснении

После того как мы закончили изучение объясняющих видеофильмов Common Craft, настало время следующего шага — написания сценария. В первой версии мы фокусируемся на общих идеях, которые хотим объяснить, и на их основе создаем план объяснения. В этой части процесса мы действуем весьма избирательно. Так как мы можем рассказать очень многое, нам приходится отбрасывать все лишнее и отбирать самые важные идеи, которые лягут в основу объяснения. Это фактическая часть нашего сюжета — мы определяем, какие факты будем объяснять. После отбора фактов мы начинаем рассматривать историю и спрашиваем себя:

- Можно ли сделать из этого историю?
- Если да, то кто будет героем и каковы его потребности?
- Каков его опыт работы с этим предметом?
- Улучшит ли это объяснение?

Хотя истории подходят не для всех объяснений, очень часто, добавляя людей и рассказы, мы увеличиваем пользу упаковки для фактов, поскольку они задают границы и цели. Персонажи и простые истории помогают нам перенести такие отвлеченные понятия, как факты и характеристики, в реальный мир.

Добавление в объяснения человеческих персонажей помогает сконцентрироваться на общих идеях и вносит разумные ограничения. Ведь люди, которых мы представляем в своих объяснениях, не могут выйти за рамки естественных ограничений. Человек не способен быть в двух местах одновременно или прочитывать «Войну и мир» в один присест. Если мы объясняем идею, включая людей, ограничения появляются автоматически. Нам приходится придумывать контекст, в котором действия персонажей будут выглядеть разумными и подлинными, то есть такими, которые может предпринять человек в реальной жизни.

Поэтому, когда мы подходим к объяснению с готовой историей, то сталкиваемся с тем, что персонажи имеют ограничения. Нормальный человек не будет использовать все функции, которые предлагает продукт, посещать десять магазинов за раз или изучать тригонометрию, не разобравшись с алгеброй.

Эти ограничения помогают нам приблизить объяснения к жизни и потребителю. (Более подробно ограничения описаны в главе 11.)

Основной формат истории

Многие истории, которые мы рассказываем в видеороликах Common Craft, имеют очень простой формат вроде описанных выше:

- Познакомьтесь с Бобом, он такой же, как вы.
- У Боба есть проблема, которая приводит его в отчаяние.
- Теперь Боб нашел решение и чувствует себя хорошо!
- А вы хотите чувствовать себя так же, как Боб?

Вы тоже можете использовать такой формат в своих объяснениях. Чтобы понять это, давайте рассмотрим историю.

Джером проработал в компании уже 10 лет, недавно его назначили ответственным за состояние станков, на которых выпускается продукция компании. Это назначение вызвало у него смешанные чувства: волнение и ощущение свалившегося на него бремени. Несколько станков устарели, и сотрудники высказывали недовольство. Они тратили много времени на техническое обслуживание, и кривая эксплуатационной надежности пошла вниз.

(продолжение)

(продолжение)

Джером недавно проводил инженерную инспекцию станков и дал рекомендации.

Инженеры настаивали на необходимости изменений и предложили компании вложить средства в более современные и, соответственно, более дорогие станки. Джером знал, что это будет непросто. Руководство редко появлялось в цехах, и только несколько человек в его компании разбирались в этих сложных станках.

Хотя ему было непривычно тратить \$50 000, он знал, что это необходимо, и начал готовиться.

Он хотел провести презентацию и объяснить, как работают станки, что с ними не так и что требуется сделать, чтобы их исправить. Через неделю презентация была готова, но он решил начать с малого. Он собрал совещание, пригласил туда своего руководителя и нескольких коллег и продемонстрировал свою презентацию. Его выступление было четким, содержало полную информацию о станках и связанных с ними проблемах. Очень мелким шрифтом на каждом слайде он перечислил все трудности, которые следовало преодолеть. С его точки зрения, объем проблем должен был побудить руководителей к действию.

Первым взял слово его руководитель, он сказал: «Я думаю, что вы проделали огромную работу, собрав все факты о ситуации, но мне кажется, что это слишком подробно. Руководители недостаточно хорошо разбираются в станках, чтобы оценивать мелкие проблемы».

Джером счел это разумным. Он мог уменьшить количество подробностей. Другой коллега предложил: «Вам лучше рассмотреть то, что имеет наибольшее значение для руководства. Они стремятся снизить затраты, повысить безопасность и осчастливить сотрудников. Может быть, вы сможете сделать акцент на этих вопросах? Пока все тонет в деталях».

Джером понял, что презентацию необходимо доработать, но как?

Вечером, когда он сидел дома и читал газету, ему в голову пришла идея. Подготовленная им презентация была похожа на финансовый отчет — состояла из фактов и цифр, а ему требовалась история, способ упаковать факты и цифры таким образом, чтобы и руководители, и все остальные смогли их понять. Он не мог больше ждать, отбросил газету и начал писать историю, которую хотел рассказать.

На следующей неделе его история претворилась в жизнь. Хотя его цель осталась прежней — инвестиции в новые машины, но выступление было посвящено

(продолжение)

(продолжение)

Еве, которая работала на одном из станков. Он использовал свой опыт, чтобы продемонстрировать руководству станки с новой точки зрения. Они не просто производят продукцию, а составляют рабочее пространство для человека. История Евы позволила руководителям понять, как старая машина может оказывать отрицательное влияние на производство и на людей. На этот раз Джером показал факты и цифры сквозь призму опыта Евы. В конце выступления он связал воедино инвестиции в машины и инвестиции в таких людей, как Ева, и в продукт, которому она отдавала так много сил.

После совещания стало ясно, что его презентация произвела впечатление. Руководители начали кое-что понимать в станках, они смогли поставить себя на место Евы. Конечно, они по-прежнему были сосредоточены на фактах и цифрах, но рассказанная Джеромом история сформировала упаковку, которая сделала проблемы и решения понятнее. История Евы создала ограничения, которые заставили его сосредоточиться на основных проблемах ее станка и их последствиях.

И хотя Джерому пришлось сократить часть информации, а руководство по-прежнему не знало, как работают станки, — это не имело значения. Его задачи были точный контекст и понимание важности модернизации станков. Это был лучший компромисс, который он мог себе представить, потому что они смогли достичь понимания, позволившего сделать все остальное.

Как видите, в этом примере используется основная сюжетная линия, которую мы обсуждали:

- Познакомьтесь с Джеромом, он похож на вас.
- У Джерома есть проблема, которая заставляет его чувствовать себя плохо.
- Теперь Джером нашел решение и чувствует себя хорошо!
- А вы хотите чувствовать себя так же, как Джером?

В каких случаях истории не приносят пользы

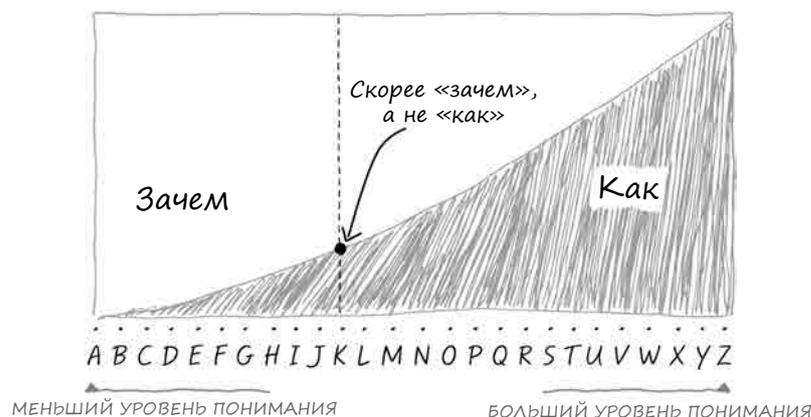
После всех приведенных примеров вы можете подумать, что истории — это панацея. Это не так. Как и любой из элементов объяснения, истории могут как помогать, так и мешать.

Когда продукт или идея ориентированы на человека, то обычно в их объяснение легко ввести историю. Например, объяснение сетевого социального сайта

идеально подходит для рассказывания историй, потому что для человека вполне естественно видеть все своими глазами. Но так бывает не всегда. Давайте рассмотрим несколько примеров.

Объяснение процесса. Зачастую объяснения направлены не на выявление общих идей, а на понимание процесса. В этом случае самый эффективный подход — представление его с точки зрения другого человека. Например, чтобы объяснить, как менять шину, я попрошу вас найти в машине домкрат. Затем объясню, как он работает и куда его нужно вставить. В этом контексте история только помешает. Вам вряд ли поможет рассказ о Джордане и его опыте по замене шин.

Вы можете увидеть это на шкале объяснений. Вы помните, что по мере продвижения аудитории в сторону конца Z ее потребности меняются.



Кто-то из тех, кому нужно поменять шину, уже знает общую идею *зачем*. Этот человек, скорее всего, находится в точке шкалы T, где его гораздо больше интересует, *как* поменять шину.

Культура. Каждая организация имеет собственную культуру, и эта культура — ключ к возможности использования истории для объяснения. Это можно сравнить с применением рисунков. Во время интервью с Дэном Роэмом (Roam Dan, 2012), автором книги «Визуальное мышление. Как “продавать” свои идеи при помощи визуальных образов» (М. : Манн, Иванов и Фербер : Эксмо, 2013), я спросил его о ситуациях, когда рисунки не подходят, и он сказал, что об этом надо думать так:

«Если вы собираетесь на собеседование в банк Goldman Sachs, вы наденете костюм? Наверняка да, потому что в соответствии с культурой компании вы должны быть застегнутым на все пуговицы. А если вы придете на собеседование в Google? Наверное, нет. У них разные культуры, и знание культуры поможет вам принять правильное решение».

Дэн Роэм (телефонное интервью, 20 апреля 2012 года)

Часть вашей работы как специалиста по объяснению — понимание культурной среды, в которой вы находитесь: организации, школы, магазина и т. д.

Хотя я выступаю за использование историй как за способ сделать идею запоминающейся, существуют некоторые организации и культуры, где они просто бесполезны, и вы должны об этом знать.

Временные ограничения. Какое бы сильное действие ни оказывали истории, они занимают время. При работе с клиентами мы используем ограничение в виде количества слов. Нам ясно, что мы можем сказать не более 500 слов, а значит, должны идти на компромиссы. Например, если приоритет клиента — объяснение большого количества идей и свойств, мы должны дать понять, что тогда нам придется пожертвовать историей, иначе не хватит слов, чтобы сформулировать понятное объяснение. Если ваше время ограничено, история может только мешать.

Персонафикация и история

Понятно, что истории чаще подходит для объяснений, где главная тема связана с действиями человека или с его опытом. Это могут быть клиенты, сотрудники, исторические лица, пациенты и т. д.

Например, при объяснении полета в космос можно сделать акцент на ощущениях человека во время путешествия, скажем, на работе в условиях невесомости и мерах предосторожности, необходимых для его безопасности. Но объяснение образования кометы будет принципиально отличаться. Люди не имеют опыта, связанного с образованием комет. Поэтому здесь сложнее использовать те типы историй, которые мы обсуждали. Но есть одно исключение — это олицетворение.

Что если чему-то вроде кометы мы придадим человеческие черты? Это и есть *олицетворение* — приписывание человеческих черт неодушевленным предметам.

При помощи олицетворения нам было бы легче создать рассказ о комете. Например, мы могли бы использовать сценарий «на основе возраста», в котором рассказывается о комете как о яйце, из которого наконец-то что-то вылупилось. Важные события изменяют курс ее жизни и т. д.

Например, Сати недавно прочла книгу Сэма Кина (Kean Sam, 2010) *The Disappearing Spoon: And Other True Tales of Madness, Love, and the History of the World from the Periodic Table of the Elements* («Исчезающая ложка и другие правдивые сказки о безумии, любви и истории мира Периодической таблицы элементов»). По названию вы можете предположить, что автор использует истории для объяснения и изучения периодической таблицы элементов. Но чтобы очеловечить сложные идеи, он использует и олицетворение. Вот отрывок из главы под названием «Химический путь, путь ниже нуля», в которой описываются лазеры:

Внутри лазера свет стробоскопа закручивается вокруг неодимитриевого кристалла и мигает с невероятной интенсивностью. Это действие света возбуждает электроны неодима и заставляет их подпрыгивать выше обычного. Если сравнить их с нашим лифтом, они могли бы взлетать до десятого этажа. Но на такой высоте у них сильно кружится голова, и они немедленно опускаются на безопасный второй этаж. Хотя в отличие от обычных аварий электроны настолько возбуждены, что, распадаясь, они выпускают свою избыточную энергию не в виде света, а в виде тепла. К тому же, успокоившись, что они находятся на безопасном втором этаже, они выходят из лифта, бездельничают и не спешат спуститься вниз, на первый этаж.*

Сэм Кин, *The Disappearing Spoon*, 287

Так что здесь у нас довольно сложный процесс, включающий лазеры и квантовую физику. Это не традиционный рассказ, описывающий какую-то идею, но здесь есть возможность изложить идею через эмоции, желания и потребности. Разговор об электронах на языке рассказа вдруг становится человечнее и проще.

Обычно невидимые и неэмоциональные электроны едут на лифте, ощущают тошноту, распадаются, а затем чувствуют себя в безопасности. Может, это и не традиционная история, но она излагает абстрактные идеи в форме, которая кажется нам естественной, знакомой и привлекательной.

* Соединение редкоземельных элементов неодима и иттрия. *Прим. ред.*

На шкале объяснений

Обсудив согласия и контекст, мы перешли к нескольким нелинейным элементам. Хотя в качестве следующей ступени я решил сосредоточить внимание на истории, это лишь один из многих вариантов следующего шага объяснения. Часто это бывает эффективным — создать контекст, а в качестве следующего шага рассказать историю.

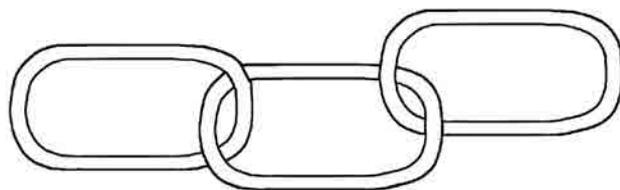


Резюме

Мы живем в мире фактов и представления фактов. Идея использовать рассказ в объяснении — это способ представить факты в форме, которая включает человеческий опыт, даже если мы очень мало знаем об описываемых людях. Простое добавление человеческого персонажа или олицетворение может сыграть большую роль — позволит людям увидеть ваши идеи с новой, более естественной точки зрения. Далее мы рассмотрим связи и то, как они помогают использовать идеи, которые ваша аудитория уже понимает.

ГЛАВА 8

СВЯЗИ



Кинематографисты Голливуда регулярно сталкиваются с огромными трудностями, объясняя фильмы, которые они хотят снять. Чтобы получить студию, они должны заинтересовать ру-

ководство своим проектом. Это важный первый шаг, которым занимается небольшая группа людей. Студии получают бесконечный поток предложений, поэтому, чтобы вашу идею заметили, нужно правильно заинтересовать студию, то есть создать правильную связь плюс немного удачи — и фильм начинает сниматься.

Итак, что должен сделать начинающий режиссер или сценарист? Какой подход следует избрать, если им выпала возможность представить идею фильма? Как может команда объяснить фильм, чтобы студия захотела его снять? Хотя я не утверждаю, что у меня есть опыт работы с Голливудом, не пытался заинтересовать их своими фильмами, я понимаю: чтобы попытка оказалось успешной, необходимо хорошее объяснение. На эту тему существует одна популярная байка, которая к тому же иллюстрирует один из самых важных элементов объяснения: создание связей.

В 1970-х команда кинематографистов разрабатывала идею фильма, в котором должен был действовать грозный инопланетянин. Над историей работали Дэн О'Бэннон

и Рон Шасетт, и им, как и большинству кинематографистов, требовался способ заинтересовать студию. Они добились этого при помощи трех слов: «*челюсти* в космосе».

Фильм «Челюсти» режиссера Стивена Спилберга вышел в 1975 году и стал настоящим хитом. Его посмотрели миллионы зрителей, даже те, кто не знали этой истории.

Включив в название слово «челюсти», О'Бэннон и Шасетт подготовили почву для своей идеи. Видимо, это сработало. Их фильм «Чужой», снятый режиссером Ридли Скоттом, с Сигурни Уивер в главной роли получил премию «Оскар». Вышедший в прокат в 1979 году, он собрал более \$100 млн по всему миру. Любой, кто видел этот фильм, понимает: формулировка «челюсти в космосе» была удачным подходом к главной идее фильма.

Почему это сработало? Потому что О'Бэннон и Шасетт смогли *связать* свою идею с тем, что их аудитория уже знала. Представители студии видели «Челюсти» и использовали это знание, чтобы представить себе, что в основе «Чужого» лежит надежная идея. Это и есть основная тема данной главы — понять роль связывания идей в объяснении.

Воссоединение с давно потерянным дядей: старое против нового

Если вдуматься, многие новые продукты на самом деле современный подход к старым проблемам. Гroupon — новый подход к купонам. Netflix* — новый подход к прокату кинофильмов. Google Docs — новый подход к электронной обработке текстов. Во всех этих случаях новые продукты строятся на фундаменте, который всем понятен. Вряд ли кому-то нужно объяснять, что такое купон, кинофильм на прокат или обработка текстов. А имеющиеся знания — отличная отправная точка для объяснения. Когда мы связываем старую, известную идею с новой, то создаем у аудитории уверенность, что она сможет понять и эту идею. Вот пример.

Давайте представим, что ваш дядя Джек недавно вышел из леса, прожив в пещере 30 лет. Современный мир для него загадка, и у него много вопросов.

Одно из самых больших изменений, свидетелем которого он стал, — появление компьютеров, и он начал изучать их работу.

(продолжение)

* Американская компания, поставщик технологий для работы с потоковыми мультимедиа, вначале занималась прокатом видеофильмов. *Прим. пер.*

(продолжение)

Джед — умный человек, но он отстал от времени и не пользовался новыми технологиями. За годы, проведенные в пещере, он упустил знания об электронной почте и сайтах. Но ему это интересно, он просит вас объяснить, что такое электронная почта. Вы ежедневно используете электронную почту в течение многих лет, она стала для вас привычкой, второй натурой. Но вам никогда не приходилось ее объяснять, потому что это привычная часть жизни всех, кого вы знаете. Джед — исключение.

Вы думаете несколько минут и вскоре понимаете, что мысленно описываете детали электронной почты: адрес, различные услуги, которые она предоставляет, и даже инфраструктуры бэкэнда*, такие как POP3, IMAP, SMTP. Но эти детали не помогут Джеду. Это деревья, а ему в первую очередь нужно увидеть лес. Чтобы объяснить электронную почту, вам необходимо связать информацию о ней с тем, что он уже знает. Если он все поймет, то у него появится интерес и он захочет узнать больше.

И тут вам в голову приходит идея. Джед знает, как работает обычная почта. Он, несомненно, писал письма и отправлял их, бросая в почтовый ящик. Что еще важнее — он знает, в чем смысл почты. Это послужит прекрасной связью для ваших объяснений. Если провести аналогию с предыдущим примером, то электронная почта — это, по сути, «письма через компьютер». Столь простая мысль означает, что Джед сможет связать понятие об электронной почте с обычной почтой, и этого будет достаточно, чтобы он почувствовал желание узнать больше.

* Бэкэнд — административная часть сайта, которую не видят простые посетители.
Прим. ред.

В Common Craft мы часто используем связь между старым и новым, потому что она приносит большую пользу. Но сравнение старого и нового можно усилить. Если вы внимательнее взглянете на историю Джеда, то поймете, что в ней нет элемента, который мог бы сделать эту связь гораздо мощнее. Здесь нет отчаяния.

Вы описали почту без указания имеющихся проблем. Вы не акцентируете внимание на том, как это медленно, неудобно, дорого. А это важные моменты объяснения, потому что они закладывают основу для обсуждения, чем новый способ лучше и т. д. Джед только что вышел из пещеры, поэтому ему, возможно, не требуется ощущать отчаяние при мысли о почте. Но в большинстве подобных объяснений отчаяние может стать важным и полезным элементом.

Обратите внимание, как следующие утверждения создают контекст, отталкиваясь от отчаяния, связанного со старыми способами. Они не содержат противоречий и подталкивают к быстрому достижению согласия.

Groupon. Нам всем нравится получать скидки, но идея купонов кажется устаревшей.

Как правило, они появляются в газетах и журналах и хороши для таких вещей, как шампунь и апельсиновый сок. Однако когда приходит время их использовать, вам приходится выстоять очередь в магазине. Но как насчет купонов на поездку в экзотические места или на ужин в вашем любимом ресторане?

Netflix. Мало кто может позволить себе иметь гигантскую библиотеку DVD, поэтому имеет смысл брать их напрокат. Но ваш местный пункт проката кинофильмов имеет скудный ассортимент и неудобен. Вы должны доехать до пункта проката, а потом оказывается, что у них нет фильма, о котором вы мечтали.

Google Docs. Замечали ли вы, что вложения в электронные письма вызывают проблемы? Когда вы отправляете документ трем адресатам, это означает, что существует четыре версии документа и в конце проекта вам придется собрать всю эту информацию.

Эти связи со старым способом, представленные в виде отчаяния, делают необходимость новых решений ясной и понятной. Например, мы сделали видеоролик на тему подкастинга — новой концепции для многих людей. Но вместо введения подкастинга в виде новой идеи мы начали свой фильм с разговора о том, что все понимают, — с радио.



Помните старые добрые времена с телевизором и радио? Все собирались вокруг и ждали, что их будут развлекать. Шоу транслировались в определенное время, и если вы не успевали домой, то пропускали его — как жаль! Трансляции растворялись в эфире. Но все меняется. Это «Подкастинг на хорошем английском».

Вот общая идея. Благодаря подкастингу время показа шоу не имеет значения. Когда появляется новое шоу, подкастинг дает вам возможность скачать его и взять с собой, чтобы посмотреть или послушать позже и, как правило, бесплатно. Таким образом, шоу становится личным и предоставляется по требованию — в этом отличие от трансляции. Подкастинг создает связь между сайтом и компьютером, так что, когда появляются новые шоу, вы легко можете их посмотреть.

Такой подход позволил скептически настроенным зрителям связать подкастинг с тем, что они уже знают, а затем объяснить, почему старая среда далека от совершенства. После трансляции радиопередача исчезает, это бесспорно. Придя к соглашению по этому поводу, мы предлагаем зрителям узнать, как эту проблему решает подкастинг.

Построение против введения нового

Самое замечательное в связях этого типа, что они основываются на существующих знаниях, а не вводят совершенно новую идею. Вспомните пример с кинофильмом в начале этой главы: авторы понимали, что «Чужой» был создан под влиянием «Челюстей», и использовали эту идею, чтобы заинтересовать студию. Вместо того чтобы вводить абсолютно новую идею, они сделали построение на основе имеющихся знаний. То же сделали и вы, объясняя электронную почту дяде Джеду. «Челюсти в космосе». Письма при помощи компьютера. Благодаря связям сложные концепции становятся проще.

Создание связей не новая идея, хотя о них часто забывают в контексте объяснений. Когда нас просят что-то объяснить, мы можем предположить, что эта идея нова для аудитории, и объяснять ее именно как новшество. Это может привести нас к стремлению описывать детально, вместо того чтобы искать связь.

Но это может не понравиться предпринимателям, которые хотят, чтобы в глазах потенциальных клиентов их продукт выглядел инновационным. Они стремятся показать, что создали продукт, не похожий ни на что другое. Хотя на самом деле такие продукты уже существуют. Основная часть продуктов живет в мире связей с похожими идеями. Игнорирование этих связей может снизить возможности объяснения нового продукта, поскольку *новое* часто служит аналогией *трудного для понимания*.

Но создание связей с похожими идеями может подтолкнуть людей к нелестным сравнениям. Например, СЕО может не захотеть связывать свой новый гаджет с Sony Walkman*. (Представьте себе заголовок в Wall Street Journal, в котором говорится: «СЕО сообщает, что их новый гаджет похож на Sony Walkman».) Профессиональный маркетолог рассвирепеет, если вы сравните новую услугу его компании с забегаловкой или факсом. Маркетинговая команда и отдел по связям с общественностью нередко стараются *избежать* подобных сравнений. В контексте продаж и маркетинга стремление донести идею до окружающих часто не самый актуальный приоритет.

* Марка портативных аудиоплееров компании Sony. Прим. пер.

Но эти связи могут быть полезными в контексте объяснения, когда вы хотите, чтобы идеи стали понятными, или стремитесь показать, зачем они нужны, так как они основываются на тех знаниях, которые люди уже имеют. Если объяснение — это цель, то польза от того, что идеи стали понятными, перевешивает потенциальную цену нелестных сравнений. Как мы увидим в главе 10, чтобы объяснение работало на аудиторию, нам иногда приходится жертвовать техническими подробностями в пользу более высокого уровня понимания.

Скажем, вы пытаетесь объяснить образование облаков десятилетней девочке по имени Жасмин. Жасмин не по годам развитый ребенок и не боится задавать вопросы. Она пришла к вам с родителями, вы сидите во дворе, и она вдруг спрашивает: «Как появляются облака?»

Вы улыбаетесь, но ваши мысли скачут. У вас есть два пути: ввести новые понятия или дать объяснение на основе тех идей, которые Жасмин уже знает. Давайте посмотрим, как эти подходы меняют ваше объяснение.

Вариант 1. Объясните облака путем введения новых понятий

При таком подходе чтобы понять, что такое облака, Жасмин должна иметь основные представления об испарении, конденсации и погоде. Вам бы потребовалось ввести некоторые новые понятия:

- Облака образуются, когда испаряется вода в океанах, озерах и реках.
- Облака состоят из мельчайших капелек воды.
- Облака — это часть атмосферы, которая окружает Землю.

Вариант 2. Объясните облака путем создания связей

При таком подходе вы будете искать понятия, которые Жасмин уже знает, и используете их в качестве фундамента для введения общей идеи образования облаков. Тогда возникает вопрос: что Жасмин уже понимает? что можно связать с образованием облаков? И тут вы догадываетесь — кипение воды. Жасмин, несомненно, видела, как кипятят воду, и наблюдала, как из чайника идет пар. Зная это, вы начинаете с уровня, который позволяет ей чувствовать себя уверенно. Вы спрашиваете:

[Вы] Ты видела, как кипит вода, не так ли? Что происходит, когда вода нагревается?

[Жасмин] Появляются пузырьки. [Вы] Да, правильно. А когда появляются пузырьки, из кастрюли начинает выходить пар, ты это видела?

[Жасмин] Да. [Вы] Когда вода становится горячей, она меняется и часть ее превращается в капельки, которые настолько малы, что они парят в воздухе.

[Жасмин] А как это связано с облаками? [Вы] Ну, пар, который поднимается, – это маленькое облачко. Вместо кастрюли с водой на Земле есть океаны, озера и реки. Вся эта вода медленно превращается в крошечные капельки, которые легче воздуха, и, когда их много, из них в небе образуются облака. Посмотри на это облако – оно состоит из крошечных капелек, таких же маленьких, как те, которые поднимаются из кипящей воды.

Какой из двух вариантов, по вашему мнению, больше подойдет для Жасмин? Я считаю, вариант 2. Связывая облака с тем, что она уже знает, мы помогаем ей увидеть общую идею и с самого начала внушаем уверенность, что она сможет это понять. Кто знает, может, это простое объяснение приведет ее к изучению метеорологии.

Аналогия

Возможно, вы заметили, что почти все, что мы обсуждали в этой главе, основано на аналогии, то есть сравнении двух идей с целью подчеркнуть связь между ними.

Когда две идеи связаны, то они аналогичны. В объяснении использование аналогии – это ключ к облегчению понимания идей. Мы уже рассмотрели несколько примеров:

- «Чужой» – аналог «Челюстей».
- Электронная почта – аналог обычной почты.
- Облака – аналог пара над кипящей водой.

Прежде чем углубиться в детали, давайте решим один из наиболее неприятных вопросов, связанных с аналогией и тем, с чем я всегда боролся: в чем различие между аналогией, метафорой и подобием. Вот моя упрощенная версия:

Аналогии объясняют.

Метафоры и подобие подчеркивают, делают акцент.

В объяснении аналогия – это подход к решению проблемы сообщения.

Она часто показывает связь между двумя идеями для прояснения какого-либо вопроса.

Подчеркивание — это ваше намерение установить связь.

Метафоры и подобию отличаются, потому что это *фигуры речи*, которые связывают два непохожих понятия, чтобы подчеркнуть определенный аспект. Подчеркивание производится при помощи специфического подбора слов.

Пример метафоры — фраза «мой класс — зоопарк». Это метафора, потому что здесь сравниваются две непохожие вещи, чтобы лучше передать смысл. На самом деле класс — это не зоопарк, но здесь подчеркивается мысль, что класс неуправляем, а ученики — дикари. В целом подобию работают почти так же, но со словом *как*: «Мой класс *как* зоопарк». И опять подчеркивание делается за счет выбора слов.

Метафоры и сравнения могут появляться в объяснениях, они — это способ формулировки, то есть выражения словами. Нас же интересует аналогия, поскольку она — стратегия объяснения и подходит для связывания идей.

Видеоролики Common Craft

Связи всегда были важным элементом в видеороликах Common Craft.

Аналогия в качестве связи используется во многих видеофильмах, но не во всех. Некоторые ролики целиком построены на аналогии, в других метод аналогии — это способ быстро добраться до смысла.

Например, в 2011 году мы опубликовали видео, объясняющее дополненную реальность, которая была новой идеей для большинства людей. Мы выбрали эту тему, потому что дополненная реальность, появляясь на смартфонах и других устройствах, становится все более распространенной. Целью видеофильма было объяснить общую идею и то, как она может отразиться на нас в будущем. Однако прежде чем описывать будущее или то, как дополненная реальность используется в настоящее время, мы хотели добавить уверенности нашим зрителям. Для этого нам нужно было связать ее с чем-то, что люди уже понимают.

На самом деле дополненная реальность существует уже давно, но мало кто это замечал. Тем не менее большинство из нас видело, как это делается в кино. Один из примеров — фильм «Терминатор». В некоторых сценах мы видим мир глазами этого героя. При этом пласт данных переносится в визуальный мир. Этот пласт сообщает нам о той информации, которая есть у Терминатора, о том, что он видит, и те данные, которые помогают ему опознать нужных людей, то есть рост и черты лица.

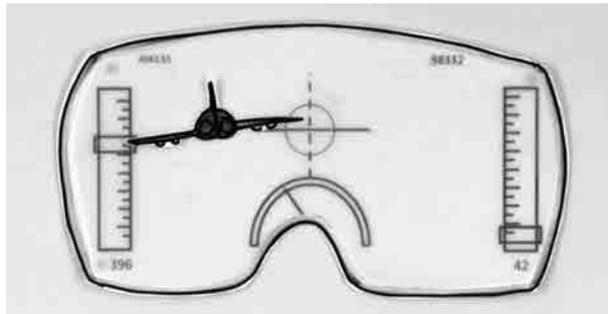
Его реальность дополняется пластом информации.

Другой пример — картина, которую видит пилот из кабины истребителя. Он видит реальные самолеты и одновременно дополнительные данные об их скорости, высоте, местоположении и т. д. И эта реальность тоже дополненная.

Именно второй пример мы и выбрали для связи, чтобы объяснить дополненную реальность своим зрителям. Вот сценарий начала видеоролика.



Если вы когда-нибудь видели фильм о летчике-истребителе, то видели и ту картину, которую он наблюдает из своей кабины. Однако пилоту ее недостаточно. Ему необходим пласт дополнительной информации, который расширяет картину реальности, внося в нее добавочные полезные пункты. В последнее время такой же пласт появился на вашем смартфоне. Но вместо полетных данных он содержит информацию об окружающем мире. Это и есть дополненная реальность.



Вы видите, что аналогия позволила нам воспользоваться тем, что известно каждому, и применить это знание к новой идее. В объяснении мы взяли картину, которую видят пилоты, и превратили в то, что может появиться на экране смартфона, но вместо полетных данных смартфон показывает информацию об окружающем мире, которая поступает из интернета.

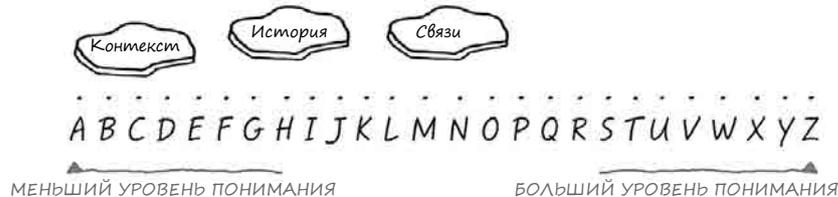
На шкале объяснений

Использование связей — это еще один способ укрепить уверенность людей и снизить цену понимания определенного вопроса. Без связи люди, находящиеся на левой стороне шкалы, могут смотреть на такие предметы, как облако или дополненная реальность, и видеть вот что:



Вместо этого мы хотим, чтобы зрители поняли: связь — это просто ступенька к пониманию; маленький шаг, такой как история, который они могут с уверенностью сделать и за низкую цену.

Я еще раз обращаю ваше внимание, что элементы «История» и «Связь» находятся на одинаковом уровне над шкалой. Это не значит, что они расположены в последовательности; их можно использовать и вместе, и по отдельности, и в любое время.



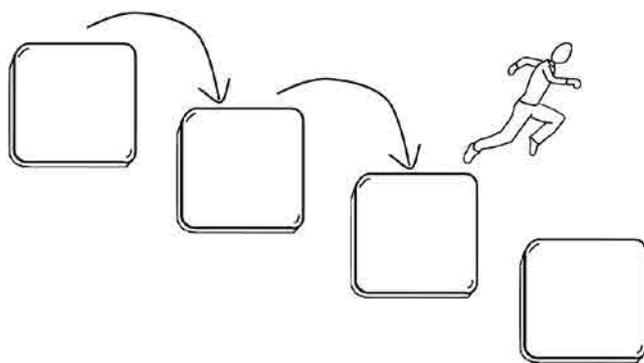
Резюме

На примере того, как «Челюсти в космосе» смогли объяснить идею фильма «Чужой», мы убедились, что связи — один из наиболее ценных инструментов объяснения, который способствует облегчению понимания идей. Они позволяют обратиться к понятиям, которые люди уже знают, и использовать их в качестве основы для построения. Если при помощи связи мы сможем создать у зрителей уверенность, что эти идеи легки для понимания, то они согласятся сделать следующие шаги. Это то же самое, что сказать: «Вы знаете x , не так ли? А y , как x , вот почему...»

Теперь мы можем перейти к более конкретным вопросам и рассмотреть необходимый и полезный элемент объяснения — описание.

ГЛАВА 9

Описание



В предыдущих главах мы обсуждали элементы объяснения, которые служат для введения новой идеи или для истолкования ее способом, помогающим аудитории взглянуть на идею по-новому. Эти элементы — контекст, история и связь — основные. Они особенно подходят, когда слушатели находятся на конце шка-

лы А, где помогают установить, зачем нужна та или иная идея, и ответить на этот вопрос.

Но некоторые объяснения формулируются для людей, расположившихся на противоположном конце шкалы, а это значит, что подход к объяснению должен быть другим. Давайте вспомним шкалу объяснений с кривой *как/почему*.



Как показывает эта кривая, если человек находится на уровне К, то ему скорее потребуется объяснение, отвечающее на вопрос *зачем*, а не *как*. Для этих людей важно понять, для чего нужна идея. А человеку на уровне R, который уже понимает общий смысл идеи, видимо, понадобится объяснение, отвечающее на вопрос *как*. Вероятно, он, понимая основной смысл, нуждается в более детальной информации. Рассмотрим случай с командой Андре и их первыми приверженцами. Они считают, что находятся на конце Z. Поэтому для данной аудитории объяснения должны отвечать на вопрос *как*, а не *зачем*.

Например, группе механиков, которые учатся использовать новый инструмент, вряд ли стоит объяснять важность ремонта автомобилей или рассказывать о тех, кто уже применял этот инструмент. Их уровень понимания близок к концу шкалы и может соответствовать отметке U. Так как они поняли общую идею, им требуется объяснение, в котором внимание уделяется вопросу *как*.

Также примером может служить человек, купивший микроволновую печь. Он знает, зачем она нужна и почему имеет смысл ее использовать. Ему следует объяснить, как получить от нее наибольшую пользу.

Может показаться, что мы уходим от объяснений к другим формам сообщений — рецептам или инструкциям. Это справедливо только отчасти. Объяснение рассказывает о принципах, а не о правилах. Здесь намерение важнее формы.

Почти невозможно четко отметить начало и конец объяснения. Даже тактические инструкции могут считаться объяснением, если делают идею понятнее.

Просто происходит небольшое видоизменение вопроса: вместо «почему меня это должно интересовать?» обсуждается тема «как я могу это использовать?».

Как мы увидим, элементы объяснения остаются полезными вплоть до конца шкалы Z.

Объяснение браузеров

Мы опубликовали это видео в начале 2012 года, и наши подписчики назвали его «Объяснение браузеров от Common Craft». В ходе подготовки ролика мы поняли, что и он сам, и его название будут отличаться от привычного продукта Common Craft. Наши предыдущие фильмы демонстрировали введение новых понятий, например поисковой оптимизации. В частности, наше видео, объясняющее QR-коды, было рассчитано на аудиторию, находящуюся на конце шкалы A.

Но тема браузеров — это совсем другое. Они уже широко применяются, устанавливаются по умолчанию практически на все новые компьютеры, и те, кто посещает веб-страницы, пользуются браузерами. Поэтому мы исходили из предположения, что будущие зрители уже применяли браузеры и знакомы с основной концепцией. Они не нуждались в ответе на вопрос *зачем*.

Сначала мы решили, что их знания начинаются на уровне G. Им не требовалась вводная информация, они хотели узнать, как получить наибольшую пользу. Однако, учитывая проклятие знания и опыт плохих предположений, мы решили, что расположим их на уровне E и в начале ролика поможем почувствовать себя увереннее по отношению к браузеру как части программного обеспечения каждого компьютера. Итак, мы начали со связи, создающей уверенность. Вот отрывок из сценария.



Когда вы используете компьютер, программное обеспечение позволяет вам писать письма, редактировать фотографии и смотреть видеофильмы. То же самое происходит, когда вы подключаете компьютер к интернету. Программное обеспечение помогает легко находить нужные страницы. Эта программа называется браузером.

Поскольку идея браузера наверняка ясна, мы перешли к деталям — действиям, которые нужно совершить, чтобы использовать браузер.

Вы открываете браузер одним кликом, и он связывает вас со страницами, которые находит при помощи веб- или URL-адресов. Вы вводите адрес в адресную строку или щелкаете по ссылке, и ваш браузер отыскивает нужную страницу.

Компьютеры и мобильные устройства имеют браузеры по умолчанию, но вы можете бесплатно загрузить новые и иметь на компьютере больше одного браузера.

К этому моменту мы построили базовую платформу, чтобы помочь аудитории почувствовать себя уверенно. Мы ввели (или сделали обзор — это зависит от уровня понимания конкретного человека) идею, что браузеры — это программное обеспечение, которое автоматически устанавливается на компьютеры, чтобы просматривать сайты.

Теперь настало время подумать, как дать зрителю представление о возможностях, которые имеют наиболее распространенные браузеры. Конечно, как и в других программных обеспечениях, почти все действия производятся несколькими способами. Задача обучения — увеличение знаний о том, как найти и использовать функции браузера. Поэтому мы затрачиваем часть времени на описание функций браузера, чтобы позже сослаться на них в визуальной форме.

Но браузеры способны делать гораздо больше. Чтобы изучить возможные опции, мы будем использовать меню, как это, и быстрые ссылки, что достигается одновременным нажатием двух клавиш.

Это еще одна ступенька к полному объяснению. Затем требуется показать конкретные инструменты, которые необходимы для получения максимальной пользы.

Например, трудно отслеживать важную информацию среди миллиардов страниц с длинными адресами. Браузер поможет вам, так как запоминает страницы, которые вы посещали. Если вы были там недавно, то вернитесь, нажав клавишу «Вернуться», а если давно — при помощи пункта меню «История». Кроме того, чтобы быстро вернуться к любой странице, установите на нее закладку.

Браузер чем-то похож на автомобиль, его можно приспособить под себя. Только вместо новых колес и стереосистемы вы добавляете в браузер дополнения или расширения. Вы можете скачать их с сайта и вставить в свой браузер при помощи одного клика. Но и без расширений ваш браузер способен выполнять множество функций.

(продолжение)

(продолжение)

Например, вам нужно открыть три сайта одновременно, чтобы сравнить время начала фильмов. Вместо того чтобы открывать три браузера, можно открыть три вкладки в одном окне. Даже если у вас уже открыто несколько вкладок, есть возможность добавить к ним новые из браузера или при помощи короткого доступа.

А что бы вы делали без поиска? К счастью, большинство браузеров имеет встроенное окно поиска. Введите в него ключевое слово, и ваш браузер покажет результаты.

К тому же браузер позволяет легко запоминать пароли. Когда вы вводите пароль, он может запомнить его и использовать при следующем визите. Но будьте осторожны: не используйте эту функцию на компьютерах с общим доступом — это все равно что дать незнакомому человеку ключи от своей машины.

А вот замечательный короткий доступ. Если вы видите длинный список данных о путешествиях, а вас интересуют только Гавайи, ваш браузер сможет отыскать их на странице. Просто используйте функцию «Найти» при помощи меню редактирования или сочетания клавиш, и это слово будет выделено по всей странице.

И наконец, вам необходимо регулярно обновлять браузеры. Не сомневайтесь и устанавливайте обновления, когда их присылают. Это позволит производить поиск безопасно и без проблем.

Браузер — это окно в онлайн-мир, и если вы знакомы с его возможностями, то они принесут вам пользу.

Итак, мы объяснили браузеры. Хотя мы не вводили персонажей, не рассказывали историю и не устанавливали связь, которая бы красной нитью проходила через весь ролик, принципы объяснения действовали и здесь.

При помощи нескольких предложений мы создали контекст, установив, что будем обсуждать программное обеспечение компьютера. Использовали короткую связь, чтобы объяснить идею расширений браузера при помощи преобразования идеи вкладок в короткий рассказ о времени начала фильмов. Затем мы упаковали идею в напоминание, что браузер — это окно в онлайн-мир. Мы по-прежнему применяли принципы объяснения, но элементы были более сжаты и использовались точнее.

Чтобы стало еще понятнее, давайте сравним это объяснение с рецептом.

Объяснение — это не рецепт

Время от времени мы все зависим от рецептов — я имею в виду не только кулинарные. Будь то выпечка торта, замена шины или установка программного обеспечения, рецепты (инструкции) прямо сообщают, какие действия следует совершить,

чтобы получить желаемый результат. Все действия проверены и подтверждены документально. В этих случаях никакой посторонней информации не требуется, потому что рецепты составлены таким образом, что ими может воспользоваться любой человек, независимо от уровня знаний.

Они разработаны, чтобы существовать без контекста.

Давайте рассмотрим наш пример с браузером с точки зрения рецепта. Мы могли бы выбрать следующий вариант:

Ингредиенты

- Компьютер с браузером.
- Подключение к интернету.

Использование браузера

- Запустите компьютер, откройте программу браузера.
- Чтобы зайти на сайт, введите URL в адресную строку.
- Откройте меню закладок в панели инструментов, поставьте закладку на текущий сайт.
- Для получения дополнительных функций зайдите на сайт браузера и скачайте расширения.
- Кликните Файл → Новая вкладка для открытия новых вкладок в одном окне браузера.

Я думаю, что вы получили желаемое.

Эффективен ли рецепт использования браузера? Да, и возможно, что его четкость покажется некоторым предпочтительной. Но в нем отсутствуют элементы, которые усиливают пользу объяснения, — упаковка идей и ответ на вопрос *зачем*. Объясняющий видеоролик не просто рассказывает, *как* открывать вкладки, — он объясняет *зачем* вам это делать. Это не просто рассказ о том, как использовать функцию «Найти» — он предлагает примеры, когда это может понадобиться.

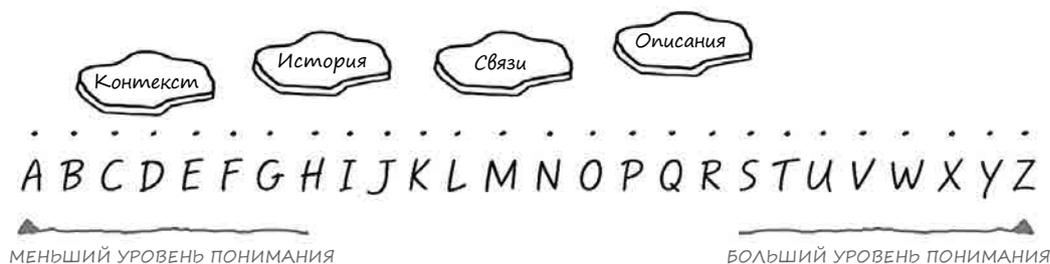
А что если бы рецепты действовали по-другому?

Возьмите любую кулинарную книгу — вы увидите прекрасно оформленные рецепты приготовления удивительных блюд. Каждый ингредиент, количество и этапы представлены в легкой для чтения и логичной форме. Например, рецепт приготовления хлеба, скорее всего, потребует использования разрыхлителя, а рецепт пива — хмеля. Если вы будете точно следовать рецепту, то получите ожидаемый результат.

А что если вы будете знать, *зачем* рецепт включает именно эти ингредиенты? Если у вас появится дополнительная информация о хмеле и о том, почему это самый важный компонент пива? Что если вы будете понимать, как хмель влияет на горечь и уравнивает сладость ячменя в напитке? А если у вас будет информация, которая позволит составить собственный рецепт? Все это откроет целый мир возможностей и позволит понять, почему вас должен интересовать хмель, и вы наверняка захотите узнать больше. В этом и состоит разница между рецептом и объяснением: в рецепте говорится, *как* что-то сделать, а из объяснения вы понимаете, *зачем* это нужно.

На шкале объяснений

Описания — это типичная и эффективная часть объяснений, которую лучше использовать на конце шкалы Z, где люди ищут ответ на вопрос *как*, а не *зачем*. Как вы увидите, описания больше подходят при приближении к концу шкалы Z.



Резюме

Объяснения могут иметь разные формы и размеры. Пожалуй, самая полезная форма объяснения та, которая облегчает понимание сложных идей и позволяет разобраться, *зачем* нужно это знание. Но объяснения могут пригодиться и в других ситуациях. Когда люди освоились с концепцией, им может понадобиться объяснение другого рода, которое фокусируется на *как*, а не *зачем*. Это ситуации, когда мы используем рецепты (инструкции) и сосредоточиваемся на конкретных задачах, которые приведут к желаемому результату. Иногда это самый верный подход. Но если

мы будем применять объяснения, то у нас появится возможность представить идею в такой форме, которая заинтересует аудиторию и побудит людей узнать больше. Такие объяснения могут включать контекст, связи или короткие истории, показывающие не только то, *как* выполнить задачу, но и *какой смысл* в этом.

Теперь перейдем от конкретных ступеней к более общим идеям, которые подходят для объяснений всех типов, и начнем с основ упрощения.

ОБЪЯСНЕНИЕ В РАБОТЕ: ДЖЕРРИ ДЖАКО, УЧИТЕЛЬ ШКОЛЫ К-8*

Джерри Джакко — учитель школы К-8, он также преподает на курсах повышения квалификации. Он использует различные типы объяснений и верит в силу видео.

Джакко объясняет: «Обычно я применяю видеопрезентации на протяжении всего года: и те, что создаю сам, и те, которые получаю из других источников. Я обнаружил, что создание простых, но убедительных образов, сопровождаемых кратким пояснением за кадром (речь идет о хорошо зарекомендовавшем себя стиле Common Craft), — наиболее эффективный способ для моих учеников запоминать пройденный материал».

Исследование показывает: когда ученик одновременно видит и слышит информацию, она крепче закрепляется в его памяти, потому что он одновременно обрабатывает ее при помощи двух разных каналов. Многие учителя предпочитают традиционную форму преподавания, перегружая тем самым один канал по сравнению с другими, что снижает степень запоминания. Кроме того, активизация еще одного канала информации особенно полезна ученикам, имеющим проблемы с речью или со зрением.

«Еще я использую видеообъяснения в качестве компонента моих образовательных сайтов. Если вы помещаете на сайт много письменных объяснений, большинство людей начинают скучать и пропускают информацию. Но если вы вставите ключевые элементы в краткое видео, это принесет большую пользу, потому что ученики охотнее потратят время на его просмотр».

Джакко также считает объяснение отличным способом увлечь учащихся такими сложными и запутанными предметами, как, например, право на интеллектуальную собственность.

«Одна из важнейших областей знания, которую должны освоить мои студенты, и взрослые, и молодые, — интеллектуальная собственность и авторское право. Это вызывает серьезные затруднения, в частности у учителей, но все должны иметь общее

* Школы в США, где обучают детей начиная со старшей группы детского сада (предшкольный класс) до 8 класса средней школы. *Прим. ред.*

(продолжение)

(продолжение)

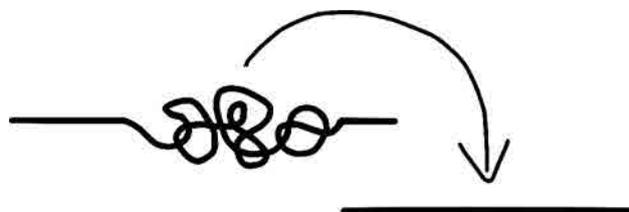
представление об этих вопросах. Объясняющие видео помогают мне изложить информацию таким образом, что ученики смогут легче применить ее на практике».

Что касается результатов, которых он ожидает от объяснений, Джако верит в силу видео и в то, что оно поможет ученикам лучше запоминать информацию. Затем Джако высказывает убеждение, которое полностью совпадает с важнейшей мыслью этой книги: необычность — это большое преимущество.

«Этот ключевой компонент лежит в основе любой презентации: содержание должно быть убедительным и, следовательно, запоминающимся. При создании таких презентаций нельзя полагаться на штампы или на обычные переводы слов в образы. Создатели должны искать самые изящные выражения и блестящие образы, чтобы передать материал как можно эффективнее. В противном случае содержание презентации покажется аудитории неинформативным и скучным».

ГЛАВА 10

Упрощение

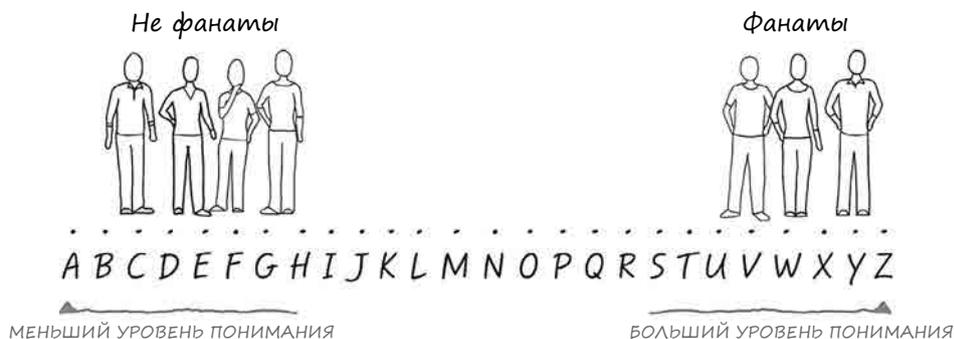


Мы обсудили, как в той или иной степени страдаем от проклятия знания. Одно из самых негативных его последствий — неумение упрощать. Несмотря на ценность знаний, которыми мы обладаем, они подавляют

нашу способность понимать, чего не знают другие люди, и поэтому делают наши объяснения излишне сложными.

Давайте рассмотрим это на примере компьютерной программы под названием «Виртуализация». Большинству пользователей термин не известен и не нужен. Люди, *действительно* разбирающиеся в виртуализации, — это те, кто работает в компьютерной отрасли или проявляет повышенный интерес к компьютерам (назовем их фанатами). Это создает классическую ситуацию для объяснения.

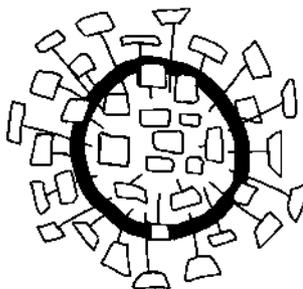
У нас есть фанаты на конце шкалы Z и обычный пользователь компьютера на конце A.



Поскольку эта книга о перемещении людей от А к Z, мы рассмотрим ситуацию подробнее, чтобы с ее помощью продемонстрировать роль упрощения.

С точки зрения фаната, виртуализация — это большая и сложная тема. Чтобы понять ее, вы должны иметь представление о некоторых идеях, лежащих в основе программного обеспечения и операционных систем. Кажется невозможным объяснить это понятие начинающему пользователю, потому что оно опирается на множество деталей.

Для них это выглядит неподъемной темой с многочисленными исключениями и подробностями.



Когда идея кажется недостижимой, она оказывает влияние на метод, которым эксперты ее объясняют. Проклятие знания делает объяснение:

- точным, но непонятным;
- подробным до такой степени, что оно становится неэффективным;
- наполненным незнакомыми словами;
- лишенным контекста или приложения.

Но когда мы рассматриваем упрощение, то стремимся преобразовать сложный комплекс деталей в общие, понятные идеи, которые служат ступенями к будущему пониманию.

Это удачный момент для тех, кто уже понял виртуализацию, чтобы изложить ее основные принципы. Если вы как эксперт всерьез хотите помочь начинающим пользователям, вы должны начать думать по-другому, а это значит:

- **Не делать предположений** о том, что люди уже знают.
- **Использовать самые простые слова.**
- Мысленно уменьшить масштаб предмета объяснения, чтобы получить **максимально широкую перспективу.**
- **Забыть о деталях** и исключениях и сосредоточиться на общих идеях.
- **Пожертвовать точностью ради понятности.**
- **Связать базовые идеи с тем, что аудитория уже понимает.**

Внутри этого большого клубка идей находится главная мысль, которая позволит понять концепцию. Чтобы добраться до ядра, вы можете использовать перечисленные выше правила, отсекая все посторонние знания, которые затрудняют понимание. Вскоре вы обнаружите, что любую сложную идею можно сделать простой. Но это потребует нового подхода.

Знакомьтесь, это Стив. Он много лет работает в компьютерной сфере. Сейчас он занимается продажей программного обеспечения крупным компаниям, и это у него хорошо получается. Он детально разбирается в программном обеспечении, он общительный и любит пошутить, что привлекает людей. В последнее время его компания занимается продажей программного обеспечения для виртуализации, и он знает о ней больше, чем кто-либо из его коллег. Основную часть своего рабочего времени он проводит в телефонных разговорах или на сайте клиентов, расхваливая ИТ-командам и руководству организаций возможности виртуализации. Все они живут в ИТ-пузыре и говорят на техническом жаргоне.

Для Стива это стало второй натурой.

Недавно он с семьей встречался с родственниками. За столом велись разговоры ни о чем. Однако затем за Стива принялась тетя Марта, которая буквально

(продолжение)

(продолжение)

загнала его в угол. Она только что купила компьютер и восхищалась тем, как он работает. Не удовлетворившись светской беседой, Марта быстро перешла к подробностям. Она сказала: «Я знаю, что ты работаешь в компьютерной сфере, но чем ты *конкретно* занимаешься?»

Стив объяснил, что продает программное обеспечение.

«Что это за программа?»

«Она называется *виртуализация*». Обычно в этот момент слушатели отключаются, но только не тетя Марта.

«Что такое виртуализация?» — спросила она. Стив был ошеломлен. Как он мог ответить на такой непростой вопрос посреди семейного застолья? Знает ли она, что такое операционная система? Он искал выход из положения.

С точки зрения Стива, виртуализация — невероятно сложная тема. Ему самому потребовались месяцы, чтобы как следует во всем разобраться, и вряд ли кто-нибудь из его коллег знал столько же, сколько он.

Поскольку он никогда не пытался упрощать ее для людей вроде Марты, он отказался сделать умственное усилие и сказал: «Это очень сложное программное обеспечение, которое трудно объяснить». С этими словами он и ушел, оставив тетушку одну с бокалом вина.

Вечером Стив никак не мог заснуть. Его беспокоил случай с Мартой. Он не ответил ей. Мало того что это было грубо, это показало, что он потерял способность думать о виртуализации с точки зрения новичка. Ночью он твердо решил избавиться от проблемы — понятно объяснить виртуализацию тете Марте.

Весь следующий день Стив только об этом и думал, кроме того, он отменил все планы на выходные, чтобы сосредоточиться на объяснении. Со временем он начал отмечать специфичность лексики, которой обычно пользовались он и его коллеги, и опять вспомнил о тетушке. Ему пришло в голову, что, хотя в центре его внимания находится Марта, попытка упрощения может оказать положительное влияние и на его работу.

В конце концов он пригласил одного из своих коллег, чтобы вместе с ним упростить виртуализацию. Как ответить на вопрос тети, чтобы она все поняла?

(продолжение)

(продолжение)

Они начали с обсуждения того, *что* Марта могла знать о компьютерах, и составили список:

- У тети Марты есть компьютер, и она знакома с программным обеспечением.
- Ее компьютер имеет операционную систему, например Windows или Mac OS.
- Она в курсе, что компьютеры имеют ограниченные ресурсы, такие как память.
- Марта знает, что компьютеры используются в бизнесе.

Они также поговорили о языке. Какие слова или фразы из тех, что они используют ежедневно, окажутся для нее непонятными? Получился следующий перечень:

- виртуализация;
- серверы;
- платформа;
- прикладные вычисления;
- возможности обработки данных;
- ИТ.

Следующим шагом стало мысленное уменьшение масштаба. Стиву и его другу необходимо было взглянуть на виртуализацию шире. Поэтому они задумались, для чего она существует:

- Компьютеры — дорогостоящая техника и должны работать максимально результативно.
- Виртуализация использует вычислительную способность компьютера наиболее эффективно.
- Виртуализация снижает потери.
- Виртуализация повышает гибкость.
- Виртуализация экономит деньги.

Теперь настало время сосредоточиться. Они должны были свести все, что знали о виртуализации, к нескольким общим идеям. Это оказалось сложным, потому что оба глубоко знали предмет. Друг Стива спросил, на каком аспекте виртуализации они остановятся: платформе? аппаратном обеспечении? десктопе? программном обеспечении? Стив глубоко вздохнул. Это тоже оказалось проблемой.

(продолжение)

(продолжение)

Они оба согласились, что для Марты аспекты виртуализации не имеют значения. Раньше понимание этого усложнило бы их задачу, но теперь, когда Стив твердо решил справиться с проблемой, он знал, что должен сосредоточиться на общей картине. Но он также помнил, что тете необходима простая идея.

Вскоре они начали связывать возможные варианты объяснения с основной идеей виртуализации. Они знали, что если смогут помочь Марте увидеть общую картину, то она сумеет разобраться и в деталях. Затем Стиву пришла в голову замечательная мысль: а что если попробовать объяснить виртуализацию на примере тетушкиного компьютера? Если она сможет это понять, то, оперевшись на полученный результат, он мог бы связать новые знания Марты с тем, как это используется в компаниях.

Друг Стива замахал руками: «Сравнил ежа с ужом. Виртуализация на ее компьютере — это не то, что ты продаешь».

Стив напомнил, что Марте необходимо понять *идею*. «Чтобы до нее дошел смысл, мы должны забыть о деталях и сосредоточиться на общей картине. В противном случае она никогда этого не поймет».

Разрозненные части начали собираться в целое. Стив использует компьютер Марты для связи с концепцией виртуализации, а затем постепенно расширит эту идею до бизнеса и свяжет со своей работой.

В следующие выходные Стив попросил у жены номер телефона тети Марты. Жена поддразнила: «Теперь у вас с тетушкой много общего?»

Он улыбнулся и ответил: «После сегодняшнего дня она поймет, чем я занимаюсь».

Жена снова усмехнулась и сказала: «Хорошо, может быть, она и мне объяснит?»

Стив позвонил тете Марте и признался, что долго думал над ее вопросом. Он извинился, что не смог ответить сразу, и объяснил, что звонит, чтобы это компенсировать. Он застал Марту врасплох. Она и не думала, что он такой заботливый и предупредительный.

Стив начал объяснять. Он был очень внимателен, старался говорить так, чтобы она могла его понять. Вот что он сказал:

(продолжение)

(продолжение)

«Марта, у вас есть компьютер, верно? Если я не ошибаюсь, у вас стоит операционная система Windows». Она подтвердила. «У этого компьютера внутри есть множество разных мощных инструментов, при помощи которых он функционирует. Когда вы используете свой компьютер, вы обычно применяете лишь часть того, на что он способен, то есть не используете его мощности даже наполовину. Фактически она пропадает впустую. Моя работа заключается в том, чтобы продать программное обеспечение, которое извлекает пользу из неиспользуемой мощности. В этом случае у вас на компьютере будет стоять Windows и еще одна система, предназначенная для использования избыточной мощности, но она не будет мешать вашей работе. Это все равно что иметь два компьютера в одном. Вам понятно?»

Марта согласилась. Она могла представить, что ее компьютер мощнее, чем ей нужно, и понимала, что это неэкономично. Она также могла вообразить, что в ее компьютере есть место для другой системы, которая может использовать эту вычислительную мощность. Она хотела, чтобы он продолжал. «Зачем мне ставить другую систему на свой компьютер?»

Стив рассмеялся и ответил: «Хороший вопрос, давайте посмотрим, как эту идею можно использовать...»

«Ваш компьютер — единственный в доме. Но многие компании имеют сотни, даже тысячи компьютеров, в том числе огромные и мощные. Так же, как и ваш, эти компьютеры имеют избыточную мощность, которую организации могли бы использовать. Это большой потенциал для крупной компании. Программное обеспечение, которое я продаю, позволяет компаниям использовать уже имеющиеся у них мощности вместо покупки и содержания дополнительного количества компьютеров. Это экономит им деньги, а мне позволяет отправить детей в хороший университет».

Марта была потрясена и удовлетворена. Все приобрело смысл, и теперь она знала о виртуализации достаточно, чтобы объяснить своим друзьям.

Но для Стива это оказалось только началом. Упражнение по упрощению изменило его точку зрения и помогло осознать: хотя большая часть его коллег,

(продолжение)

(продолжение)

возможно, разбирается в виртуализации, они не знают, как это объяснить менее осведомленным пользователям.

Теперь, когда он понял, как сделать идею доступной для людей за пределами своего пузыря, и маркетинговая команда, и СЕО компании захотели услышать его объяснения, чтобы тоже уметь доносить общую идею до таких людей, как Марта.

Стив смог упростить сложную идею виртуализации, используя несколько правил:

- **Не делайте предположений о том, что люди уже знают.**

Он измерил уровень понимания своей аудиторией и составил список вопросов, которые она, вероятно, понимает.

- **Используйте самые простые слова.**

Он оценил свою обычную терминологию и отбросил такие слова, как *виртуализация*, *серверы* и *платформа*, которые не знакомы его аудитории.

- **Мысленно уменьшите масштаб предмета объяснения** и попытайтесь охватить предмет как можно шире.

Он записал положения, отражающие основные идеи виртуализации, например, что компьютеры имеют избыточную мощность, которая пропадает впустую, и что программное обеспечение может использовать этот резерв.

- **Забудьте о подробностях и исключениях** и сосредоточьтесь на общих идеях.

Он решил не обсуждать аспекты виртуализации и даже не использовал слово *виртуализация* до конца разговора.

- **Жертвуйте точностью ради понимания.**

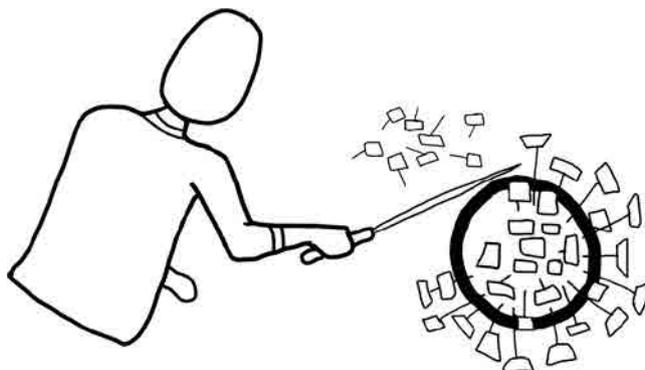
Он связал виртуализацию с компьютером Марты, хотя его программное обеспечение не смогло бы на нем работать.

- **Свяжите базовые идеи с тем, что понимает аудитория.**

Он использовал ее компьютер в качестве отправной точки для объяснения виртуализации.

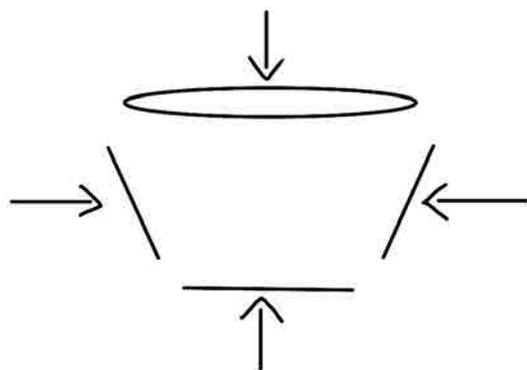
Идея, лежащая в ее основе, довольно проста: виртуализация заставляет работать неиспользуемую мощность компьютера. Это вполне понятно для таких людей, как Марта, поэтому на ее основе можно делать построение.

Стив понял: многолетний опыт привел к тому, что он воспринимал виртуализацию как большой комплекс идей. Такое понимание требует квалификации ИТ, знания инфраструктуры компьютера, операционной системы и теории вычислительных машин. Но он обнаружил, что все эти подробности — пустой набор слов. Для таких людей, как Марта, он только препятствует пониманию главного. Чтобы добраться до сути, он должен был упрощать пояснения до тех пор, пока не зазвучала самая простая идея.



Теперь, когда мы рассмотрели основные элементы эффективного объяснения, пришло время перейти к частностям и привести эти идеи в действие. Но сначала поговорим об ограничении — одном из способов подхода к созданию объяснения. Ограничение помогает задать ему направление с учетом потребностей аудитории.

Ограничения



Прежде чем перейти к подробностям создания объяснений, рассмотрим ограничения — один из самых мощных инструментов для облегчения понимания идей. Кажется, что жизнь в мире изобилия должна быть намного легче, но так ли это?

Есть множество мест, где мы можем отлично поужинать, количество приложений, превышающее наши потребности, и масса моющих средств для

стирки одежды. Но за такое изобилие придется расплачиваться. Безграничные возможности часто вызывают ощущение подавленности, мы перестаем понимать, как сделать правильный выбор. То же происходит с объяснениями. Перед нами такой большой ассортимент, что мы чувствуем разочарование. Как мы увидим, ограничения помогают нам чувствовать себя уверенными и способными сделать правильный выбор.

Этот феномен психолог Барри Шварц описал в своей книге Paradox of Choice: Why More Is Less*. В ней он ссылается на многочисленные исследования, показавшие, что слишком большой выбор не приносит радости и может вызвать у человека желание вообще не принимать решение (Schwartz Barry, 2003). В исследовании под названием «Когда выбор демотивирует» было доказано, что увеличение числа вариантов оказывает отрицательное воздействие. Приведу отрывок из книги Шварца:

Исследование проводилось в магазине деликатесов в престижном районе, где по выходным владельцы выставляли столы с образцами новой продукции. Исследователи установили в этом магазине прилавки с экзотическими джемами высокого качества, которые покупатели могли попробовать, а если покупали банку, то получали долларовый купон. Исследование проводилось в двух вариантах: в одном покупатели могли попробовать шесть сортов джема из 24, а в другом все 24 сорта. В обоих случаях они могли купить любой из 24 сортов. Большое количество образцов привлекало много людей к столу для дегустации, хотя в среднем в обоих случаях они попробовали примерно одинаковое число джемов. Но при оценке объема сделанных покупок различие стало очевидным. При небольшом выборе банку джема купили 30% попробовавших, а в случае большего выбора – лишь 3%.

Итак, хотя мы полагаем, что *хотим* иметь больший выбор, повышенное количество вариантов может стать проблемой и мешает нам чувствовать себя счастливыми, какой бы из них мы ни предпочли.

Мы тоже столкнулись с проблемой выбора при принятии решения по поводу объяснения. Большой выбор подавляет и мешает с уверенностью выбирать аналогию или историю.

Рассмотрим простой пример — покупку мужского галстука. Если вы бывали в специализированном магазине, то знаете, какой богатый там ассортимент. Галстуки — обычный предмет одежды, но они изготавливаются из разных тканей, бывают самыми разнообразными по цвету, виду и форме. Нам кажется, что если мы зайдём в такой магазин, то легко выберем галстук по своему вкусу. Мы уверены, что обширный ассортимент позволит нам свободно экспериментировать и выбирать вариант, который в противном случае мы могли бы пропустить. Это логический подход к выбору галстука.

* Издана на русском языке: Шварц Б. Парадокс выбора. Почему «больше» значит «меньше». М.: Добрая книга, 2005. *Прим. ред.*

Но справедливо ли это для объяснения? Если у нас есть идея объяснения, которой нужно придать большую определенность, стоит ли рассматривать все возможные варианты отправной точки? Я считаю, что нет, и, чтобы доказать это, давайте вернемся в магазин галстуков.

Предположим, что перед походом в магазин вы решили ограничить свой выбор.

Вы хотите только темно-зеленый галстук с простым рисунком. Это меняет ваши мысли о галстуках. Вдруг то, что казалось подавляющим, становится более определенным и полезным. Принятое решение о конкретном цвете и рисунке позволит вам подойти к процессу целенаправленнее и придаст уверенности, что вы сделаете правильный выбор.

На самом деле вы ввели ряд ограничений для своего процесса. Еще до принятия решения вы определились и сузили выбор до нескольких переменных, то есть бесконечное число вариантов ограничило до приемлемого количества. В этом случае вас освобождает не бесконечный выбор, а ограничения. Вводя их намеренно, мы получаем возможность выделить те факторы, которые в ином случае могли остаться скрытыми. Возможно, сосредоточившись на простых темно-зеленых галстуках, мы увидим сочетание цветов, которое станет основой нашего нового образа. Ограничение привлечет внимание к вещам, которые в противном случае мы упустили бы из виду.

Common Craft и ограничения

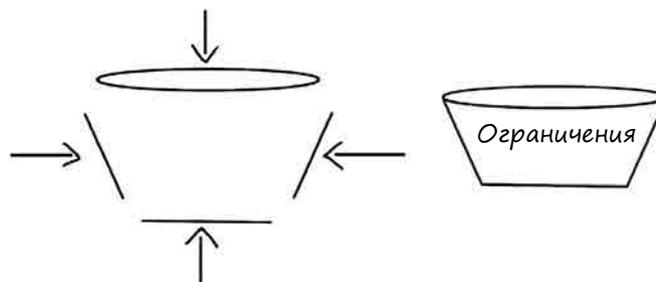
С момента создания первого видеофильма Common Craft мы работали в условиях специфических ограничений, придавших нашим роликам определенные вид, форму и намерение. Они включают:

- **Продолжительность проекта** — все видеоролики должны быть завершены к определенному сроку.
- **Продолжительность видео** — ролик должен длиться фиксированное количество минут.
- **Идеи** — за это время можно объяснить лишь фиксированное количество идей.
- **Формат** — мы можем делать только то, что соответствует стилю Common Craft.
- **Язык** — мы должны представить его на языке, на котором говорит целевая аудитория.
- **Музыка** — мы не используем музыку в видеофильмах Common Craft.

Согласившись на набор ограничений, мы можем начать оценивать идеи, исходя из возможностей, имеющихся в этом новом контексте. Если видео не должно превышать трех минут, то это ограничение придает объяснению форму. За три минуты вы можете сказать лишь определенное количество слов. Снимая видео в стиле *Common Craft*, мы ограничены тем, что можно сделать при помощи бумажных вырезок и маркеров. А наличие срока окончания проекта заставляет нас непрерывно работать.

Хотя эти факторы ограничивают, они также и освобождают. Мы намеренно создаем контейнер, который позволяет быстро решить, что положить внутрь, а что оставить снаружи и выкинуть из головы, чтобы сосредоточиться на других вопросах.

Рассмотрим ограничения стиля *Common Craft*. Поскольку мы работаем только с бумажными вырезками и маркерной доской, нам не надо думать о километрах отснятой пленки, анимированной графике или другом формате — они не входят в наш контейнер. То же относится и к музыке. Не добавляя музыку, мы не тратим время на ее выбор и не просим разрешения на ее использование. Мы этим не занимаемся. Ограничив себя такими решениями, мы можем целенаправленнее использовать наше время на то, что вписывается в контейнер, — то есть на вещи, важные для нашего проекта.



За этой идеей стоят реальные исследования. Писатель и лектор Джона Лерер (Lehrer Jonah, 2011) недавно опубликовал книгу о творчестве *Imagine: How Creativity Works* («Вообразите: как работает творчество») и написал для научно-популярного журнала *Wired* статью на эту тему под названием *Need to Create? Get a Constraint* («Требуется создать? Используйте ограничения»).

В статье он рассказывает об исследовании Янины Маргуч из Амстердамского университета, результаты которого опубликованы в *The Journal of Personality and*

Social Psychology*. Похоже, что они подтверждают идею, согласно которой ограничения позволяют нам думать свободнее:

Более общий вывод заключается в том, что мозг представляет собой сплетение нейронов с почти безграничными возможностями. Это означает, что он тратит много времени и энергии, выбирая, чего не замечать. В результате он жертвует творческой активностью в пользу эффективности – мы думаем обычной прозой, а не символистской поэзией. И именно поэтому так важны ограничения: только когда мы сталкиваемся с неожиданными помехами – задачами, которые нелегко решить, – цепи сознания ослабевают, давая нам вновь обрести доступ к уникальным связям, кипящим в нашем подсознании.

Даже когда все данные уже лежат на столе, остается бесконечный ряд возможностей, и мы могли бы трудиться месяцами в попытке все это объяснить. Ограничения помогают отбросить большую часть этой информации и сосредоточиться на связывании того, что уложится в их рамки.

Ограничения придают объяснению форму. Например, информация об аудитории полезна, когда мы думаем о путях представления объяснения, но аудитория — это только отправная точка. Чтобы создать и представить эффективное объяснение, мы должны рассмотреть ряд вопросов, которые помогут нам увидеть его в контексте ограничений.

Ограничения и ваши объяснения

Вероятно, вы обнаружите на своей работе немало проблем объяснения. Речь идет о ситуациях, в которых все идеи и варианты решения уже готовы. Возможно, вы знаете предмет настолько хорошо, что долго решаете, с чего начать, и, чтобы двинуться вперед, вам нужно придать объяснению общие очертания. Один из способов — рассмотреть объяснение в рамках ограничений и отбросить все лишнее. Вы можете начать с ограничений, с которыми мы сталкиваемся при создании видео:

- Сроки: когда объяснение должно быть готово?
- Продолжительность: сколько времени понадобится для объяснения?

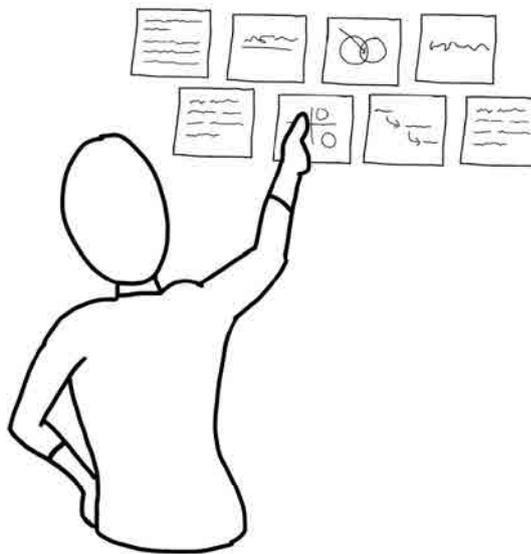
* «Журнал личностной и социальной психологии», ежемесячное издание Американской психологической ассоциации, один из ведущих журналов в области психологии в мире. *Прим. ред.*

- Локализация: где будет представлено объяснение?
- Формат: как будет представлена информация?
- Объем идей: сколько идей вы можете объяснить в течение заданного временного интервала?
- Язык: насколько профессионален язык, на котором говорит целевая аудитория?

Например, хорошо начать с того, что объяснение должно быть готово через неделю, займет три минуты, охватит две идеи, будет представлено в виде слайд-шоу и написано на языке специалистов. Определив эти ограничения, вы увидите новые возможности, которых не замечали раньше.

Конечно, такие ограничения — скорее руководящие принципы, чем правила. Они задают объяснению форму, но в большинстве случаев это не требования. Просто они помогают ограничить объяснение.

Обычно процесс мозгового штурма заключается в использовании стикеров, на каждом из которых написано по одной идее. Вы можете взять все темы, которые могли бы стать частью вашего объяснения, и наклеить на стену.



Затем вы группируете их и начинаете фильтровать, удаляя те, которые не вписываются в основные группы. В своей книге *Resonate: Present Visual Stories that*

Transform Audiences* мастер презентации Нэнси Дуарте описывает процесс фильтрации как «убийство своих любимых»:

Хотя вы убеждены, что все идеи, которые вы придумали, проникают в самую суть, приковывают внимание и вы потратили на них массу времени, их нужно рассортировать и организовать, а некоторые необходимо убить.

Фильтрация очень важна. Если вы не профильтруете информацию, то получите отрицательную реакцию аудитории, потому что им придется совершить слишком большую работу, чтобы самим выделить основные положения.

Один из лучших способов преодолеть это затруднение — подумать о ранее установленных ограничениях. В конце концов, существует множество идей, подходящих для вашего объяснения, которое должно быть готово через неделю, длиться три минуты, рассматривать две идеи, представленные в виде слайд-шоу и написанные на языке специалистов. А все идеи, не вошедшие в общую концепцию, нужно убить.

Вот она, полная опасностей жизнь идей!

Резюме

Кажется парадоксальным, что ограничения освобождают, но я считаю, что это правда. Только учитывая ограничения, вызванные спецификой ситуации, мы можем найти правильную комбинацию факторов, которые будут помогать достижению желаемого результата. Часто это происходит благодаря таким ограничениям, как продолжительность, язык, аудитория и формат. Они позволяют найти новые возможности, чтобы сделать объяснение запоминающимся.

Итак, мы рассмотрели множество идей. Вы узнали о ступенях, которые помогают перемещаться аудитории по шкале объяснения от А к Z. Мы обсудили упрощение и ограничения в качестве факторов, которые придают нашим объяснениям определенную форму. Теперь мы объединим эти идеи в письменное объяснение, которое позволит их обдумать и организовать таким образом, чтобы получить максимальный эффект.

* Издана на русском языке: Дуартэ Н. Resonate. Захвати аудиторию своей яркой историей. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. *Прим. ред.*

Подготовка и написание объяснения



Вспомните вашу любимую сцену из фильма, понравившееся выступление или любимый с детства мультфильм. Например, эпизод из «Звездных войн», где Йода учит Люка использовать силу, кадры из жизни Мартина Лютера Кинга в Вашингтоне или красочный мультфильм, в котором Вайл И. Койот безуспешно пытается остановить Дорожного бегуна.

Хотя все они разные, в них есть нечто общее: все начиналось с текста. Ведь бóльшая часть фильмов, телевизионных шоу, комедийных эпизодов, речей, мультфильмов и спектаклей начинается с написания текста. Мир развлечений зависит от умения писателей превращать идеи в сценарии, которые используются для создания конкретной визуальной формы. То же происходит и с каждым видеороликом Common Craft. Сценарий — это наш метод проработки идей и перевода объяснений в визуальную форму.

Написание — логический шаг в процессе трансформации идеи во что-то полезное, например в объяснение. Лучший путь к решению проблем объяснения или к облегчению понимания идей — это изложить свои соображения на бумаге, где их можно развить, перед тем как они будут трансформированы в другую форму. Как и сценарии фильмов, письменные объяснения становятся изменяющимися документами, средством для обмена и разработки концепций.

Именно *процесс* написания делает объяснение ясным и придает форму, которая может эффективно использоваться в текстовом формате или воплощаться другими способами.

Процесс написания в Common Craft

Вы можете узнать Common Craft по фирменному стилю, который включает использование бумаги и маркерной доски. Известный многим стиль Common Craft — это то, как люди воспринимают и запоминают нашу работу. На первый взгляд может показаться, что главное в видео — визуальные эффекты, как будто суть объяснения передается с помощью изображения или представления идеи на доске. Однако мы считаем, что это совершенно не так. По сути, мы писатели. Ценность наших объяснений в том, что мы тщательно их обдумываем и строго придерживаемся основной линии при создании каждого сценария. Изображения на доске — это наглядные пособия к тщательно разработанному сценарию.

Конечно, визуальные элементы — важная часть нашей работы, это они делают ее запоминающейся. Мы нередко оцениваем свою работу отдельно по сценарию и по зрительным эффектам. Наша цель в том, чтобы оба элемента были полезными сами по себе, без постороннего сопровождения. Иными словами, сценарий (или голос за кадром) должен быть эффективным и без визуального ряда, а визуальный ряд — без сценария. Считая это приоритетом, при их объединении в единое целое мы усиливаем эффективность обоих.

Но в центре нашего внимания сценарий. Пишется ли он на заказ или готовится для нашей библиотеки, до фазы раскадровки процесс создания видеороликов Common Craft происходит одинаково:

1. Общая идея — мы собираемся сделать видео об *x*.
2. Исследования и открытия — какие основные моменты мы должны отразить?
3. Написание сценария — как это сделать легким для понимания?

Общие идеи

Каждый видеопроjekt начинается с идеи и имеющихся исходных условий. Гораздо проще делать видео на заказ, потому что клиент обычно приходит к нам с конкретными целями. Однако большая часть работы сосредоточена на тех темах, которые должны отвечать *нашим* целям. Мы всегда с нетерпением ищем возможность

заполнить пробел и создать объяснения там, где их нет или они не очень понятны. Например, пока мы писали эту книгу, мы опубликовали видео под названием «Twitter для бизнеса». Мы увидели, что он способен заполнить пробел в опциях, при помощи которых Twitter может использоваться компаниями в качестве инструмента бизнеса. Это видео предназначено для предпринимателей, которые ищут способы использовать Twitter для достижения бизнес-целей, а также для публики, задающей вопрос, почему такое большое количество компаний имеет учетную запись в Twitter. Такие исходные решения играют определяющую роль, поскольку представляют собой долгосрочные инвестиции. Если мы решим сделать видеоролик, значит нам потребуется потратить немало времени и усилий, чтобы он появился на свет.

Вероятно, вы находитесь в похожей ситуации. Если вы намерены решать проблемы объяснения, то очень важно, чтобы вы правильно определили тему или общую идею. Проблемы могут быть разными, от внутренних коммуникаций до дизайна домашней страницы, а задача объясняющего состоит в том, чтобы оценить, поможет ли объяснение их решить. Представьте, что в беседе с менеджером по продукту вы говорите: «Я думаю, мы должны сосредоточиться на этом. Люди просто не понимают ценности продукта». Или сообщаете руководителю: «Перед тем как поделиться этой новостью, давайте подумаем, как ее лучше объяснить». Это примеры случаев, когда мы можем выявить и объяснить общую идею.

Для начала оглянитесь вокруг и найдите проблемы, которые нуждаются в объяснении. Какие идеи не воспринимаются из-за плохо сформулированного сообщения? Ищите пробелы в понимании, заполнение которых даст людям возможность взглянуть на грандиозную идею по-новому. Если у вас уже есть список подобных проблем, то вы понимаете, что мир буквально наводнен возможностями для специалистов по объяснению.

Исследования и открытия

Как и большинство объяснений, видеоролики Common Craft нацелены не на представление новых фактов, а на упаковку уже существующих в новую, более понятную форму. Это означает, что наши исследования и открытия относятся не к самим фактам, а к тому, как о них сообщалось или как они объяснялись в прошлом. Эксперты по предмету могут указать вам на существующие примеры и помогут проверить ваши предположения. Но наша цель состоит в выделении общей идеи

и быстром ознакомлении со связанными с ней фактами. При этом следует обратить внимание на уже имеющиеся объяснения — и все это для того, чтобы найти *необычный* подход к решению проблемы.

Например, одно из наших самых популярных видео посвящено объяснению социальных сетей. Сценарий этого ролика оказался одним из самых трудных, потому что социальные сети — это аморфная, постоянно меняющаяся идея, а значит, все люди воспринимают ее по-своему. Поскольку наша бизнес-стратегия (как и мой предыдущий опыт консалтинга) всегда основывалась на социальных сетях, факты и определения были для нас ясны. Мы обнаружили проблему существующих объяснений, они все отвечали на вопрос *как*. Они описывали различные функции, но никто не дал ответа на вопрос *зачем* («зачем мне это нужно?»). Почему эта социальная сеть играет такую большую роль? Почему она изменит мою жизнь?

Именно отсутствие ответа на вопрос *зачем* подсказало нам направление. Мы поняли, что в своем объяснении не будем давать определение социальных сетей и обсуждать функции. Вместо этого мы заполним пробел, ответив на вопрос *зачем*. Для этого мы рассказали историю о городе, который научился делать собственное мороженое (тонко завуалированная аллегория демократизации сетей). О том, как жители города и крупная компания по производству мороженого вместе приняли участие в этом бизнесе, что привело к положительным изменениям. Я уверен, что никто никогда не встречал подобного объяснения социальных сетей.

Вот часть его стенограммы.



Давайте посетим Скупвилль — город, который славится своим мороженым. В нем есть завод, на котором более 20 лет крупная компания выпускает высококачественное мороженое. Несколько лет назад компания создала фокус-группы и выяснила, что они могут увеличить прибыль, предлагая мороженое трех видов: шоколадное, ванильное и клубничное.

Жители города были довольны. Им не приходило в голову, что может быть как-то по-другому. Затем в Скупвилле произошло одно событие: появилось изобретение, которое позволяло всем жителям города делать собственное мороженое всего за несколько долларов. Это все изменило.

(продолжение)

(продолжение)

Смиты решили делать мороженое с ананасом. Джонсы — с орехами пекан.

Вскоре жители Скупвилля производили все виды мороженого, которые можно себе представить, и по очень низкой цене.

Конечно, некоторые виды оказались популярнее других, но в этом не было ничего страшного. Мороженого с пикулями Сильвии имело небольшое количество поклонников, зато они были верными. Ее это устраивало. Ей только нужно было, чтобы полученный доход покрывал затраты на ингредиенты для следующей партии. Красное мягкое мороженое Джарета стало настолько знаменитым, что он построил собственный магазин. Со временем люди стали относиться к мороженому по-новому.

Его не обязательно покупали на заводе. Его могли принести друзья и соседи. Мороженое превратилось в продукт, которым можно делиться, который объединяет людей, чтобы что-то отпраздновать. Крупная компания по-прежнему производила лучшее ванильное мороженое в округе, и, к ее удивлению, спрос на него даже вырос. Но привлекал людей в Скупвилль именно оригинальный вкус мороженого, сделанного жителями.

Общие идеи, которые, по вашему мнению, не были достаточно хорошо объяснены, могут быть новыми или уже существующими. Таким образом, ваши исследования направлены не только на обнаружение фактов, но и на понимание, как об этих фактах сообщалось в прошлом. Такой широкий подход к исследованиям увеличит вероятность выявления недостатков и позволит найти способы сделать ваши объяснения полезнее и более запоминающимися.

Теперь, когда мы установили проблему, которую намерены решить, и узнали, как об этих идеях сообщалось в прошлом, мы можем приступить к написанию первой версии сценария.

Написание сценария

Сценарий — это основа любого объяснения. Возможно, вы не станете использовать его в окончательной версии, но он источник, пробный камень, из которого рождается все остальное. Вы уже прочли о способах упаковки идей в объяснения, которые включают контекст, связи, истории и описания. Именно в сценарии все эти части оживают и начинают принимать свою форму.

Перед тем как двигаться дальше, я хочу остановиться на вопросе ограничений, которые задают сценарию форму и направление. Они неотъемлемая часть создания сценариев для видеороликов Common Craft хотя бы потому, что в них входит ограниченное количество слов. Наши видеоролики всегда длятся четыре минуты. По опыту мы знаем, что одна минута видео составляет около 150 слов (столько я успеваю произнести за кадром). Это значит, что верхний предел по количеству слов для любого видеоролика Common Craft равен 600. Но обычно мы используем 500 слов или меньше.

Это ограничение существенно сказывается на дизайне сценария. Как вы понимаете, 500 словами много не скажешь. А значит, это серьезное ограничение. Переходя к сценарию, следует заранее подумать о продолжительности. Вы хотите, чтобы зритель понял идею за ограниченный период времени: за шестьдесят секунд, за четыре минуты? Если так, то ограничение приобретает еще большее значение для сценария.

Ниже я привожу пример, основанный на самых передовых методах видео Common Craft, который может служить руководством для создания объяснения. Хочется еще раз подчеркнуть, что это не *формула*, потому что не существует специальных правил для формулирования объяснений. Вот что написал об этом опытный сценарист Роберт Макки в предисловии к своей книге *Substance, Structure, Style, and the Principles of Screenwriting**. Она начинается так:

История о принципах, а не о правилах. Правило говорит «Вы должны сделать это таким образом». Принцип говорит: «Это действует... и действует все время, сколько мы себя помним». В этом и состоит принципиальная разница.

Ваша работа не должна быть сделана по образцу, по «отработанной схеме» – скорее она должна быть сделана в соответствии с принципами, которые задают форму нашему искусству. Нервные неопытные писатели подчиняются правилам, а по-настоящему талантливые их нарушают. Художники подчиняют себе форму.

...

История – это о вечных, универсальных формах, а не о формулах.

Парадигмы и надежные модели историй для достижения коммерческого успеха – ерунда. Несмотря на тренды, ремейки и сиквелы, когда мы рассматриваем голливудские фильмы в целом, мы находим поразительное разнообразие сюжетных линий, но не прототипов.

* Издана на русском языке: Макки Р. «История на миллион долларов. Мастер-класс для сценаристов, писателей и не только...». М. : Альпина нон-фикшн, 2012.

Так же следует подходить к тому образцу, который я представляю в качестве плана сценария. Этот образец опробован на десятках видеороликов Common Craft, он пространенная форма нашей работы и помогает нам достигать поставленных целей.

Как вы знаете, достижение уверенности аудиторией — ключевой момент в ее поступательном движении по шкале от *зачем* к *как*.

Вот краткий обзор элементов основного сценария, расположенных по порядку:

- соглашение;
- контекст — проблема/отчаяние и нахождение решения;
- история;
- связь;
- описание;
- реализация решения — как;
- призыв к действию.

Соглашение. Это бесспорные положения, которые задают объяснению рамки. Они формулируются таким образом, чтобы каждое объяснение начиналось словами: «Мы все можем согласиться...» Например: «Мы все можем согласиться, что в сравнении с прошлым годом продажи упали» или «Мы все можем согласиться, что цены на цифровые накопители в последние годы продолжают падать». При помощи этих заявлений мы даем аудитории легко усваиваемую информацию.

Контекст — проблема/отчаяние и нахождение решения. Объяснения хорошо подходят для того, чтобы показать, зачем нужна та или иная идея. Один из способов это сделать — четко сформулировать реальную проблему, которая всем понятна. Существует проблема, и она вызывает отчаяние. «Когда продажи падают, нам приходится делать нелегкий выбор и серьезно думать о том, на что лучше потратить деньги».

«С падением цен на накопители мы стремительно теряем возможность пересмотреть инвестиции в свою инфраструктуру».

Переходим к видению будущего. Тут часто употребляется формулировка *а что если*, побуждающая аудиторию представить мир, в котором эта проблема будет решена:

«А что если новая линейка продуктов повысит продажи в следующем году?»

«А что если мы сможем сэкономить достаточно денег и достигнем цели в будущем году?»

До этого момента объяснение остается общим, но идеи и язык уже создали доверие и контекст. Теперь зрители, скорее всего, ищут ответ на вопрос: что поможет решить эту проблему и позволит достигнуть желаемого?

Поскольку каждая проблема уникальна, следующий шаг в нашем процессе меняется в зависимости от ситуации. При любой форме объяснения мы преследуем одну цель, однако хотим представить идею наиболее понятным для конкретной аудитории способом. Для этого используются следующие элементы:

1. **История.** Представьте героя и изложите некоторые основные черты его характера. (Подсказка: герой симпатичный и очень похожий на слушателей.) Он живет в реальном мире и испытывает отчаяние. Это плохое чувство. Затем наш герой обнаруживает новый способ что-то сделать (общая идея).

Герой пробует, чувствует себя лучше и понимает *зачем* (как это работает). Он испытывает удовлетворение, потому что жизнь изменилась к лучшему. *Сэмюэль потерял сон, потому что его новый продукт выбивался из графика, но теперь, когда он использует продукт XYZ, он увидел свет в конце туннеля.*

2. **Связь.** Смысл в том, чтобы предпринять непрямой подход к общей идее. Вместо того чтобы настойчиво решать проблему, мы говорим что-нибудь вроде: «Вы знаете, *x* работает, не так ли? Вот в этом он очень похож на *y*».

Эти связи помогают зрителям увидеть общую идею, не углубляясь в детали. Связь относится к пониманию концепции. *Сэмюэль начал понимать, что XYZ оказался чем-то вроде сборочной линии для его продукта. Каждый шаг был автоматизирован, поэтому процесс происходил непрерывно.*

3. **Описание.** Иногда объяснение принимает форму тактики — инструкции по выполнению конкретной задачи. В основном это решение подходит для аудитории, расположенной в правой части шкалы объяснения. *Все, что Сэмюэль должен был сделать, чтобы начать работу, — это выполнить простую последовательность...*

Конечно, при необходимости вы можете сочетать эти элементы. Например, вы могли бы рассказать историю о человеке, который понял идею при помощи удачной аналогии.

Реализация. Когда мы показали аудитории, как работает эта идея, и предложили новое видение, можно продемонстрировать результат: как идея изменит жизнь или как она действует на самом деле. *Теперь Сэмюэль спит сколько нужно, потому что знает: у него есть XYZ, который не даст его проекту сбиться с пути.*

Призыв к действию. И наконец, мы упаковываем объяснение в приглашение к действию. В видеороликах Common Craft это часто призыв узнать больше. Мы можем также предложить с кем-то связаться, заполнить форму, записаться в класс, попро-

бовать продукт. Призыв означает, что объяснение закончилось. *Чтобы узнать больше о том, как XYZ может помочь вашей компании, зайдите на этот сайт.*

В реальном мире

Теперь, когда мы познакомились со структурой базового сценария, давайте посмотрим, как это может выглядеть в реальности. Ниже я привожу стенограмму видеоролика Common Craft о BitTorrent, который включает все элементы.

СОГЛАШЕНИЕ И КОНТЕКСТ



Наши компьютерные файлы не такие, какими были раньше. Теперь короткие HD-видео могут занимать более гигабайта. Это *очень много*. Проблема в том, что чем они больше, тем сложнее ими делиться. К счастью, у нас есть способ сделать обмен большими файлами через интернет быстрым и легким. Это «BitTorrent и его объяснение от Common Craft».

История начинается

Блейк был взволнован. Он президент местного клуба болельщиков Sasquatch и недавно узнал, что вышел новый видеоролик. Он не успокоится, пока не посмотрит его на своем компьютере.

Проблема/отчаяние

Он пытался загрузить его с оригинального сайта, но получалось очень медленно. Так как многие болельщики пытались загрузить его одновременно, в программе произошел сбой. Он был разочарован.

Видение будущего

Тогда одна болельщица рассказала ему, что видео можно скачать через BitTorrent. Она сказала, что, в отличие от обычного скачивания, когда много людей одновременно загружают один файл, скачивание через BitTorrent происходит даже быстрее и он работает с любыми файлами.

Связь

Блейк решил посмотреть сам. Он бесплатно загрузил BitTorrent с www.bittorrent.com, открыл программу и был несколько озадачен. Там не было ни одного видео, и он не знал, с чего начать. Но вскоре сообразил, что BitTorrent немного похож на браузер. Чтобы пользоваться браузером, нужны сайты, а BitTorrent для работы нужны специальные файлы, которые называются *торрентами*.

(продолжение)

(продолжение)

История

Быстрый поиск в интернете показал ему сайты с большим количеством торрентов. Вскоре он обнаружил видео Sasquatch и скачал на свой компьютер. Одного клика оказалось достаточно, чтобы BitTorrent сразу же включился и начал загрузку файлов. Он увидел, что это работает, но не понимал как. Позже друг объяснил ему: когда человек скачивает файл без BitTorrent, он скачивается в виде потока из одного источника.

Если один и тот же файл хотят скачать несколько человек, то единственный источник может оказаться перегруженным и даже дать сбой. BitTorrent решает эту проблему так: он делает источником каждого загружающего. Они не только загружают части файла с BitTorrent, но и передают их друг другу. Все вместе они образуют сеть с несколькими источниками и передают части друг другу. Это ускоряет загрузку.

Описание

Это обеспечивается несколькими скрытыми процессами. Во-первых, когда Блейк нажал «Скачать», он получил торрент-файл. Этот файл содержит всю информацию о нужном видеофайле, например, какие части нужны для завершения скачивания. Но чего-то не хватает. Блейку нужен способ подключения к тем, у кого есть нужные ему части файла. Для этого BitTorrent использует компьютер, называемый *трекер*, который помогает компьютеру Блейка найти другие компьютеры, так называемые *пиры*. Трекер отслеживает компьютеры, которые загружают или уже загрузили весь файл, и подключает к ним компьютер Блейка.

Установив соединение, Блейк получает то, что ему нужно, а также передает части файла другим загружающим.

Реализация решений

Блейк понял. BitTorrent работает, потому что он превращает загружающих в источники, и чем больше загружающих, тем больше источников, а значит, процесс происходит быстрее.

В конце концов Блейк моментально скачал видео. Но он был немного разочарован: думал, что фильм о Sasquatch, а оказалось — о Wookie. Но зато теперь он точно знал: BitTorrent — это быстрый и простой способ загрузки файлов из интернета.

Секрет создания хорошего объяснения состоит не в обязательном использовании правильной формулы, а в том, чтобы научиться понимать, где люди испытывают затруднения, и разработать сценарий, который решит именно эту проблему.

Чтобы сделать эти идеи еще понятнее, в следующей главе мы рассмотрим работу команды, которая учится писать объяснения.

ГЛАВА 13

Соединяем части объяснения



Познакомьтесь с Эммой, она менеджер по работе с персоналом большого магазина розничной торговли одеждой. В ее компании происходят большие изменения: она переводит всех сотрудников на «План страхования здоровья с повышенной франшизой». Эмма возглавляет команду, которая должна сообщать

об этих изменениях персоналу.

Хотя у Эммы прекрасные отношения с коллегами, она нервничает. Она детально ознакомилась с новой программой и видит, что та приведет к положительным изменениям почти для всех сотрудников. Но Эмма не знает, как их убедить. CEO обозначил цель — убедить 50% людей, чтобы они подписали согласие на новый план в течение шести месяцев.

После десятка совещаний команда наконец готова к действию. Они составили несколько текстов для электронных писем, которые будут содержать информацию и приглашение присоединиться к новому плану охраны здоровья. Члены команды

понимают, что сотрудники захотят узнать, в чем он заключается, поэтому они подготовили небольшое сообщение, разъясняющее суть плана:

Уважаемый сотрудник,

наша компания собирается принять новый план по охране здоровья, который поможет нам управлять своими тратами на медицинскую помощь и снизить ваши ежемесячные медицинские расходы. Это называется «План страхования здоровья с повышенной франшизой». Вот в чем его суть.

После введения нового плана ваши страховые премии, скорее всего, снизятся, а франшиза увеличится с \$500 до \$1000. Это поможет сократить ваши медицинские расходы, потому что отчисления производятся только при пользовании медицинскими услугами. Если вы и ваша семья не обращаетесь за ними, вы вообще не будете платить франшизу, а это значит, что ваш общий счет уменьшится.

Эмма стиснула зубы и отправила электронное письмо с объяснениями нового плана. А в ответ... тишина.

Она не знала, что делать. В течение нескольких дней после рассылки не приходило ни вопросов, ни комментариев, а главное — никто не подписался на новый план. Эмма была озадачена и вновь собрала команду, чтобы оценить ситуацию. Некоторые из участников совещания провели предварительную разведку и обнаружили невеселую картину: люди не поняли смысла изменений и не стремились получить дополнительную информацию. Некоторые не знали, что такое франшиза и почему это важно.

Несмотря на то что она сделала все необходимое, Эмма чувствовала себя неудачницей. Она понимала: чтобы двигаться дальше, нужно действовать по-новому. Что делать?

На следующем собрании команды один из участников, Карлос, предложил идею. Он изучил текст письма и сообщил собравшимся, что у них классическая проблема с объяснением. Новый план был выгоден, но люди не приняли его из-за формы сообщения. Карлос сказал, что это распространенная ситуация и существуют способы, как спланировать и придумать более удачный вариант.

Эта идея застала Эмму врасплох. Она никогда не рассматривала новую программу под таким углом зрения и не задумывалась, как улучшить объяснение. Она попросила Карлоса составить план и принести его на следующее совещание.

Карлос принял вызов и на новом заседании предложил несколько общих идей. Он решил помочь членам своей команды увидеть потенциальные возможности объяснения как стратегии коммуникации, которая могла бы решить проблемы.

Для начала он расспросил команду о том, как они раньше объясняли любую идею, и использовал эти примеры, чтобы показать: мы воспринимаем объяснение как нечто само собой разумеющееся. Он сказал: «Мы делаем это постоянно, но не задумываемся. А что если мы *задумаемся*? Что если мы сможем улучшить свои навыки объяснения? Как вы думаете, окажет ли это положительное действие?» Команда была заинтригована, это не приходило им в голову. Карлос увидел, как у них загорелись глаза, и наслаждался гордой улыбкой Эммы. Все согласились: настало время по-другому подумать об объяснении, и Карлос им поможет. Они с Эммой подробно обсудили план, Карлос пообещал представить свою идею через несколько дней.

Вскоре он понял одну очень важную вещь, связанную с обучением людей объяснениям: слова не должны расходиться с делом. Он должен *объяснить* объяснение. К счастью, он на правильном пути — помог людям прийти к соглашению о потенциальных возможностях объяснения. Все были на одном уровне, ему просто нужно сделать еще один шаг вперед и добиться, чтобы все поняли, что такое объяснение. Понимание прибавит команде уверенности.

Свое выступление Карлос начал с того, что сделал несколько утверждений, основанных на фактах, и записал их на доске:

- Охрана здоровья — вещь дорогостоящая, и расходы растут.
- Компания помогает сотрудникам управлять своими расходами на охрану здоровья.
- Текущая программа медицинского страхования будет изменена.
- Новая программа — это «План страхования здоровья с повышенной франшизой».
- «План страхования здоровья с повышенной франшизой» позволит сотрудникам лучше управлять расходами.

Все согласились, что эти заявления точны и правильно отражали ситуацию. В самом деле, все это содержалось в сообщении, которое каждый получил по электронной почте. Затем Карлос использовал эти факты, чтобы уточнить суть объяснения. Он сказал: «Основная идея объяснения состоит в том, что оно описывает факты. Утверждения на доске — это факты, и наша задача — описать их таким образом, чтобы они оказались понятными для наших коллег. Нам нужно сделать шаг назад и подумать, как упаковать их, чтобы они заинтересовали аудиторию».

«Если мы сделаем это хорошо, наше сообщение заставит людей заинтересоваться новым планом, а это часть нашей цели. Если мы сможем заинтересовать людей, у них появится мотивация и они внимательнее изучат детали. Они станут пользователями идей, которые мы сообщаем».

В этот момент раздался голос Эммы: «В этом есть смысл, но это очень трудная задача. Можем ли мы надеяться, что люди действительно заинтересуются изменением плана медицинского страхования?» Карлос согласился, что все не так просто, но попросил ее немного подождать с решением.

Прежде чем двигаться дальше, он должен был рассказать еще об одном важном элементе объяснения: «В основе почти всех объяснений лежит простой вопрос *зачем*. Объяснения могут также отвечать на вопросы *кто, что, где, когда* и *как*, но основным вопросом остается: *какой смысл* заключается в этой идее? *почему* меня это должно интересовать?» Затем Карлос подошел к доске и для начала добавил к каждому факту по вопросу:

- Охрана здоровья — вещь дорогостоящая, и расходы растут: почему меня это должно интересовать?
- Компания помогает сотрудникам управлять своими расходами на охрану здоровья: почему меня это должно интересовать?
- Текущая программа медицинского страхования будет меняться: почему меня это должно интересовать?
- Новая программа медицинского страхования — это «План страхования здоровья с повышенной франшизой»: почему меня это должно интересовать?
- «План страхования здоровья с повышенной франшизой» поможет сотрудникам лучше управлять расходами: почему меня это должно интересовать?

Эти вопросы помогут задать рамки объяснению.

«Теперь, — продолжал он, — настало время подумать об аудитории и определить, почему наши текущие сообщения оказались неэффективными». Он предположил два возможных варианта:

- Проблема объяснения.
- Проклятие знания.

Карлос начал с краткого обсуждения проблемы объяснения, применив в качестве примера технологию. Он спросил у команды, используют ли они несколько популярных онлайн-сервисов. Большинство ответили отрицательно, но они были хорошо знакомы с услугами, чтобы понять, куда он ведет.

Затем он спросил: «Как можно повысить интерес к использованию этих сервисов? Путем улучшения разработки, совершенствования дизайна или снижения

стоимости?» На самом деле все это не так важно. «А как насчет пользы? Изменится ли ваше отношение, если они станут для вас более полезными?» Группа задумалась: возможно, что и так, но это будет зависеть от цели, потому что в первую очередь они просто не знают, как использовать продукты этих сервисов.

«Точно! Эти продукты имеют проблемы объяснения. Их применение ограничено тем, как о них сообщалось. Они хорошо продуманы, полезны и бесплатны — отлично, но до тех пор, пока не будет дано объяснение, людям трудно заинтересоваться ими настолько, чтобы их попробовать».

Он быстро связал эту идею с проектом, которым они занимались. Наш новый медицинский план тоже пал жертвой проблем объяснения. Несмотря на правильную политику и положительные изменения для сотрудников, они не спешат с его одобрением, поэтому мы должны лучше объяснять».

Части начали складываться в целое. Команда понимала: нужно что-то менять, и идея хорошего объяснения имеет смысл. Но что сделать, чтобы улучшить свои объяснения?

Карлос предположил, что первый шаг к улучшению объяснения — это понять, в чем состоит проблема, и для этого он ввел представление о проклятии знания. Однако вместо того, чтобы углубиться в детали, он спросил: «Когда вы беседуете со специалистом в определенной области, например с врачом, биржевым маклером или механиком, вы чувствуете, что разговор ведется на разных языках? У вас возникло ощущение, что вам нужен переводчик?» В комнате зашумели. Это чувство было всем известно.

«Именно так работает проклятие знания. Эти люди настолько погружены в свою профессию, они так хорошо разбираются в ней, будь то медицина, финансы или автомобили, что не способны представить себе, как это можно *не* знать. Для них профессиональная лексика звучит естественно, и они предполагают, будто понимают и все остальные, но это далеко не так. Проклятие знания мешает им изменить свой язык, чтобы стать понятными для аудитории. Это относится и к нам. Все здесь присутствующие страдают проклятием знания в области управления персоналом. Поэтому, чтобы понятно объяснить все тем, кто не работает в нашем отделе, мы должны следить за своей речью».

Чтобы объяснить свою точку зрения, Карлос направился к доске и нарисовал линию, на которой расставил буквы от А до Z. На конце А он написал «меньший уровень понимания», а на конце Z — «большой уровень понимания».

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

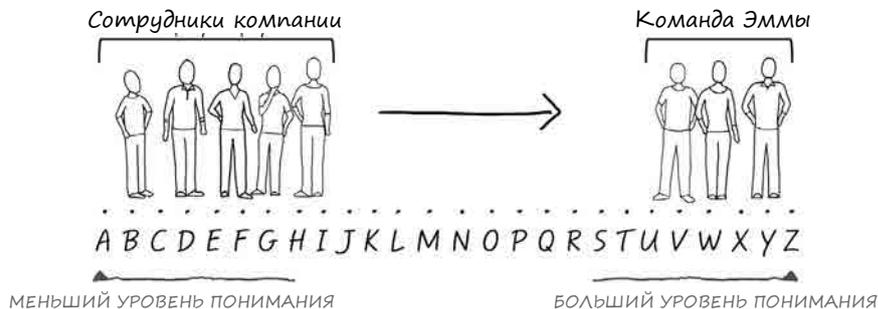
МЕНЬШИЙ УРОВЕНЬ ПОНИМАНИЯ

БОЛЬШИЙ УРОВЕНЬ ПОНИМАНИЯ

Карлос сказал: «Это шкала объяснений, которую мы можем использовать, чтобы продумывать свои объяснения. Сейчас наша команда находится на конце шкалы Z. Мы знаем, что новый план очень хорош. Сотрудники компании находятся на конце А. Они не понимают нового плана.»



«Наша цель заключается в создании объяснения, которое переместит их в правую сторону, то есть в конец шкалы Z.»



«Одной из причин, почему наше объяснение не работало, может оказаться то, что все мы на правом конце шкалы. Нам трудно себе представить, как можно не понимать новый план. Нам нужно сделать предположение об уровне знаний сотрудников, из которого мы будем исходить при формулировании сообщения. Возмож-

но, мы считаем, что донесли эту идею до всех, тогда как на самом деле сообщение достигло лишь тех, кто находится на уровне G, а остальные ничего не поняли».



Это повлияло на Эмму, которая не могла не думать об электронном письме, отправленном несколько недель назад. На какой уровень сотрудников было рассчитано ее сообщение и где оно находится на шкале? Могло ли проклятие знания привести к тому, что ее сообщение не попало в цель?

Команда поняла задачу: создать объяснение, подходящее для всей шкалы, и с его помощью переместить сотрудников вправо. Но остался один важный вопрос *как*. Как им создать объяснение, которое поможет сделать это?

К счастью, Карлос был готов ответить и на этот вопрос. Он обратился к шкале объяснения и стал рассказывать: «Вот один из способов подумать о потребностях людей, находящихся в разных точках шкалы». Он нарисовал разделительную линию и добавил два слова: *зачем* и *как*.



Он рассказал, как эта кривая поможет построить подход к объяснению, исходя из того, что оно должно сочетать в себе ответы на оба вопроса: *зачем* и *как*. Например, тем, кто находится на уровне С, требуется больше информации о том, *зачем* нужна новая программа. А находящиеся в районе R, вероятно, знают достаточно, чтобы понять *зачем*, и нуждаются в более конкретной информации о том, *как* это работает.

Карлос связал эту идею с утверждениями, которые он написал на доске в начале собрания, сказав: «Представьте, что кто-то находящийся на конце шкалы А думает о тех фактах, которые мы обсуждали. Этому человеку сначала нужно увидеть *зачем*, а потом *как*. Мы уже говорили, что это вопрос описания фактов, то есть ответ на вопрос “*почему* меня это должно интересовать?”».

- Охрана здоровья — вещь дорогостоящая, и расходы растут: почему меня это должно интересовать?
- Компания помогает сотрудникам управлять своими расходами на охрану здоровья: почему меня это должно интересовать?
- Текущая программа медицинского страхования будет меняться: почему меня это должно интересовать?
- Новая программа медицинского страхования — это «План страхования здоровья с повышенной франшизой»: почему меня это должно интересовать?
- «План страхования здоровья с повышенной франшизой» поможет сотрудникам лучше управлять расходами: почему меня это должно интересовать?

Когда после обеда совещание возобновилось, Карлос нарисовал следующую простую картинку на шкале объяснения и попросил команду подумать о новой политике с точки зрения этого человека.



«Подумайте, как это изменение выглядит для сотрудников. Оно большое и громоздкое. Требуется время, чтобы его понять, а у наших коллег есть важные дела, которые они должны выполнить в течение напряженного рабочего дня. Цена понимания нового плана для них очень высока, они не могут позволить себе сделать в него вклад, а поэтому отключаются». Команда согласно кивнула. Затем он продолжил: «Вот почему мы предлагаем им узнать — это поможет им почувствовать себя уверенно и станет ступенькой к новому знанию. Что если мы предложим новый план, который будет похож вот на это?»



Внезапно путь прояснился. Их объяснение будет организовано в виде ступеней, ведущих человека от конца шкалы А к концу Z.

Однако Эмма сомневалась и задала вопрос: «Я думаю, это имеет смысл в основном для тех, кто мало знает. Но большая часть наших сотрудников ближе к середине шкалы. Не оттолкнет ли их вся эта вводная информация?» И в самом деле, казалось, что этот подход рассчитан только на незнающих.

Но Карлос и тут нашелся и помог ей взглянуть на дело с другой стороны. «Действительно, этот подход рассчитан на людей с конца А, которые понимают очень мало, но мы должны начать оттуда, чтобы охватить всех сотрудников. Да, это означает, что находящиеся в середине шкалы услышат то, что уже знают. Но возникает вопрос: правильно ли жертвовать одними ради других? Имеет ли смысл ориентироваться на уровень L и оставить группу начинающих позади, или начать с А, тогда находящиеся в середине воспримут это как обзорную информацию?» Эмма задумалась.

Тогда Карлос поставил вопрос по-другому: «Подумайте об этом с точки зрения цены. Что обойдется дороже: оставить начинающих позади или напомнить знающим об уже известном?» Это имело для Эммы смысл. Объяснение, которое начинается с А, просто подтвердит знания тех, кто уже разбирается, и придаст им еще больше уверенности. Но если начать объяснение с L, то цена окажется гораздо

выше, потому что все находящиеся в левой части шкалы будут полностью отрезаны. Помочь всем почувствовать себя уверенно можно только начав с А.

Группа была удовлетворена и готова двинуться дальше. Они поняли основную концепцию: ориентироваться на людей с конца А и создать ступени, чтобы они двигались вправо. Но что это за ступени?

Карлос с азартом продолжал: «Теперь объяснение действительно объединяется в одно целое, и мы должны думать творчески. В качестве ступеней мы можем использовать множество идей, правильная комбинация зависит от ситуации. Готовых формул не существует, это скорее искусство».

«Но к счастью, — продолжал он, — начало очень простое. Наша цель — внушить уверенность находящимся на конце шкалы А, для этого требуется создать контекст. Он поможет им увидеть общую картину, тогда детали приобретут большой смысл.

Мы хотим, чтобы они поняли лес, а потом деревья».

«Допустим, мы выберем важную часть нового плана, такую как охват членов семей. Можно назвать его деревом. Это факт, помогающий человеку понять одну идею. Но это дерево станет ценнее, если сначала мы потратим время на разговор о лесе. Дерево — это часть более общей картины, леса, и разговор о нем позволяет человеку увидеть дерево в контексте всех других идей, то есть в лесу».

Эмма вспомнила электронное письмо, которое она разослала, и пришла к выводу, что, по сути, это было множество деревьев-идей, которые существовали без контекста или фундамента.

Мы можем начать построение контекста, сделав несколько утверждений, которые основываются на фактах и не содержат противоречий. Мы хотим, чтобы каждый почувствовал себя уверенно. Очень полезно сформулировать их так: *мы все можем согласиться с этим*. Карлос привел ряд примеров.

Мы все можем согласиться, что:

- Охрана здоровья — вещь дорогостоящая, и расходы растут.
- Оплата медицинской страховки — важная часть финансовой ответственности.
- Компания хочет, чтобы сотрудники были счастливы и здоровы.
- Компании требуется контролировать расходы как сотрудников, так и организации в целом.

«Как видите, эти утверждения выполняют несколько функций. Во-первых, они делают первый шаг, который всем понятен, и не содержат сложной терминологии.

Во-вторых, они задают тему объяснения: речь идет о цене на медицинскую помощь, то есть о том, что на всех влияет. В-третьих, они создают фундамент для будущих идей и (или) целей. Мы начинаем строить лес».

Команда был взволнована, фрагменты начали складываться в целое.

«Затем мы подробнее рассмотрим и представим общую идею. Пока давайте скажем что-нибудь вроде этого: *чтобы гарантировать удобное управление расходами на охрану здоровья в будущем, мы переходим на новый план под названием “План страхования здоровья с повышенной франшизой”, и это сообщение поможет вам понять, что это значит.*

Он продолжил: «Как видите, здесь мы сосредоточились на общей идее и заверили своих коллег, что они легко ее поймут. Мы дали больше контекста, а следовательно, больше уверенности. Обратите внимание: мы все еще на конце шкалы А и отвечаем на вопрос *зачем*, к *как* мы перейдем позже. Вопрос, на который мы пока отвечаем, звучит так: “зачем это нужно?”»

Карлос призвал команду провести мозговой штурм, чтобы ответить на этот вопрос. Зачем нужен новый план, помогающий сотрудникам управлять расходами на охрану здоровья в будущем?

После обсуждения возникло несколько общих идей. Лучшая поступила от менеджера среднего звена, который описал ситуацию так: «По старому плану люди платили за медицинские услуги вне зависимости от того, пользовались они ими или нет. Новый план означает, что они могут сэкономить деньги, потому что расходы напрямую связаны с использованием. Если у вас здоровая семья, то ваши расходы снизятся, чего не могло произойти прежде».

Это заявление вызвало дискуссию. Менеджер по медицине сразу начала возражать: «Это упрощение, оно справедливо лишь для некоторых случаев. Существует несколько важных исключений, и я считаю, что мы не вправе провоцировать необоснованные ожидания». Все видели, что она была права, в том числе и Карлос. Но он был готов и к этому аргументу.

«Я думаю, ваше замечание справедливо. Но пока наша главная задача — сделать абсолютно ясной общую концепцию. Мы все еще говорим о лесе и хотим, чтобы люди почувствовали себя уверенно. О тонкостях поговорим позже, а сейчас мы должны добиться, чтобы люди поняли общую идею. В противном случае детали окажутся ненужными».

Они решили немного изменить формулировку заявления: *до сих пор вы ежемесячно оплачивали медицинскую страховку вне зависимости от того, обращались*

ли к врачу. Новый план означает, что ваши медицинские расходы смогут меняться в зависимости от того, как часто вы и ваша семья пользуетесь медицинскими услугами. Если вы здоровы, ваши ежемесячные расходы могут уменьшиться.

С точки зрения Карлоса, объяснение двигалось по верному пути. Группа признала, что большая и сложная идея нового плана была слишком сложной, чтобы сразу начать ее обсуждение. Сначала следовало объяснить ее суть и ценность. Хотя некоторые члены команды испытывали опасения, они постепенно согласились с выбранным подходом.

Карлос вернулся к доске и показал на шкале, как идет прогресс. По его оценке, они были уже примерно в районе J.



Они показали лес; настало время ввести некоторые деревья и сделать выбор, какие ступени использовать. Карлос указал на шкалу.

«Пока все хорошо. Мы подняли уровень тех, кто не понимал, и сейчас они имеют общее представление о том, что и зачем мы говорим. Мы находимся приблизительно на J и собираемся сделать следующий шаг, теперь уже в сторону конкретных фактов. Но в первую очередь нам необходимо выбрать ступени. Существует ряд вариантов, мы можем сейчас их рассмотреть и при желании объединить в группы.

Два самых распространенных — это рассказать историю или создать связь; мы можем сделать оба. Связи чаще всего бывают аналогиями, которые связывают новые идеи с тем, что человеку уже известно. В историях описывается, как человек изучает продукт или услугу и делает попытку их использовать.

По своему опыту я могу сказать, что связи — прекрасная отправная точка, так как они оказывают помощь тем, кто все еще недопонял общую идею». Эмме это понравилось.

Карлос призвал сотрудников придумать идеи, которые не были бы связаны с охраной здоровья и могли служить примером нового плана действий. Это должны быть общие концепции, знакомые большей части людей. «Смысл в том, чтобы сказать: “Вы знаете, как это работает, не так ли? А то, что мы предлагаем, очень на него похоже”».

Один из присутствующих уточнил: «То есть мы говорим, что старый план был подпиской с постоянной ценой, а новый — это тоже подписка, но стоит дешевле, если не используется, правильно? Может быть, нам надо подумать о чем-нибудь связанном с подпиской или членством? Может быть, о газетах и журналах? А как насчет членства в фитнес-клубе?»

Когда команда слишком увлеклась деталями, Карлос напомнил, что имеет смысл создать связь, а когда нужно донести мысль, она может работать с любым предположением.

«Например, — отметил он, — могла бы сработать идея с журналом. Предположим, вы подписаны на журнал и платите каждый месяц независимо от того, читаете вы его или нет. Но теперь издатель предлагает новый план, по которому вы платите меньше, если прочитали его лишь частично». Пример оказался несколько неуклюжим. «Я понимаю, что такого никогда не случится. Но разве это главное? Если этот пример послужит нашей цели и поможет людям почувствовать себя увереннее, то его можно рассмотреть. Вопрос в том, поможет ли эта связь увидеть общую идею с новой точки зрения и сделает ли ее прозрачнее?»

Мнения разделились. Тогда они решили двинуться дальше, оставив идею про запас: в случае надобности они ее отредактируют.

Вот один из способов думать о новом плане. Давайте представим, что вы подписались на журнал. Некоторые номера вы прочли от корки до корки, другие выбросили в мусорный ящик. Согласно нынешней системе, вы платите за все номера, в том числе за те, которые не читаете. Теперь давайте рассмотрим новый план: в нем цена номера зависит от его прочтения. Вы все еще платите за подписку, но в те месяцы, когда вы не читаете журнал, эта плата уменьшается. Таким образом, вы экономите часть денег. Наш новый план по охране здоровья похож на описанный выше. Основная идея заключается в том, что, когда ваша семья здорова, ваши расходы должны уменьшиться. Это вполне логично.

Затем Карлос предложил использовать историю. Команда была настроена скептически, а Карлос улыбнулся. Он предвидел эту реакцию, потому что у него была точно такая же, когда он впервые услышал об историях в объяснении. Чтобы все смогли сориентироваться, он объяснил, что истории бывают разными. Некоторые из них сложны и подробны, но другие, как эта, гораздо проще. Они представляют собой способ изложения фактов в форме, которая делает их более значимыми.

Карлос сказал: «Когда мы добавляем к фактам личный опыт, он привлекает людей и информирует их без лишних слов. Подумайте только: вместо того чтобы излагать сухие факты, мы будем описывать их при помощи историй». Команда все еще сомневалась, поэтому он решил привести пример.

Он огляделся вокруг и взял степлер. «Давайте поговорим о фактах, относящихся к этому степлеру. Он сделан из металла. При нажатии из него вылетает скрепка. Скрепки используются для соединения листов бумаги. Мы часто используем степлеры в офисе, они обычная канцелярская принадлежность. Это изложение фактов, я делюсь с вами некоторой полезной информацией о степлерах.

Теперь давайте расскажем историю, которая берет факты и упаковывает их в форму. Например, познакомьтесь с Марвином, он сотрудник офиса. Его стол веч-но завален бумагами, потому что он не раскладывает их по местам. Но теперь у него появился степлер и он может привести бумаги в порядок, скрепляя их одним легким нажатием. Это простое металлическое устройство помогает ему работать плодотворнее и произвести хорошее впечатление на своего босса».

Команда все поняла. Им не нужно было знать о прошлом Марвина, его карьерных целях или следовать за ним сквозь множество проблем. Все, что им было нужно, — взглянуть на степлер через опыт Марвина.

Перед тем как придумать историю, члены команды обсудили, о чем она должна быть. Они решили, что самое сильное воздействие она окажет, если показать новый план через опыт двух разных людей. К тому же это позволит использовать больше деталей. Они задумали описать здоровую семью, которая экономит на медицинских расходах, и сравнить ее с другой семьей, нуждающейся в докторе намного чаще. Под руководством Карлоса обе истории были написаны.

Чтобы понять, как новый план может повлиять на вашу семью, познакомьтесь со Смитами и Джонсами. В обеих семьях по двое детей и родители работают в нашей компании. Они даже живут по соседству. Обе семьи нуждаются в медицинской страховке и переживают, что с годами расходы на нее растут.

Семье Смитов очень повезло. Дети редко болеют и ходят к врачу только на ежегодный медицинский осмотр. Тем не менее оплата страховки с годами повышается, и миссис Смит считает, что это несправедливо. Конечно, страхование необходимо, но ведь ее семья так редко пользуется медицинскими услугами!

Джонсам повезло меньше. Один из членов семьи страдает хроническим заболеванием, и они рассчитывают на помощь за счет медицинской страховки. Они отрицательно смотрят на рост цен, но это лучше, чем платить из своего кармана, потому что иначе им придется влезть в крупные долги.

Теперь, когда у компании есть новый план по охране здоровья, обе семьи хотят понять, что это будет для них значить. Видимо, ежемесячные страховые премии снизятся, а франшиза увеличится. Обе семьи понимают, что в целом цена останется почти такой же – то, что они экономят на страховой премии, может перейти во франшизу, если они идут к врачу.

Миссис Смит довольна планом, потому что если здоровье ее семьи не ухудшится и они будут так же мало пользоваться медицинскими услугами, то для них цена снизится. И хотя стоимость каждой консультации врача может возрасти, это покроется за счет экономии премии, а возможно, к концу года у нее даже останутся дополнительные деньги.

Мистер Джонс также доволен более низкой страховой премией. Франшиза может быть выше, но он понимает, что его семья нуждается в медицинской помощи больше, чем другие. А так как покрытие не меняется, он может продолжить пользоваться страховкой.

Как вы видите, при новом плане медицинского обслуживания изменения в расходах будут зависеть от потребности в медицинских услугах. В результате новый план с повышенными франшизами и более низкими страховыми премиями создает возможность экономии денег во многих семьях. Значит, компания может предложить этот план, ведь он подходит всем сотрудникам!

Когда они закончили это упражнение, команда была взволнована. Им удалось разъяснить сухую политику нового плана посредством истории. Они и думать забыли о сообщении голых фактов — история гораздо понятнее.

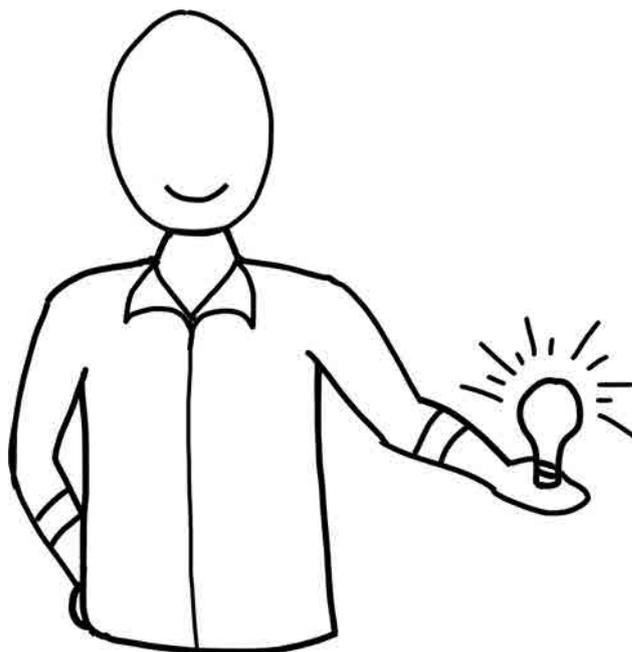
Части начали складываться в целое. Помимо прочего, у команды изменился взгляд на объяснение и она изучила основы его стратегии. Она нашла способ связать хорошо понятную идею с историей, которая представила факты в интересной и понятной форме.

Последнее, что им предстояло решить, — это как лучше подать свои идеи. Может быть, через электронную почту? Или при помощи презентации? А может быть, у них получится сделать простой видеофильм или визуализацию?

Чтобы ответить на все вопросы, Карлос попросил у Эммы несколько дней на подготовку.

ЧАСТЬ III

Представление



Печально, когда результат презентации под угрозой, и не из-за содержания, а из-за формы подачи материала. Например, работа драматурга может быть испорчена плохой игрой актеров, сообщение бренда — неэффективной рекламой, а открытие ученого — тем, что оно непонятно написано.

Потенциальная ценность замечательных идей может быть недооценена из-за формы *презентации* — очень важного момента, в процессе которого идеи выходят в реальный мир. Это непростой переход, и он сопровождается риском. Он требует навыков, которыми могут не обладать люди, выполнившие основную работу. Драматурги не часто бывают режиссерами, и не все ученые — писатели. Даже если самая замечательная идея плохо представлена, она теряет свою ценность.

То же и с объяснениями. Они не могут существовать в изоляции. Чтобы они полностью реализовали свой потенциал, их нужно умело пропагандировать, делиться ими. Они должны выйти из тени в том виде, который соответствует потребностям аудитории. При плохой подаче даже самое замечательное объяснение теряет ценность.

Это и есть основная тема последней части книги — переход от упаковки и письменного объяснения к выпуску идей в реальный мир в той форме, которая привлечет целевую аудиторию и поможет ей почувствовать себя уверенно. Моя цель состоит не только в том, чтобы помочь вам рассмотреть возможные варианты презентаций, но и ввести подходы, которые вы не учитывали раньше. Ваши объяснения должны быть замечательными не только как решение проблем, но и с точки зрения формы, иначе люди их просто не заметят!

В следующих главах мы рассмотрим:

- Уроки, полученные Common Craft из предоставления мультимедийных объяснений.
- Как выбрать средство представления информации и как использовать ограничения для поиска правильных решений.
- Различные типы визуализаций и то, как использовать визуальное мышление в ваших объяснениях.
- Как команда Эммы подошла к выбору формы своего объяснения.

А в конце мы мысленно уменьшим масштаб и рассмотрим ваши перспективы в качестве специалиста по объяснению и возможности сделать его эффективной частью культуры вашей организации. Мы также изучим реальные случаи использования объяснений, которые покажут нам, как они действуют на самом деле.

ГЛАВА 14

Уроки, полученные Common Craft



Люди часто спрашивают нас, в чем секрет объясняющих видеофильмов Common Craft. Что помогает им быть полезными? Чем они привлекают людей и как помогают им почувствовать себя уверенно? На эти вопросы ответить непросто. Как и в любом другом средстве массовой информации, их успех определяется сочетанием факторов, которые, объединяясь, создают полезный опыт. Хотя наша отправная точка — сценарий, мы получили ряд уроков, которые выходят за рамки создания объяснений, подходящих для аудитории. Следующая история объясняет, почему мы перешли от письменных объяснений к использованию видео, и включает 10 уроков, которые мы получили в ходе этого процесса.

Запуск Common Craft

Первые видеоролики Common Craft были основаны на постах блогов 2004 года и создавались для того, чтобы объяснить RSS и «вики» клиентам, которых я тогда консуль-

тировал. Посты — это письменная форма объяснений, и на тот момент они успешно справлялись со своей задачей. Несколько пользователей оставили комментарии, что невероятно порадовало меня как человека, только что создавшего блог.

Но мои статьи не были *примечательными*. Они могли облегчить понимание определенной идеи, но ничем не отличались от других сообщений в блогах.

Способ оказался эффективным и доказал, что я мог написать хороший пост, но все тем бы и закончилось — мои статьи затерялись бы в море себе подобных. А так как я наслаждался их сочинением, они не превращались для меня в непреходящую ценность.

В 2006 году произошло несколько событий, побудивших нас с Сати задуматься о новых способах делиться идеями. Во-первых, в 2006 году возросла популярность YouTube, за которым мы внимательно следили. Это новшество, по нашим предположениям, должно было найти широкий отклик у пользователей, и мы решили, что Common Craft должна оказаться в струе.

Кроме того, в 2006-м мы купили первую видеокамеру и начали снимать свои путешествия. Нам хотелось запечатлеть интересные моменты, например, как мы пили водку с русскими или покупали еду на улицах Шанхая. По ночам в гостиничном номере мы редактировали отснятый материал и выкладывали его на YouTube. Мы не могли поверить, насколько это оказалось просто и дешево! Правда, камера стоила несколько сотен долларов, но программное обеспечение для редактирования видео было встроено в наш ноутбук, а YouTube — бесплатный сайт. Неожиданно для себя мы занялись производством любительских видеофильмов.

Мы влюбились в видео к концу 2006 года, однако по-прежнему не знали, как сделать его частью Common Craft. Приблизительно в то же время мы заметили существование проблем с объяснениями и поняли, что требуются люди, которые способны в доступной форме разъяснить окружающим, что такое RSS. Вскоре мы вспомнили о старых постах в блоге и начали думать, как объединить их с видео.

После нескольких неудачных попыток Сати догадалась направить камеру вниз, на доску, и рассказывать истории при помощи рук, маркеров и бумажных вырезов. Первый видеоролик Common Craft мы делали несколько недель.

Мы сознательно остановили свой выбор на видео, чтобы сделать наши письменные объяснения интересными и запоминающимися. Мы увидели возможность преобразовать текст в среду, которая привлечет внимание целевой аудитории. Мы научились объяснять новым, эффективным способом.

В ходе создания видео Common Craft мы многому научились. Я надеюсь, что наши идеи помогут вам задуматься о создании собственных объяснений. Ниже приведен список наших предпочтений.

Десять уроков, которые компания Common Craft получила из опыта создания объяснений

Начните с формулировки своих намерений. Как уже упоминалось, важная часть создания объяснений — контекст. Наверное, впервые мы создали контекст, когда искали название для своей работы. Как вы, вероятно, заметили, мы не придумываем специальные названия для своих видео, а пишем тему объяснения. Например, «Поисковая оптимизация» или «Сбережения для пенсии», а далее следует фраза «объяснение Common Craft» или «на хорошем английском». Это подготавливает аудиторию к презентации и задает тему. Название становится способом показать, что видео предназначено для выполнения конкретной цели.

Решайте проблему. В любой ситуации — в учебном классе, бизнесе или в социальном окружении — люди обеспокоены недостатком информации. Если вы создадите объяснение, которое решит проблему и поможет аудитории ощутить уверенность в отношении какой-то идеи, это произведет впечатление и сформирует спрос. Например, мы заметили, что социальные сети страдают от плохих объяснений, и решили их улучшить.

Они должны быть короткими. Мало того что люди постоянно заняты, так еще львиную долю времени отнимает интернет (где чаще всего они и просматривают наши видеоролики), поэтому их внимание рассеивается. Именно поэтому наши видео длятся не более четырех минут и мы объясняем в них небольшое количество идей. Это одно из самых существенных ограничений. Если объясняющие видеоролики будут слишком длинными, то усилия, затраченные на их просмотр, покажутся людям чрезмерными, и они перестанут это делать. Мы смирились с тем, что за такой короткий промежуток времени можем охватить лишь малую часть информации. Однако трех минут оказалось достаточно, чтобы переместить человека из состояния апатии к интересу, из которого может многое последовать.

Снизьте уровень шума. Люди все время окружены шумом: разговорами коллег или гулом сложного программного обеспечения. Шум сопровождает нас постоянно, и мы к нему привыкли. А вот *снижение* уровня шума привлекает наше внимание. Снимая свои ролики, мы стремимся снизить уровень шума во всем, что мы делаем. На белой доске появляется только то, что служит цели. Это создает у зрителей ощущение чистоты и лаконичности, которые ассоциируются с доступностью и простотой.

Используйте визуализацию. Многие люди — визуалы. Хотя текст — основа любого объяснения, сочетание текста и изображения превышает простое их суммирование. Эффективное использование визуализаций (см. главу 16) делает объяснения более запоминающимися. Она не только создает новые возможности для улучшения понимания за счет одновременной работы двух частей мозга, но и придает объяснениям уникальный стиль. Визуализация обладает способностью увлечь аудиторию, одними словами этого не добьешься.

Не стремитесь к совершенству. По своей природе видео Common Craft несовершенны. Для них характерны рисунки от руки, неаккуратно порванные бумажки и не всегда покрашенные изображения. В отличие от глянца и визуальных эффектов, используемых в маркетинге, наши бумажные вырезки кажутся дружелюбными и надежными, как обычное письмо в конверте в сравнении с электронным посланием. С первых кадров наших роликов становится понятно, что мы озабочены проблемой понимания, а не глянцевой красотой. И это имеет значение.

Помедленнее. Первые несколько фильмов Common Craft были сделаны, когда у нас почти не было опыта, и теперь становится очевидным, что это произошло слишком быстро. Текст за кадром напоминал скороговорку, предложения сливались, кадры слишком быстро сменяли друг друга, и все вместе создавало ощущение напряжения. Несмотря на то что это укорачивало видео, напряженность мешала нашей аудитории следить за объяснениями и чувствовать себя уверенно. Позже мы перезаписали голос за кадром в ранних видео. Теперь мы фокусируемся на последовательности и невысокой скорости, которые больше подходят для широкой аудитории, в частности для пожилых людей и тех, кто недостаточно владеет английским.

Будьте вне времени. Одна из характерных черт видео в том, что событие фиксируется в момент, когда оно происходит. Идет ли речь о спортивном соревновании, интервью или объяснении, видео схватывает и сохраняет ощущение конкрет-

ного момента времени. Мы узнали, что в этом есть и риск, и польза, потому что мы хотим, чтобы наши объяснения были ценными и сегодня, и в будущем. Если мы используем ситуацию, в которой спустя шесть месяцев произошло изменение, видеоролик теряет актуальность. Некоторые воспринимают это как *срок хранения*. Мы поняли: наши объяснения будут иметь более длительные сроки хранения, если мы сосредоточимся на общих идеях и таких темах, как блоги или безопасные пароли, а не на редких и узкоспециальных.

Будьте доступными. Один из первых уроков, которые мы получили, когда делились своими видео, состоял в том, что ролики представляют серьезную проблему для людей с плохим слухом. Многие зрители просили нас охватить и эту категорию, поэтому теперь видео Common Craft выходит в различных форматах, в том числе с субтитрами. Какое бы средство вы ни выбрали, учитывайте тех, у кого оно может вызвать затруднения, и постарайтесь, чтобы ваши видеоролики стали доступными для всех.

Получайте удовольствие! Отличительные черты видеороликов Common Craft — мягкий юмор и непринужденность. В отличие от многих корпоративных видеороликов наши не могут быть скучными. Часто мы достигаем этого при помощи визуальных эффектов, жестов, шуток и даже сарказма. Например, в нашем ролике «Компьютерные вирусы и угрозы», рассказывая о вирусе под названием Trojan, мы используем образ троянского коня. В какой-то момент лошадь поднимает хвост, и из нее вылетает вирус. В мире формальных объяснений этот забавный эпизод помогает нам быть замеченными и, надеюсь, вызывает у зрителей улыбку.

Помните об этом, когда будете обдумывать свои объяснения.

Давайте еще раз вспомним:

- Начните с формулировки своих намерений.
- Решайте проблему.
- Объяснения должны быть короткими.
- Снизьте уровень шума.
- Используйте визуализацию.
- Не стремитесь к совершенству.
- Помедленнее.
- Будьте вне времени.

- Будьте доступными.
- Получайте удовольствие!

Компания Common Craft выбрала видео. И хотя этот способ вполне удовлетворяет нас и нашу аудиторию, он лишь один из многих, подходящих для представления объяснений таким образом, чтобы они сумели привлечь внимание. Подобных средств так много, что выбор может показаться тяжелой работой.

Следующая глава поможет в выборе способа, соответствующего ограничениям, которые накладывает на вас ваша аудитория, и имеющемуся набору инструментов.

ОБЪЯСНЕНИЕ В РАБОТЕ: КИТ ПИРС И INTEL

Кит Пирс стал звездой корпорации Intel, потому что умеет объяснять сотрудникам сложный мир компенсаций простыми словами. Мы вместе работали над множеством видеопроектов, и он стал одним из наших самых уважаемых партнеров. Наша совместная работа с его коллегой Мишель Джеймс получила в 2011 году золотую награду IABC Quill*. Я попросил Кита рассказать о методике его объяснений.

Вопрос. Зачем вы используете объяснения в вашей работе? Что они вам дают?

Я пользуюсь двумя способами объяснять.

1. Делаю сложное простым.

Сотрудники Intel имеют множество льгот, но, если вы когда-нибудь видели счет от врача или договор медицинского страхования, вы знаете, что это непростая система. Как объяснить персоналу, что комплекс льгот дается не только для того, чтобы люди могли использовать их наилучшим образом, но и чтобы они почувствовали заботу компании о себе? Для этого мы и используем объяснения: чтобы сделать сложное простым и чтобы внутренняя ценность стала явной.

Когда я был маленьким, мы ездили в Диснейленд. Как и для большинства детей, эта поездка стала для меня незабываемой. Но лучше всего я помню, как мы зашли в волшебный магазин на главной улице. Мои родители купили мне ящик-головоломку. Это было такое приспособление, где нужно сдвинуть панель, чтобы она зашла на другую, а потом вверх, затем следующую панель и т. д., до тех пор, пока ящик не откроется. Он поддается, если вы действуете правильно, тут нужна была интуиция, а это очень трудно. Поэтому его и называют головоломкой.

* Престижная премия в области бизнес-коммуникаций. *Прим. ред.*

(продолжение)

(продолжение)

Однажды я положил в ящик деньги и закрыл его. Я сказал сестре, что разрешаю ей взять деньги, если она сможет открыть ящик. Не буду рассуждать на тему, как я плохо поступил и что с тех пор не изменился, но головоломка служит иллюстрацией того, как сделать сложное простым.

Моя сестра так и не смогла открыть ящик, хотя и пыталась. Однажды я изменил задание и немного подсказал ей, как действовать, — и она с легкостью открыла ящик. Увидев, как это легко, она даже разозлилась, как будто хотела сказать: «Почему это кажется таким трудным, когда на самом деле все так просто?» А мне он всегда доставлял удовольствие.

Теперь, когда я стал взрослым, я вижу множество идей, запертых в ящиках-головоломках. Поначалу кажется, что в них невозможно проникнуть. Тем не менее с помощью недолгих объяснений пружины открываются, и на поверхность выходит скрытый смысл. С этой точки зрения обучение — это путешествие в понимание. А объяснение — наш проводник на этом пути.

Сотрудники Intel нуждаются в эффективном объяснении. Это люди, которые разрабатывают новое поколение технологий. И, в соответствии с законом Мура, они делают это каждые 18 месяцев. Это очень быстрый темп, и обычно им не хватает времени, чтобы оторваться от разработки чипов и самостоятельно изучить льготы в области медицинского обеспечения или разобраться в счете за медицинскую страховку. Они заняты делом. На такие вопросы они не будут тратить свою творческую энергию и уникальный дар. Объяснение помогает им пожинать плоды, не утруждая себя.

2. Использование инноваций и влияния.

Второй способ — это объяснение инноваций и влияние. В предыдущем примере я говорил об объяснении, которое помогает понять то, что уже есть в реальности. В случае инновации я должен разъяснить то, чего *еще не существует*. Я не получу финансирования проекта, пока не расскажу, почему моя идея хороша и какую пользу она принесет. Объяснение кладет краски на чистый холст.

В моей ситуации средство объяснения — это PowerPoint. Люди часто злятся на эту программу, но дело не в ней, а в неумении ее *использовать*. В любом случае ввод новой идеи включает тщательный подбор слов, образов, моделей, стилей и анимации. Двести семьдесят четыре слова, забитые на один слайд PowerPoint, — это не объяснение. Это мелкое преступление (по крайней мере, должно им быть).

Способность объяснить, описать, проиллюстрировать вашу инновацию посредством разумного использования PowerPoint означает умение оказывать влияние. На кону стоит разница между получением и неполучением финансирования, наличием и отсутствием поддержки со стороны руководства. Проведите презентацию плохо, и вы вместо ожидаемого получите тесный офис в уголке и дурацкий колпак в придачу. А он еще никого не украшал.

(продолжение)

(продолжение)

Вопрос. Как вы используете объяснения? Можете ли вы рассказать о нескольких конкретных случаях?

Intel имеет централизованную культуру и надежную корпоративную сеть. Мы используем свой корпоративный портал для показа сотрудникам видеороликов Common Craft. Люди могут смотреть их на рабочем месте, в кафе или дома. Короткое видео — идеальное средство для просвещения технологически подкованной, но занятой аудитории.

Мы также используем объясняющие видео, которые разработали на встречах с сотрудниками.

Однажды мы показали 17-минутный видеоролик, который разделили на пять глав. После каждой главы показ прекращался, и мы беседовали с аудиторией, отвечали на вопросы и обсуждали полученную информацию. Затем демонстрировали следующую главу, останавливались, обсуждали и т. д. Таким образом, при помощи более длинного по времени ролика была передана сложная информация, но показ прерывался обсуждениями для улучшения усвоения.

Еще один метод обмена объяснениями называется *водопад*. По сложившейся практике распространение PowerPoint идет от старшего руководителя к его сотрудникам, которые, в свою очередь, отправляют его своим сотрудникам и т. д. Таким образом, объяснения в PowerPoint распространяются по электронной почте.

Объяснения в PowerPoint считаются достаточными. Они должны быть доступны для чтения в автономном режиме, как брошюры.

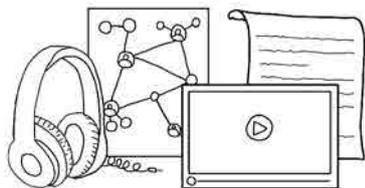
Вопрос. Каких результатов вы ожидаете или уже получили? Что вы слышите от своей аудитории?

Мы получаем положительные отзывы по поводу коротких объясняющих видео. Люди их любят. Но я редко слышу, чтобы кто-то сказал: «Это отличный набор слайдов в PowerPoint». Хотя бывает и такое. Возможно, люди считают, что любой может сделать такую презентацию, а видео часто превышает их возможности. Я считаю, что люди не замечают того искусства, с которым мы создаем эффективные объяснения, особенно когда они хорошо сделаны.

Мы имеем и негативный отзыв о нашей работе; в нем говорится, что мы чрезмерно упростили объяснение. Но то, что одному кажется примитивным, для другого — кубик Рубика. Я понимаю, что наши объяснения неэффективны для людей, которые и без этого разбираются в материале. Таких людей я не считаю частью нашего целевого рынка. И это нормально. Раздражает, но нормально.

Хотя Intel — компания, ориентированная на показатели, до сих пор мы не пытались точно рассчитать степень воздействия наших видеороликов. У нас есть идеи по поводу того, как ее оценить, и я думаю, что в конце концов мы этим займемся. Сейчас мы имеем весьма подробные отзывы, они положительные, и пока мне этого достаточно.

Правильное средство для сообщения



Вы никогда не задумывались о причинах небольшого количества кулинарных шоу на радио? Они есть, но их мало, и причина проста: радио — не лучшее средство для них. Ведь по радио передаются аудиосообщения, а для приготовления пищи больше подходят визуальные, а еще лучше — реальные. Этот пример подводит нас к еще одному важному аспекту — выбору средства.

Чтобы объяснение было максимально эффективным, нужно тщательно выбрать средство, при помощи которого вы хотите его представить. Конечно, можно остановиться на привычной отправке электронных писем или на создании бесконечных пунктов в PowerPoint. Кто знает, *может быть*, они окажутся эффективными. Но наличие выбора средств позволяет нам подойти к делу творчески и создать действительно выдающиеся объяснения, которыми мы сможем делиться.

Объяснения предназначены для совместного использования. В изоляции они чахнут и гибнут. Эта глава посвящена тому, как дать своим объяснениям возможность процветать и жить вечно.

Преобразование

Как уже говорилось, чаще всего объяснения приходят в мир в виде текста. После планирования и упаковки идеи мы *пишем* объяснение, в котором фиксируем основные моменты. Эти письменные объяснения очень похожи на сценарии для фильмов или для видео Common Craft, которые мы рассматривали в предыдущих главах. Написанный текст — доступный способ донести идею до окружающих. Но текст лишь один из многих вариантов для передачи нашего сообщения окружающим.

В вашем распоряжении множество средств для создания объяснений; их действительно несметное количество. Что вы собираетесь использовать: изображение, текст, аудио или видео? Вы вставите их в программы презентации, инфографики, вебинара? А если сделать запись и поделиться опытом? Вы сможете подготовить свою презентацию таким образом, чтобы ее можно было использовать в любое время и в любом месте?

Это очень важно, в начале главы мы уже говорили о том, что средства придают сообщениям форму. Выбор средств повлияет на то, как аудитория воспримет и как будет использовать наши объяснения. Если мы сделаем неправильный выбор, то даже лучшие сценарии могут потерпеть неудачу.

Но перед тем как погрузиться в детали, нужно подготовить почву, потому что мир средств передачи информации чрезвычайно сложен. Сочетая разные контексты, мы можем создавать бесконечное количество комбинаций. Например, простое видео может включать в себя текст, видеоряд и аудио или их комбинации.

И как бы мне ни хотелось придумать идеальный метод выбора средств для каждого конкретного случая, это невозможно. Решения о выборе средства не могут и *не должны* следовать инструкциям. Аудитория и доступ к инструментам уникальны для вас и вашего объяснения. Поэтому лучший способ помочь вам сделать шаг вперед — это рассказать о возможностях и показать, как принять продуктивное решение.

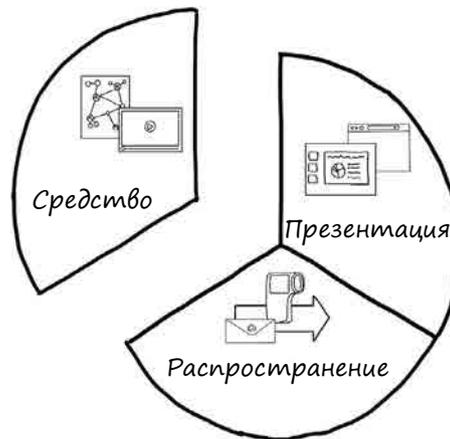
Чтобы мы могли продумать эти варианты, давайте объединим их в три группы:

1. **Варианты средств** — различные виды коммуникации.
2. **Режимы презентаций** — платформа, которая представляет формы.
3. **Варианты записи и распространения** — как сделать объяснение доступным для других людей.

Как видно на диаграмме ниже, эти три фактора работают вместе и могут использоваться в качестве процесса.



Варианты средств



Ниже приведен краткий обзор популярных средств, которые можно использовать для представления объяснений, а также описаны их плюсы и минусы. Сейчас наши усилия направлены на выбор формы общения. Какие средства или их комбинации мы можем использовать для объяснения?

Текст: письменная форма; средство, которое используется в книгах, газетах, журналах, электронных письмах и т. д.

- **Плюсы для объяснения:** текст отлично подходит для глубокого изучения предмета и анализа. Это простой, недорогой и гибкий способ. Его можно использовать в интернете, на мобильных устройствах, и он может содержать гиперссылки на другие ресурсы.
- **Минусы для объяснения:** читатели часто просматривают текст не вчитываясь, а при условии незначительной концентрации внимания это может означать, что сообщения не будут поняты. В такой форме объяснение вряд ли станет *выдающимся*.

Изображение (графика): визуальное представление идеи, концепции, человека, которые предлагаются в форме плаката или специально подобранного изображения.

- **Плюсы для объяснения:** изображение (графика) — это форма, позволяющая легко понять и усвоить сложные предметы или данные. Она также может предложить зрителю запоминающиеся образы, которые отражают эмоции или символизируют идеи. Изображение и графика включают в себя широкий ряд вариантов от инфографики процесса до сцен, которые вызывают эмоции. Кроме того, изображения доступны в любой языковой среде и при любых навыках чтения.
- **Минусы для объяснения:** хотя изображения и графики могут выполняться от руки или при помощи программного обеспечения, некоторые сложные изображения требуют навыков графического дизайна и специальных инструментов. Возможности выбора различных вариантов изображений безграничны, и временами они создают в объяснении ненужные шумы, а плохо сделанная инфографика может запутать аудиторию.

Аудио: запись голоса или шумового оформления. Аудиозаписи — это то, что мы слышим в подкастах или во время дискуссии.

- **Плюсы для объяснения:** аудио хорошо подходит для рассказа и позволяет слушателю представлять собственные версии того, о чем рассказывается. Аудиозаписи можно слушать в процессе выполнения работы, и они прекрасно передают личностные характеристики человека и эмоции. В сочетании с визуальными эффектами звук может создавать запоминающиеся впечатления.
- **Минусы для объяснения:** аудиозаписи требуют специального оборудования и навыков монтажа, важный фактор также — качество звука. Аудиозаписи трудно быстро (или предварительно) прослушать, они могут показаться аудитории недостаточно привлекательными. Кроме того, в условиях офиса для их прослушивания нужны наушники.

Видео: запись информации на носителе, включающая звук, видеоряд и движение. Обычно мы видим их по телевидению, в кинотеатрах и на YouTube.

- **Плюсы для объяснения:** видеофильмы создают динамичную картину, которая может надолго увлечь зрителя. В них видны живые эмоции и язык тела, а также

(продолжение)

(продолжение)

применяются простая анимация и анимированная графика. Это средство, способное быстро передать насыщенную информацию. Влияние видео увеличивается в сочетании с музыкой или с голосом за кадром. Видеофильм легко снять, для этого есть доступные инструменты — смартфоны и программы для презентаций, кроме того, видео привлекает зрителей.

- **Минусы для объяснения:** хотя сделать видеофильм несложно, чтобы произвести действительно привлекательный продукт, требуются определенные программы для монтажа и навык. Для видеообъяснений очень важен голос за кадром, потому что могут возникнуть трудности с наложением и монтажом звука. Кроме того, видеопродукция высокого качества дорого стоит.

Прямая демонстрация: это живые презентации — то, что происходит в классе, на лекции или на семинарских занятиях. Они включают в себя использование физических моделей или других объектов реального мира.

- **Плюсы для объяснения:** прямые демонстрации — увлекательный метод представления объяснений, поскольку они включают обсуждение и сотрудничество. При таком подходе аудитория редко скучает и лучше воспринимает сложные идеи. Это очень гибкая форма, она использует все типы средств, ее можно транслировать или записывать. Прямая демонстрация обладает преимуществами перед флипчартами* и другими аналоговыми инструментами презентации.
- **Минусы для объяснения:** прямые демонстрации часто зависят от способности ведущего донести информацию до аудитории. Кроме того, они ограничиваются количеством слушателей, их непросто воспроизвести, так как для этого требуются видеоборудование и определенные навыки.

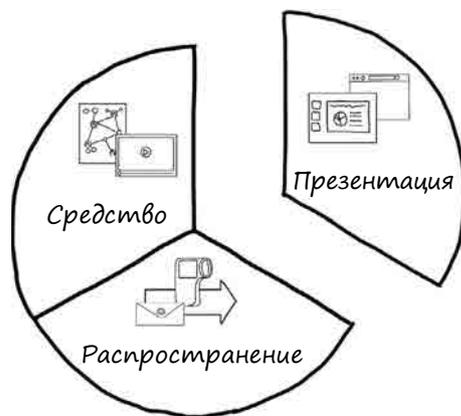
* Магнитно-маркерная доска с креплением для листа или блока бумаги. *Прим. ред.*

Источник: McCombs, 2012.

Режимы презентаций

Вполне вероятно, что ваше объяснение будет включать ряд перечисленных выше средств.

Теперь, когда мы рассмотрели основные способы, пришло время для изучения *режимов* презентаций. Потому что следующий вопрос, который мы себе задаем, — куда мы *вложим* эти средства? В какой контейнер, на какую платформу?



Газета предназначена для текста и изображений, телевидение — для видео- и аудиозаписей, а рассматриваемые нами режимы больше подходят для одних средств, чем для других. Рассмотрим примеры.

Документы: это основной способ передачи информации в рамках деловых отношений. Наиболее популярны программные текстовые документы и электронные таблицы.

- **Плюсы для объяснения:** документы — это стандартная платформа, которую использует большая часть компьютерных пользователей. С их помощью можно создавать текстовые объяснения с включением фактических данных и изображений. Эти документы легко сохранять на компьютерах и в сетях, их отправляют по электронной почте или другими способами.
- **Минусы для объяснения:** поскольку документы — это стандартная платформа, они могут не вызвать интереса и мало подходят для мультимедийного использования.
- В организациях часто злоупотребляют документами, в частности вложениями, что может снизить интерес аудитории.

Презентация (слайд-шоу): программы презентаций (слайд-шоу) используются для документального подтверждения, с их помощью можно поделиться идеями в формате слайдов. Они часто применяются при прямых демонстрациях или сохраняются для индивидуального просмотра.

- **Плюсы для объяснения:** презентация — это отличный формат для информации, которая представляется линейно, то есть каждый следующий слайд связан с предыдущим. В них сочетаются разные средства, это распространенная платформа для большинства пользователей. Кроме того, программы презентаций имеют опции для анимации визуальных образов и добавления голоса за кадром для создания видео без использования камер или программного обеспечения для редактирования.

(продолжение)

(продолжение)

Презентация — хорошее средство для рассказа истории и создания сториборда. Файлы можно отправлять по электронной почте и сохранить в компьютерах и сетях.

- **Минусы для объяснения:** слайд-шоу имеют репутацию малоэффективных, это отталкивает часть публики. Ведущие часто достигают высокого результата за счет сочетания хорошего дизайна со своим умением увлечь аудиторию. Эти программы могут плохо работать на мобильных устройствах.

Сайт: интернет-сайты предлагают широкий набор вариантов представления объяснений.

- **Плюсы для объяснения:** на сайтах можно использовать практически любые средства, это наиболее гибкий из всех перечисленных здесь инструментов. Они распространяют информацию по всему миру, через них можно организовать обсуждение среди посетителей сайта. Этой информацией легко поделиться с другими людьми, указав адрес сайта.
- **Минусы для объяснения:** сайты требуют подключения к интернету и браузера. Несмотря на гибкость, большинству из них для достижения успеха требуется сочетание дизайна и возможности развития. Кроме того, они могут быть дорогими, а поддержка и обслуживание требуют много времени.

Вебинары: их преимущество в том, что пользователи участвуют в заседании через интернет, могут это делать все одновременно независимо от того, в какой части света находится каждый из них. Большинство вебинаров — это онлайн-презентации, в которых ведущий и участники используют браузеры или программное обеспечение для получения изображения. Аудиочасть заседания, как правило, осуществляется через вызов по телефонной линии конференции.

- **Плюсы для объяснения:** вебинары могут стать отличной платформой для объяснения и позволяют посетителям сотрудничать: общение с ведущим и другими участниками происходит в режиме реального времени. Большая часть систем для вебинаров применяет мультимедиа и предлагает уникальную возможность увидеть прямую демонстрацию сайтов и программ, которые использует ведущий. Они удобны для презентаций программного обеспечения и проведения обучения, причем их можно записывать и просматривать позже.
- **Минусы для объяснения:** системы для вебинаров дорого стоят и требуют определенного уровня подготовки как от докладчиков, так и от участников. Семинары ориентированы на компьютеры и могут не поддерживаться планшетами или другими мобильными устройствами. Кроме того, они часто требуют соединения и через интернет, и по телефону.

Видео: это и средство, и режим презентации, объединяет аудио-, видео- и другие средства и движение.

- **Плюсы для объяснения:** видео — очень убедительная платформа для объяснения, потому что обычно сочетает в себе аудио- и визуальные средства, что способствует качественному обучению и запоминанию. Видео можно легко обмениваться

(продолжение)

(продолжение)

в интернете, включать в презентации, сохранять на компьютере или в сети. Видеофайлы бывают очень интересными.

- **Минусы для объяснения:** видеофайлы часто бывают большими, с ними трудно справиться, а высококачественные видео — дорогое удовольствие для большинства людей. Кроме того, видео трудно быстро просмотреть, оно имеет ограниченную доступность для людей с нарушениями слуха. Трудно гарантировать, что видео будет воспроизводиться на всех устройствах и платформах.

Веб-приложения для презентаций: появляется все больше веб-продуктов и приложений, например Prezi и Slide Rocket, альтернативных таким программам презентаций слайдов, как PowerPoint.

- **Плюсы для объяснения:** эти продукты — уникальный режим для презентации объяснений с одновременным использованием мультимедиа и текста, с возможностью изменения масштаба изображения и прокруткой. Они могут быть представлены через сайт или лично. Для большей части продуктов предлагаются бесплатные или пробные версии, которые хорошо работают на планшетах и других мобильных устройствах.
- **Минусы для объяснения:** эти программы не всегда легко изучить, а в некоторых случаях при просмотре они вызывают странные побочные эффекты, например укачивание. Хотя существуют и бесплатные версии, большинством из них нельзя пользоваться без ежемесячной или ежегодной подписки на все функции. Некоторые приложения требуют соединения с интернетом.

До сих пор мы обсуждали два из трех основных факторов: средства и режимы. Мы описывали варианты средств, которые можно использовать для представления объяснений, а также режимы их представления. Они создают твердую основу, и можно подумать о потенциале. Например:

- Профессор, которая должна объяснить свои открытия в квантовой механике, считает лучшим вариантом сочетание текста, изображений и прямой демонстрации.
- Кроме того, в ходе представления она поймет, что подойдет также вебинар или слайд-шоу.
- Основатель новой компании может представить свои объяснения в форме интерактивного сайта, который включает в себя текст и изображения, сопровождающие рассказ пользователя, применяющего продукт.
- Корпоративный тренер может поделиться своим объяснением с клиентами в режиме реального времени. Параллельно с устным объяснением она использует

рисунки на флипчарте, изображения и графики. Для этого подходит прямая демонстрация или вебинар, которые используют слайд-шоу.

Количество примеров бесконечно. Но прежде чем рассматривать подходы к решению, давайте обсудим третий фактор: запись и распространение.

Варианты записи и распространения



Чтобы задать границы этой идее, давайте рассмотрим устное очное объяснение.

После окончания презентации объяснение остается только в умах слушателей. Хотя для некоторых ситуаций это подходит, потенциал объяснения, которое могло бы охватить массу людей, оказывается ограниченным. Благодаря новым технологиям мы располагаем большими возможностями для записи объяснений, которые можем распространять, увеличивая тем самым потенциальную аудиторию и делая их более эффективными. Запись объяснения распространяет его на более широкую аудиторию и дает возможность сохраняться.

Объяснение из предыдущего примера можно было записать на видеокамеру и представить его в форме, которой можно поделиться с другими и посмотреть в будущем. Идея проста: превратить встречу, вебинар, слайд-шоу и прочее в видео, которое увидит много людей. Другой пример — программа для слайд-шоу, например PowerPoint или Keynote. Хотя вы можете записать живую презентацию при

помощи камеры, такую же демонстрацию создают с помощью опции «анимация» и голоса за кадром, которые входят в стандартный набор большинства программ для создания презентаций. Полученный вариант тоже легко распространить. Обдумывая способ представления объяснения, не забывайте, что его можно записать, чтобы впоследствии распространить как можно шире.

Прежде чем перейти к коротким рассказам, которые объединят эти идеи, давайте сделаем обзор:

- **Варианты средств** помогают нам увидеть, в какую другую среду мы можем преобразовать текст.
- **Параметры режима презентации** помогают нам видеть платформы для обмена мультимедийными объяснениями.
- **Варианты записи и распределение** демонстрируют возможности записи и распространения объяснений на более широкую аудиторию.

Этого слишком много, чтобы запомнить сразу. Однако, как вы скоро увидите, у нас есть способы, чтобы переработать эту информацию и применить ее в нашей профессиональной жизни.

Ограничения приходят на помощь

Как упоминалось в главе об ограничениях, изобилие может парализовать. Нам нужны способы, чтобы представить возможные варианты, а уже затем определить, какой из них нам больше подойдет.

Вместо того чтобы искать идеальный способ для каждой ситуации, разумнее оценить имеющиеся у нас основные варианты и научиться использовать ограничения, которые помогут решить, какой из вариантов лучше. Мы будем применять два вида ограничений:

- **Ограничения со стороны средств** — они связаны с возможностями доступа к техническим средствам.
- **Ограничения со стороны аудитории** — они связаны с потребностями аудитории и ситуацией.

Давайте рассмотрим простой, хотя и экстремальный случай. Познакомьтесь с Иваном.

Он работает в компании, в которой меняется линейка продуктов. СЕО попросил его объяснить ситуацию сотрудникам. Иван несколько дней оттачивал письменное объяснение, а теперь думает, как его лучше представить. Прежде чем рассматривать варианты, он вспомнил о двух видах ограничений.

Ограничения со стороны средств. Производственная компания, в которой работает Иван, не полагается на такие технологии, как средства коммуникации. У нее нет ни отдела, ни инструментов для создания видео- или аудио-записей. Нет ни интранета, ни средств для проведения вебинара, а у Ивана нет статьи бюджета для приобретения новых инструментов.

Это ограниченность средств, которая оставляет ему небольшой выбор.

Ограничения со стороны аудитории. Более 80 процентов сотрудников компании трудятся в цехах, говорят на одном языке и не используют для работы компьютеры. Все сотрудники сосредоточены в одном здании и получают информацию от руководства при помощи ящиков внутренней почты, расположенных рядом с комнатой отдыха, — у каждого он свой. Кроме того, люди работают в две смены и редко бывают на службе одновременно. Это ограничения со стороны аудитории, которые помогут Ивану определить возможные варианты объяснения.

Иван учел ограничения со стороны средств и аудитории. Теперь он может смело отбросить все лишнее и сосредоточить внимание на средствах, которые будут эффективными для него и его компании. Вскоре Иван решил: наилучший вариант — встреча лицом к лицу, во время которой он будет использовать программу презентации, а также слова и изображения. Он проведет встречу дважды, по разу для каждой смены, и для каждого сотрудника сделает бумажные копии презентации с примечаниями.

Казалось бы — ограничения значительны, но на самом деле они оказали Ивану услугу. Потому что ограничения со стороны аудитории и средств позволили ему быстро выбрать лучший вариант.

Для большинства читателей это решение, вероятно, окажется более сложным, поскольку они располагают интернетом. Существует и другой вариант, когда для представления объяснения люди используют свои личные средства и ограничения со стороны аудитории; ниже мы приведем несколько таких примеров.

Продавец

Джеки продает программное обеспечение в течение десяти лет, и теперь, когда она по-другому взглянула на потенциал объяснения, она готова попробовать новое. Несколько недель назад она написала объяснение, где рассказывала историю человека, который использовал ее программное обеспечение. Она знает, что объяснение принесет пользу, но текст — это не самый лучший вариант.

Прежде всего, она попыталась определить, что подойдет для ее аудитории — вечно занятых руководителей, которые переходят с совещания на совещание и устали от бесконечных презентаций. Они не станут читать больше нескольких предложений, им нужен запоминающийся способ увидеть, как ее программное обеспечение изменит их жизнь.

Джеки понимает, что текстовое объяснение вряд ли пригодится, так же как и аудио. Они не будут тратить время на участие в вебинаре. Но короткое видео, графика, прямая демонстрация или интерактивный сайт — все это принесет пользу.

Джеки также думает о средствах, которые у нее есть. Она может целый день набирать презентацию в PowerPoint, но нужного эффекта не достигнет. В ее компании есть команда, занимающаяся средствами информации, но у них нет возможностей сделать видео. Веб-команда загружена другими заданиями и, скорее всего, не сумеет сделать работу быстро. Но у них *есть графические дизайнеры*. Эти ограничения сузили выбор. Видео отпадает. Интерактивный сайт маловероятен.

Значит, остаются два варианта, которые вписываются в ограничения аудитории и средств:

- Прямая демонстрация.
- Графика.

В конце концов, Джеки может поработать с графическим дизайнером и сделать инфографику, которая превратит ее историю в визуализацию. Наверняка она будет замечательно выглядеть в этом простом и интересном формате. Такой ресурс привлечет внимание занятых руководителей — ее целевой аудитории. Убедившись, что объяснение выполняет поставленную задачу, она раздала копии своей команде, чтобы они использовали их при продажах.

Основатель новой компании

Новая технологическая компания Акиры когда-нибудь станет очень крупной, но пока ему трудно объяснить это инвесторам и клиентам. Его команда вложила в развитие все, что могла, и теперь нужен способ заинтересовать людей своим продуктом. Для этого он написал объяснение, создал контекст, рассказал короткую историю и связал свой продукт с идеями, которые его аудитория уже понимает. Но он знает, что его клиенты почти ничего не читают, поэтому нужен способ сделать объяснение запоминающимся.

Когда он представляет свою аудиторию, он думает о деньгах. Его объяснение должно помочь ему получить финансирование от инвесторов и в итоге — прибыль от клиентов. Скоро он заметил, что у них всех есть нечто общее: они технически подкованы и много времени проводят в интернете. Они перегружены информацией о новых продуктах, появляющихся на рынке. Они ищут что-то необычное, но несложное для понимания.

С точки зрения средств у Акиры много вариантов. Хотя сейчас компания раскручивается, команда ориентирована на гаджеты, информирована о средствах и имеет несколько очень творческих сотрудников. Его ограничение в средствах передачи информации связано не столько с доступностью, сколько с эффективностью.

Акира знает, что инвесторы ожидают презентацию в виде слайдов, но он делает ее позже; сейчас ему необходимо что-то необычное, чтобы заявить о себе. Текстовые, аудио- и живые презентации не подходят, вебинар — тоже. В качестве потенциальных вариантов он рассматривает видео, графику и интерактивный сайт. Акира и его команда работают над стратегией превращения объяснения в нечто полезное и привлекающее внимание.

Один из членов его команды экспериментирует с анимационным видео и имеет необходимые инструменты. Все эти видео цифровые, так называемая *анимированная графика*. Команда полагает, что Акира может представить письменное объяснение в виде анимированного видеоролика. Он будет длиться около двух минут, включать визуализированную историю и голос за кадром.

Через несколько недель видеоролик готов, он выглядит потрясающе. За короткое время все смогли увидеть общую идею. Затем группа узнала обо всех возможных видах обмена. Они загрузили его на YouTube, поставили на главную страницу своего сайта и отправили ссылки друзьям и инвесторам с обещанием, что оно позволит легче понять их продукт.

Хотя их видеообъяснение не стало хитом, оно заинтересовало людей и подтолкнуло нескольких инвесторов вложиться в дело. И это было только началом. Видео стало неотъемлемой частью всех презентаций, потому что его можно показывать в начале, чтобы подготовить аудиторию. Оно также использовалось на сайте, приглашая людей попробовать продукт. В конце ролика появлялся призыв к действию, советовавший зрителям сделать следующий шаг. А поскольку сообщение выложили на YouTube, любой мог поставить его на свой сайт и распространять дальше.

Тренер

Большую часть жизни Моника провела стоя перед аудиторией: сначала в качестве учителя, а затем — корпоративного тренера. Теперь, когда она работает в крупной компании, Моника тратит много времени на обучение пользователей ее продукта. Она всегда верила в силу *очного обучения*, при котором все находится в одном классе. Она считает, что возможность задать вопрос и поделиться своими мыслями о продукте приносит огромную пользу.

Поэтому Моника обрадовалась, когда менеджер попросил ее провести занятия по новому продукту. Ей нравится процесс педагогического проектирования, и недавно она включила в свой курс объяснения. Но менеджер объяснил ей, что все изменилось. Транспортные расходы выросли, и она не сможет встречаться с пользователями и обучать их очно. Теперь перед ней стоит задача придумать, как работать в новых условиях.

Монике понятно, что ее аудитория имеет специфические потребности. Они должны узнать о новом продукте в ситуации, похожей на встречу, иметь возможность задавать вопросы и видеть, как Моника использует продукт. Все ее слушатели работают в средних и крупных компаниях, у них есть компьютеры и выход в интернет. Кроме того, у них хватает времени на обучение и большая часть уже понимает общую идею продукта.

Как правило, Моника недолго обдумывает средства презентации. В большинстве презентаций она показывает продукт на экране и описывает, как его использовать. Но теперь ей нужно понять, как действовать в новой ситуации. Она может послать инструкцию с текстом и поясняющими картинками по электронной почте, но это не привлечет внимания. Ей нужна презентация, подобная прямой

демонстрации, — происходящая в *реальном времени*. Это позволит ей объяснить продукт и провести обсуждение, на котором она сможет ответить на любые вопросы.

Очень скоро она понимает, что лучший вариант — это вебинар. Она сможет действовать почти так же, как на обычных занятиях, но только через интернет. Пользователи могли бы звонить по линии конференции, присоединяться к онлайн-совещанию и видеть общий экран. Сначала она волновалась, но вскоре ей понравилось — на вебинарах ее презентации оказались не менее эффективными. Теперь ей приходится меньше путешествовать, и она может проводить больше времени с семьей.

После нескольких недель использования программного обеспечения для вебинаров Моника обнаружила свойство, которое раньше не применяла: она могла записывать вебинары, причем на записи был виден экран и все обсуждения. Когда она научилась записывать, перед ней открылся новый мир. Теперь Моника могла размещать записанные тренинги на сайте компании. Любой, кому требовалась переподготовка, мог просто посмотреть запись занятия.

Моника продолжает проводить очные занятия, но возможность записывать и распространять записи означает, что она всегда может отослать их бывшим студентам и использовать свое ограниченное время эффективнее.

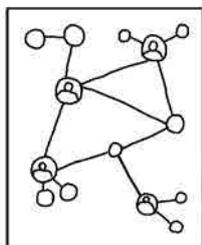
Резюме

Как видно из примеров, успех вашего объяснения зависит от нескольких факторов. Времена письменных объяснений прошли. Чтобы они стали по-настоящему эффективными, вы должны превратить объяснение в форму, соответствующую потребностям вашей аудитории. К счастью, у нас теперь большой выбор средств. Хотя такое разнообразие может ошеломить, у нас есть способы с этим справиться. Не существует формулы, подсказывающей правильное сочетание средств для любой ситуации, но мы можем использовать ограничения, которые придают объяснениям форму. Ограничения со стороны средств и аудитории сужают выбор до нескольких вариантов.

В следующей главе мы рассмотрим роль изображений в объяснениях и выясним, как использовать визуальное мышление для представления идей и решения проблем.

ГЛАВА 16

Визуализации



В 2004 году Крис Андерсон, редактор журнала Wired, написал статью «Длинный хвост», а в 2006 году — книгу под тем же названием*. Вот что написано о ней на www.amazon.com:

«Длинный хвост» действительно описывает экономику изобилия.

Новая рентабельность распределения, производства и маркетинга коренным образом меняет определение того, что является коммерчески жизнеспособным. Если XX век был о хитах, то XXI будет о нишах.

Крис Андерсон, из книги «Длинный хвост»

Я прочитал и статью, и книгу, и они произвели на меня большое впечатление. Идея *длинного хвоста* стала поводом задуматься, как интернет изменяет маркетинг и коммерцию. Как только я понял общую идею, она стала инструментом, который я использую для обсуждения стратегий маркетинга и распределения компаний. Это была мощная концепция, которая объяснила одно из самых значительных влияний интернета на бизнес-стратегию.

* Издана на русском языке: Андерсон К. Длинный хвост. Эффективная модель бизнеса в Интернете. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Но, как вы уже, наверное, поняли, слова еще не делают идею правильной. Давайте посмотрим, что еще написано о концепции длинного хвоста.

В «Википедии» сказано:

Книга «Длинный хвост» ссылается на статистическую закономерность, что основная часть населения находится в хвосте распределения вероятностей и отличается от «нормального» распределения, или распределения Гаусса. Искажение в виде длинного хвоста возникает при включении некоторых необычайно высоких (или низких) значений, которые увеличивают (уменьшают) средние значения и вызывают перекося в распределении вправо (влево).

Wikipedia, 2012

Из статьи Андерсона:

Чтобы получить представление о нашем истинном вкусе, не модифицированном экономикой дефицита, загляните в Rhapsody, потоковый музыкальный сервис на основе подписки (принадлежащий RealNetworks), который в настоящее время предлагает более 735 000 треков.

Составьте месячную статистику Rhapsody, и вы получите такую же экспоненциальную кривую спроса, как в любом музыкальном магазине, с повышенным спросом на топовые треки и заниженным – на менее популярные.

Но по-настоящему интересно взглянуть на то, что таится под верхними 40 000 треками, что приблизительно отражает текущее количество остаточных запасов среднестатистического магазина записей. Повезет, если в итоге эти альбомы будут проданы. Даже в мировой сети Walmart* эта вероятность близка к нулю: либо у них совсем нет дисков, либо потенциальные покупатели, согласные купить продукт за такую цену, их не найдут, а может быть, не зайдут в магазин.

Однако в Rhapsody спрос остается. Мало того что каждый из топовых 100 000 треков Rhapsody используется не менее раза в месяц, то же самое относится и к ее топовым 200 000, топовым 300 000 и топовым 400 000 трекам. Как только Rhapsody добавляет треки в свою библиотеку, они находят аудиторию, даже если это лишь несколько человек в стране. Это и есть длинный хвост.

Крис Андерсон, 2004

* Крупнейшая сеть очень дешевых магазинов розничной продажи. Прим. пер.

Эти описания полезны и понятны. При отсутствии другого контекста многие читатели найдут идею интересной. Но *реальная* власть длинного хвоста не станет очевидной, пока мы не увидим ее воочию. Только в этом случае идеи по-настоящему оживают.

К счастью, Андерсон не включил наглядные изображения ни в свою книгу, ни в статью. Я объясню идею при помощи своих иллюстраций, и вы увидите, как длинный хвост становится простым *визуальным* инструментом, который создает способ сообщения трансформирующих идей.

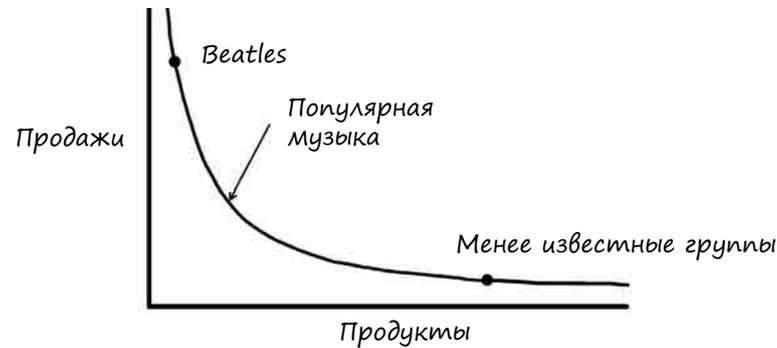
Начнем с основного графика, который может нарисовать любой человек. Он состоит из двух осей. На вертикальной мы отмечаем объемы. Это количественная характеристика такой информации, как продажи. На горизонтальной оси отмечаем конкретные элементы, например названия или продукты в порядке убывания их популярности (наиболее популярные слева, а наименее — справа). В нашем примере будем использовать продажи и продукты. Чтобы их объединить, рисуем *экспоненциальную* кривую, или кривую *спроса*: слева она более крутая (голова), а затем прогибается и идет направо, почти касаясь оси (хвост).



Площадь под кривой — это визуализация спроса. Ключевой момент в том, что правая часть кривой, то есть продукты с низким спросом, может быть очень длинной. Это *длинный хвост* кривой спроса.

Продукты в левой части имеют экспоненциально больший спрос, чем продукты справа.

Например, в контексте продаж исторические записи Beatles и Майкла Джексона находятся слева, а менее известные группы — в хвосте справа.



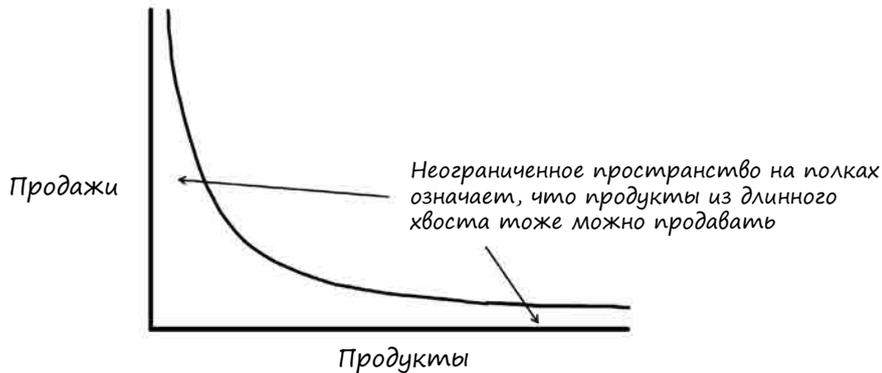
Вот и все. Эти три линии дают нам все необходимое для визуализации и объяснения того, как изменился бизнес с появлением розничных продаж через интернет. Давайте посмотрим как.

До появления интернета розничным торговцам приходилось выбирать, какие товары выставлять на продажу. Визуально это означает, что они должны были нарисовать линию на кривой спроса и продавать продукты, находящиеся только с левой стороны от линии — пользующиеся наибольшим спросом. Они не могли позволить себе предлагать продукты с меньшим спросом из-за ограниченного места на полках.



С появлением интернета это ограничение исчезло, то есть продавцам стала не нужна эта линия. Они могут иметь продукты из длинного хвоста (с низким спросом) и предлагать потребителям практически неограниченный ассортимент.

Встал вопрос: а будет ли этот подход действовать? Достаточно ли спрос в длинном хвосте, чтобы оправдать хранение такого большого количества продуктов?



Чтобы узнать, вам нужно всего лишь взглянуть на примеры на Amazon.com, iTunes и Netflix. Эти компании розничной торговли построили успешный бизнес, обслуживая потребности длинного хвоста.

Я использовал пример длинного хвоста, потому что это большая идея, которую трудно понять без иллюстрации. Как сказано в начале этой главы, слов не всегда бывает достаточно. Некоторые идеи становятся понятными после того, как мы включаем визуализацию. Она становится воплощением объясняемой идеи, запоминается и может воспроизводиться. В этом и состоит ее цель.

Как только я прочитал статью Андерсона в Wired, я готов был зайти в любую аудиторию, потратить десять секунд на изображение кривой спроса и объяснить путь, которым интернет преобразует бизнес. Я мог построить точки на кривой, чтобы проиллюстрировать тематические исследования и примеры.

Я мог использовать кривую, чтобы задать вопросы и начать обсуждение, и студенты тоже это смогут. Они сумеют объяснить эту идею, нарисовав кривую в своем блокноте. Читая новости, они смогут визуализировать, как будет выглядеть на этой кривой стратегия компании.

Я хочу, чтобы вы помнили об идее длинного хвоста все то время, пока мы будем обсуждать визуализации в этой главе. Простая кривая, не имеющая никакого художественного выражения, — это все, что требуется аудитории, чтобы она поняла и запомнила идею, которую трудно объяснить словами.

Вы можете использовать визуализации

Когда люди задумываются об использовании визуализаций в объяснении, их начинает одолевать беспокойство. Они говорят себе: «Я не умею рисовать» или «Я не творческий человек». Это нормальная реакция: действительно, не каждый из нас художник. Но вспомните кривую спроса и длинный хвост: она состоит из трех линий, и две из них — прямые! Использование визуализаций — это не вопрос искусства, а утилиты, инструмент (вроде шкалы объяснений), который делает информацию понятной.

Оказывается, существуют простые способы использовать визуализацию в объяснениях. Как длинный хвост и шкала объяснения, они визуальные инструменты, которые требуют лишь базовых навыков рисования. Как мы скоро увидим, при помощи одного из шести основных типов рисунков можно визуализировать практически любые задачи.

Правило Дэна Роэма 6 × 6

Дэн Роэм — настоящее светило в мире визуального мышления, а его книга «Визуальное мышление»* стала международным бестселлером (Roam Dan, 2008). На первый взгляд визуальное мышление — это использование рисунков для визуализации идеи. Отчасти это верно, но визуальное мышление (в частности, работа Роэма) гораздо глубже и служит не только для представления идей, но и для решения проблем. В таком контексте рисунки — это средство достижения. Как пишет Роэм, «любую проблему можно прояснить с помощью картинки, а любую картинку можно создать с помощью единого набора инструментов и правил».

По мнению Роэма, любую проблему можно отнести к одной из *шести групп*:

- Проблемы *кто* и *что*, связанные с вещами, людьми и ролями.
- Проблемы *сколько*, связанные с измерениями и подсчетами.
- Проблемы *когда*, связанные с планированием и сроками.
- Проблемы *где (откуда)*, связанные с направлением и взаимным расположением.
- Проблемы *как*, связанные с взаимными влияниями.
- Проблемы *почему (зачем)*, связанные с общей картиной.

* Роэм Д. Визуальное мышление, Бла-бла-бла (комплект из 2 книг). М. : «Манн, Иванов и Фербер», 2013.

Проблемы кто и что, связанные с вещами, людьми и ролями

Портреты наших покупателей:



Бегают время
от времени



Приверженец
фитнеса



Заядлый
марафонец

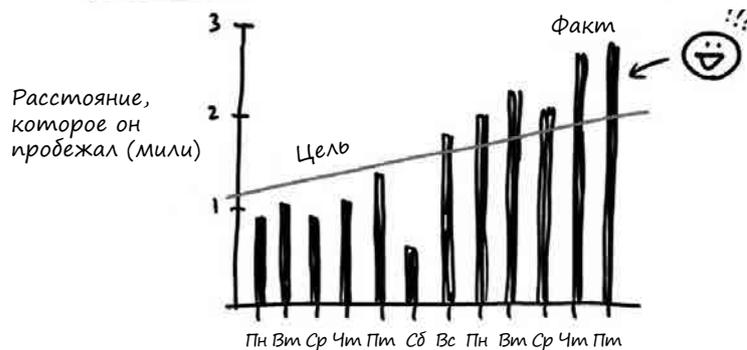
2012 Dan Roam © Digital Roam, Inc.

Для каждой новой компании понять свой рынок — большая проблема. Хотя у нее есть базовое представление о целевых клиентах и понимание их основных характеристик, компания должна знать о них больше. Она может представить основные типы пользователей в виде простых рисунков с узнаваемыми чертами. Например, марафонца можно изобразить в виде фигурки с номером, человека, который бежит нерегулярно, — нарисовать с собакой, а ярого приверженца фитнеса — на беговой дорожке.

Эти рисунки обеспечат прочную основу для объяснения, потому что ориентированы на людей и на истории о них. Каждый человек использует продукт по-своему, и картинки помогут подчеркнуть эти различия.

Проблемы сколько, связанные с измерениями и подсчетами

График показывает цели клиента



2012 Dan Roam © Digital Roam, Inc.

Компания работает на данных. Продукт компании предоставляет клиентам возможность делиться информацией о своих успехах, так что эти данные естественно предлагать в виде графика (диаграммы). Графики предназначены для визуализации количественных данных, то есть отвечающих на вопрос *сколько*. На рисунке представлены цели клиента в количестве миль, которые он пробежал. Он постоянно тренируется и сегодня перевыполнил задачу, поставленную на прошлой неделе.

Несмотря на то что руководители компании признают ценность графиков для своих клиентов, они не всегда используют их в обзорах, хотя цифры финансовых отчетов очень похожи на результаты, которые получают их клиенты. И если бы они представили их в виде диаграммы (как для клиентов), то смогли бы визуальнo объяснить, почему компания решила использовать новые стратегии или поставила новые цели.

Проблемы когда, связанные с планированием и сроками

Линии времени показывают этапы освоения продукта нашими пользователями:



2012 Dan Roam © Digital Roam, Inc.

Многие в компании знают, что пользователи проходят ряд этапов в освоении продукта и каждый имеет свои особенности. Хотя все они продолжительны, их редко изображают в виде временной шкалы. И зря! Потому что при помощи такой шкалы легко увидеть особенности каждого этапа и картину в целом.

В нашем примере видно, что наиболее длинные фазы — «думает о попытке» и «нравится», тогда как фаза «пробует» самая короткая. Изображая продолжи-

тельность в визуальной форме, мы можем облегчить понимание и уменьшить количество слов и цифр, которые зачастую вносят путаницу.

Проблемы где (откуда), связанные с направлением и взаимным расположением

Карты, которые показывают, как элементы соотносятся между собой



2012 Dan Roam © Digital Roam, Inc.

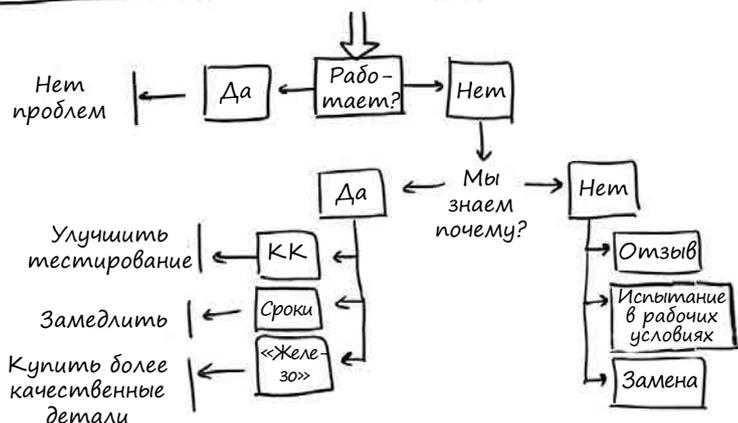
Этот «географический» тип проблем звучит приблизительно так: сколько бензина понадобится, чтобы добраться из Филадельфии в Чикаго? И хотя речь действительно может идти о географии, идея гораздо шире, потому что она визуализирует представление о близости и идей, и продуктов, и людей. Примеры — диаграммы Венна, концептуальные карты и т. д.

Например, наша компания могла бы создать карту, которая показывает, как сочетать различные технологии, чтобы продукт приносил пользу. Если нанести на карту различные инструменты и компьютер и с помощью визуализации показать, как они связаны между собой, то станет ясно, как будет действовать эта система (если она вообще заработает). На карте, представленной выше, видно, что базы данных связаны с облаком и между собой. В сравнении с текстом карта позволяет лучше понять, как

взаимодействуют части сложной системы. Она также показывает препятствия на дороге, тупики и взаимосвязи таким образом, что мы видим картину в целом.

Проблемы как, связанные с взаимными влияниями

Функциональная схема показывает, как это действует:



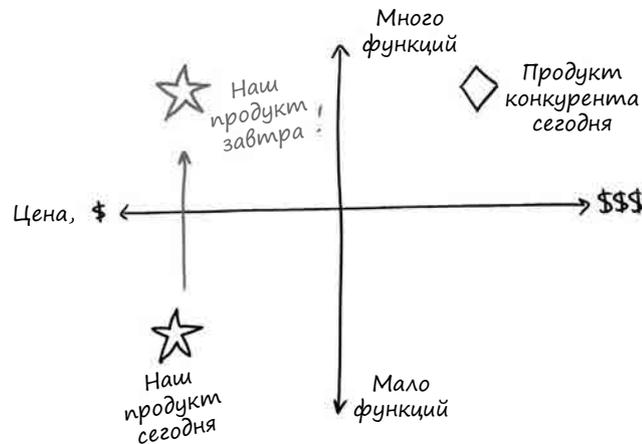
2012 Dan Roam © Digital Roam, Inc.

Эта компания, как и все прочие, постоянно пытается объяснить, почему все происходит так, а не иначе. Допустим, у нас произошел сбой в программном продукте, а причина неизвестна. Основной вопрос: как это случилось? Откуда взялся сбой, который вызывает столько проблем? В центре внимания в этом случае — причины и следствия.

Чтобы понять причину, можем начать с вопроса, почему это произошло, и представить ответы в визуальной форме. Сбой мог быть вызван недостаточным контролем качества (КК), программированием или сжатыми сроками. Наглядное изображение позволяет быстрее выделить самую вероятную причину и разобраться во всем подробнее. Почему контроль оказался неэффективным? И опять мы пишем список причин. Указание причин и следствий помогает компании определить, каким образом она попала в неприятную ситуацию, и показывает, что можно сделать, чтобы ее исправить.

Проблемы почему (зачем), связанные с общей картиной

Многопараметрические графики показывают, почему мы приняли решение



2012 Dan Roam © Digital Roam, Inc.

Наша компания, безусловно, не единственная в своей отрасли. Чтобы принимать правильные решения, она должна оценить свое положение на рынке. Для этого можно использовать многопараметрический график — мощный и сложный инструмент.

Пример такого графика — пузырьковая диаграмма: компании отмечаются на ней пузырьками, величина которых соответствует их доле на рынке. Эти рисунки обычно основываются на количественных данных и очень полезны, так как показывают текущее состояние всей отрасли (рынка).

Отправляясь на открытое заседание, руководители должны объяснить персоналу положение компании на рынке. Они решили сравнить себя с конкурентами при помощи характеристик продукта и цены. На горизонтальной оси рисунка отмечается цена (от низкой до высокой). А на вертикальной — характеристики продукта (от низких до высоких). Таким образом, получилось четыре квадрата. Компания может использовать этот график, чтобы показать, где она находится по сравнению с конкурентами. Она расположилась в левом нижнем квадрате (низкая цена, мало функций), а самый крупный конкурент — в правом верхнем (высокая цена, много

функций). График показывает общую картину отрасли и позволяет каждому сотруднику увидеть на нем положение компании.

Визуальные метафоры Common Craft

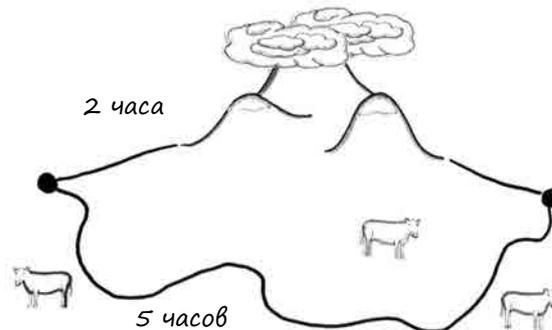
На первый взгляд кажется, что в видеороликах Common Craft преимущественно используется визуальное мышление. Но несмотря на то, что я очень ценю визуализацию и мы действительно используем визуальные принципы мышления, в наших видео (как уже говорилось в главе 12) ведущую роль играет *сценарий*. Мы считаем, что визуализации — это дополнение к сценарию, а не наоборот. Поэтому мы используем разные визуализации, от простой иллюстрации (человек отправляет письмо по электронной почте) до символической (интернет как океан для поиска результатов). Фактически визуализации есть в каждом втором ролике Common Craft; мы включаем их, чтобы создать нужное нам впечатление.

Ниже приведены примеры различных подходов к использованию визуальных эффектов в наших видеообъяснениях.

Риск



Мы хотели, чтобы наше видео «Вложение денег на хорошем английском» показало идею риска, и начали выбирать между двумя путями к пункту назначения. Один маршрут был менее рискованным, но длиннее, другой — рискованнее, но короче. Это позволило нам связать риск инвестиций с реальной ситуацией, которая всем понятна.



«Умные электросети» и потребление электроэнергии



Умные электросети — общая идея, модель развития нашей электросети в направлении повышения эффективности и надежности. Обыватель воспринимает сеть как линии электропередачи и счетчики в своих домах, а большая часть ее функций остается для нас невидимой. В нашем видеоролике об умных сетях используется несколько визуализаций, в частности показывающих, как цена на электроэнергию изменяется в течение дня.



24:00 3:00 6:00 9:00 12:00 15:00 18:00 21:00 24:00



Записи микроблогов в социальной сети



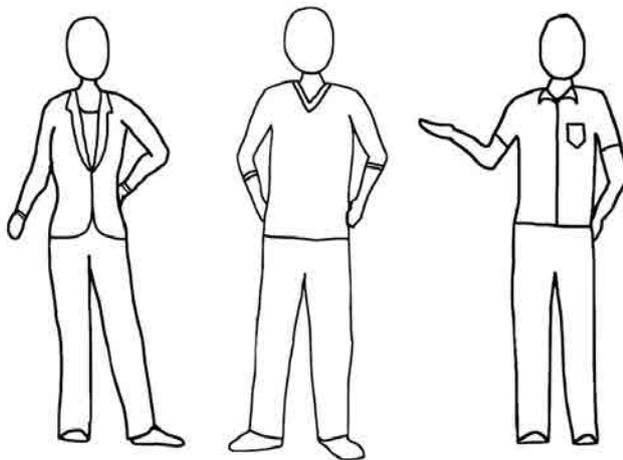
Мы сделали несколько видеообъяснений Twitter, для которых необходимо было символически представить, как записи микроблогов в социальной сети перемещаются по интернету. Поскольку это происходит онлайн, требовалось найти способ представить микроблоги в реальном мире. Для этого мы использовали простой пузырь. Если он появлялся, значит на Twitter послан микроблог.



Я надеюсь, что вы начнете видеть стоящие перед вами проблемы в контексте простого рисунка. Когда вы работаете над объяснением, старайтесь думать о том, что за проблемы вы разъясняете. Скорее всего, рассмотрев перечисленные возможности, вы сможете лучше представлять проблему своей аудитории.

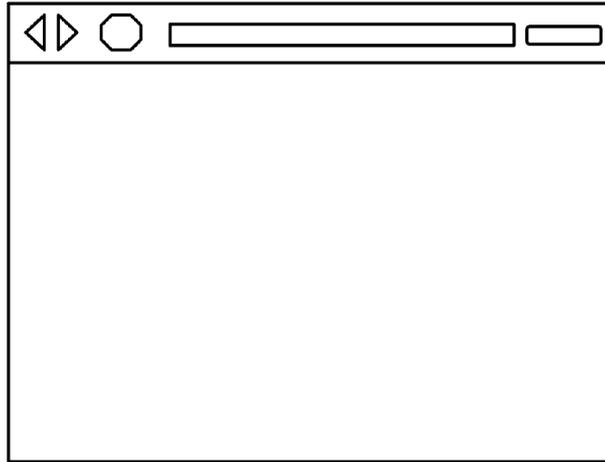
Шум и простота в визуализации

Если мы немного увеличим масштаб и взглянем на видео Common Craft с точки зрения образа, а не идеи, то получим еще один способ думать о визуализациях. Вот несколько вариантов персонажей, которые появляются в видео:



Эти три фигуры ничем не отличаются от тех, которые мы используем в видеороликах, и они обладают общей чертой — у них нет лиц. Мы вообще не прорисовываем черты лица, кроме улыбок, да и то редко. Это ограничивающий фактор, который распространяется на все нарисованные нами фигуры.

Вот еще один пример. Этот образ мы используем в объяснениях, связанных с браузерами:



Хотя это упрощенное изображение браузера, люди сразу же его узнают. Такие примеры — часть стратегии, направленной на достижение простоты путем удаления шумов. Лица людей, кнопки на браузере — в контексте видео Common Craft это все шумы.

Позвольте объяснить.

Наш мозг бессознательно настроен на эмоции и выражение лица других людей. Мы подсознательно реагируем и на лицо модели, чью фотографию видим в журнале, и на лицо старика в автобусе. Часть нашего мозга начинает обрабатывать полученную информацию. Это относится не только к лицам — мозг постоянно что-то обрабатывает.

Видеоролики Common Craft сделаны так, чтобы информация была максимально бесшумной. Фигурки людей не имеют лиц, потому что лица создадут ненужный

шум, а наш мозг попытается расшифровать эту информацию. Если лиц нет, то мы можем просто удалить их из уравнения. Отсутствие черт лица имеет и более глубокий смысл.

Задолго до создания видеороликов Common Craft я прочитал удивительную книгу Скотта Макклауда (McCloud Scott, 1994) под названием Understanding Comics. В ней автор высказывает следующую точку зрения на комиксы:

Способность комического рисунка сосредоточить наше внимание на идее, на мой взгляд, — это часть их особой силы; это относится как к комиксам, так и к рисункам в целом. Другая важная черта — универсальность образов комических персонажей. Чем менее подробно прорисовано лицо, тем большее количество людей оно напоминает.

Скотт Макклауд, Understanding Comics, 31

Точка зрения Макклауда состоит в том, что чем тщательнее прорисовано лицо, тем больше оно напоминает конкретную личность. Фотография — это образ конкретного человека, тогда как лицо, нарисованное в стиле комикса, значительно снижает конкретность. Это лицо может быть чьим угодно. При удалении черт до степени смайлика специфичность исчезает полностью. Смайллик может изображать кого угодно.

Макклауд продолжает:

Таким образом, когда вы смотрите на фотографию или реалистичный рисунок лица, вы видите его как лицо другого человека. Но когда вы входите в мир мультфильмов, вы видите самих себя. Я считаю это основной причиной нашего детского увлечения мультфильмами.

Мультфильм — это вакуум, к которому притягиваются личность и сознание... пустая оболочка, в которую мы заселяемся, и это позволяет нам путешествовать в другие миры. Мы не просто смотрим мультфильм, мы становимся им!

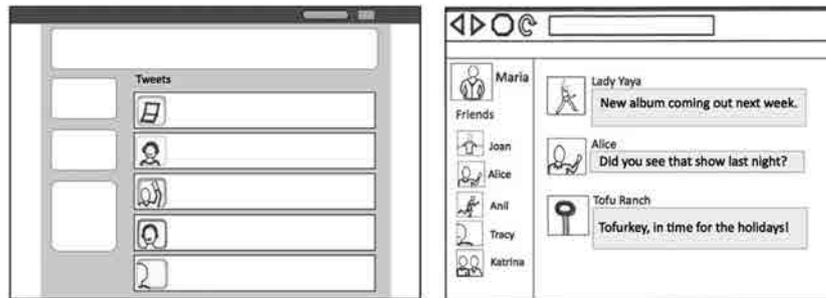
В этом состоит наша цель в Common Craft: чтобы в персонажах, которые мы используем в видеороликах, люди увидели себя. Убирая лица, мы создаем для этого условия.

Скриншоты

Многие из этих идей справедливы также для сайтов и программных интерфейсов. Мы не используем реалистичные фотографии (рисунки) интерфейсов, потому что они очень шумные. Вот два примера интерфейсов, которые появляются в видео:

«Twitter для бизнеса»: www.commoncraft.com/video/twitter-business

«Социальные сети (Facebook)»: www.commoncraft.com/video/socialnetworking-facebook



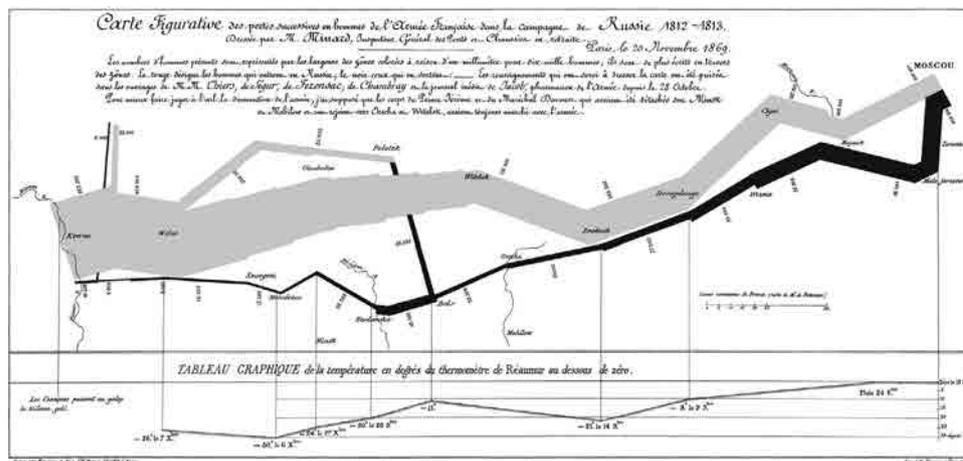
И опять это возможность удалить лишний шум, который проникает с настоящими скриншотами. При создании наших версий мы убрали навигационные ссылки, рекламу и другие функции, которые отвлекают, а не удерживают внимание зрителей на тех идеях, которые мы объясняем.

Мы обсуждаем каждую деталь: действительно ли слова, лица, кнопки, функции и идеи поддерживают общую идею или только затуманивают? Видите, в каком шумном мире мы живем? Для нас это настолько обычно, что *отсутствие* шума кажется странным. Последуйте нашему совету: станьте исключением, постарайтесь удалить шум из сообщений, дайте людям возможность познакомиться с идеями без отвлекающих факторов.

Инфографика

Мысль о визуализации вызывает в голове ряд идей, которыми я готов поделиться. Хочу, чтобы вы ясно поняли: в этой главе мы обсуждаем *особый вид* визуализаций.

В последние годы появился интересный способ представления информации — инфографика. Обычно это нечто вроде постеров, которые представляют информацию в уникальной форме. Они довольно сложны, создаются графическими дизайнерами или профессиональными визуализаторами данных. Пожалуй, один из самых известных — Чарльз Минард, который использовал визуализацию, чтобы показать нашествие Наполеона на Россию в 1812–1813 годах.

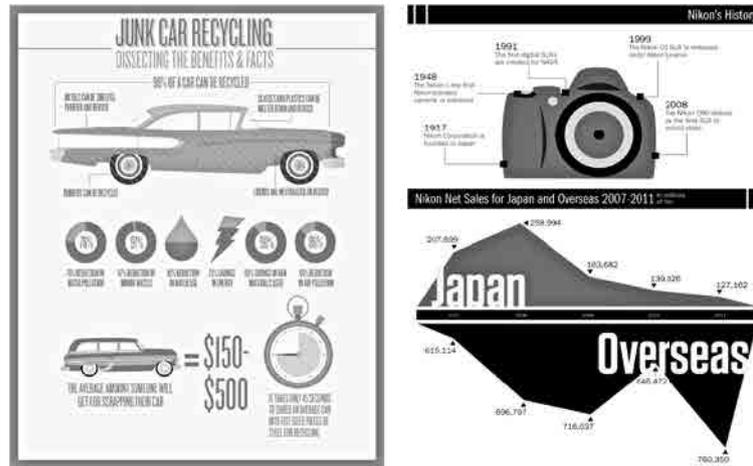


Этот график одновременно показывает несколько переменных:

- **Численность армии:** дает яркое представление о человеческих страданиях, например показывает резкое уменьшение численного состава армии при переправе через реку Березину при отступлении.
- **Географические координаты (широта и долгота):** местонахождение армии во время продвижения.
- **Направление, в котором шла армия:** показывает, где при наступлении и отступлении подразделения расходились и соединялись.
- **Расположение армии в определенные дни.**
- **Погода и температура во время отступления:** еще одна мощная визуализация событий (отступление происходило в «одну из самых холодных зим на памяти старожиллов») (Corbett John, 2012).

Мне нравится эта визуализация из-за простого использования ширины линии в качестве показателя численности армии — это очень впечатляет. Однако какой бы замечательной она ни была, я вовсе не рекомендую пытаться повторить это для объяснений. Если вы сможете — замечательно, но это работа гения.

Сегодня инфографика скорее развлекает и способна художественно представить тенденции моды, принятие технологий, сопоставление данных по разным странам и т. д. Приведенные ниже примеры сделаны компанией из Сиэтла, которая называется Killer Infographics («Убийственная инфографика»). Первая картинка предлагает информацию о преимуществах утилизации старых автомобилей, а вторая — историю фотоаппарата Nikon.



В некотором смысле это похоже на объяснения на одной странице. Такие объяснения можно сделать в дизайн-студии, имея хорошие навыки дизайнера. А можно передать эту идею дизайнерской компании, которая специализируется на визуализации данных.

Создание цифровых визуализаций

Большая часть этой главы посвящена рисованию во время встречи, когда под рукой есть маркерная доска или блокнот. Хотя это полезно, иногда лучше включить ваши

рисунки в цифровую презентацию в PowerPoint. Я рекомендую для этого несколько вариантов:

- **Графический планшет.** Все рисунки Common Craft приходят в мир одинаковым способом — при помощи графического планшета, который подключается к моему компьютеру. Я открываю программу для рисования, беру перо для планшета и начинаю творить. Когда рисунок готов, я сохраняю его в виде картинки (JPEG, PNG или GIF), а затем вставляю в слайд так же, как я бы вставил любое изображение.
- **Мобильный планшет.** Благодаря растущему числу приложений для планшетов появилось много вариантов для рисования на устройствах с сенсорным экраном, таких как iPad. Часто рисунки делаются при помощи стилуса, который имитирует прикосновение пальца к экрану. Здесь тоже главное — создать рисунок, а затем вы сохраняете его как картинку и вставляете в презентацию.
- **Сканер.** Так мы создавали образы для первого видеоролика Common Craft. Нарисуйте изображение карандашом на листе бумаги, а когда закончите, обведите черным маркером, чтобы линии стали четче. После этого отсканируйте изображение. Это еще один способ создания цифровой версии изображения, которое можно затем обрезать и вставить в презентацию.

Резюме

Нас повсюду окружают визуальные эффекты — от просмотра рынка ценных бумаг до прогноза погоды, и большую часть мы воспринимаем как само собой разумеющееся. Трудно представить себе мир без визуализаций. Но когда дело доходит до объяснения нашей идеи, мы отступаем и начинаем все делать своими руками. Сводные таблицы и маркированные списки легко создавать, и они хорошо себя зарекомендовали. Но все изменилось: увеличился потенциал средств, помогающих придумывать идеи и визуализации, которые сделают ваши объяснения интересными. Надо только начать, и лучше прямо сегодня. Практиковаться, развиваться, играть. Только попробовав, вы сумеете открыть для себя силу визуальных эффектов в объяснениях.

ОБЪЯСНЕНИЕ В РАБОТЕ: ДЖУЛИЯ САБО, МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ

Джулия Сабо — основатель веб-маркетингового агентства Capulet Communications. Бульшая часть ее работы заключается в помощи людям понять технологии, особенно социальные сети. Как сказала нам Сабо, «в течение многих лет мы знакомим компании с новыми социальными веб-технологиями, обучаем специалистов по маркетингу и менеджеров, которые сами будут использовать социальные сети или научат этому коллег. Обучение часто проходит в виде тренингов, на которых мы помогаем участникам освоиться с новыми технологиями и быстро научиться их эффективно использовать. Все это требует массы разъяснений!»

Сабо использует объяснения как способ быстро подтянуть людей до одного уровня, чтобы затем использовать свое время максимально эффективно. Она также считает, что очень полезно записывать объяснения, чтобы потом поделиться ими с другими.

«Мы часто используем видео на презентациях и при проведении тренингов, где объясняем общие идеи. Они помогают понять, как и зачем люди используют социальные сети. Когда суть ясна, мы можем быстрее перейти к деталям».

«Мы также создали несколько вариантов инфографики, которые объясняют сложные идеи при помощи простой визуализации. Мы используем инфографику как визуальные дополнения к сообщениям или сложным для понимания историям, которые мы продвигаем и которыми делимся с журналистами и влиятельными людьми».

Сабо также придерживается мнения, что лучше всего запоминаются интересные и забавные объяснения: «Участники наших семинаров всегда с удовольствием смотрят объяснения Common Craft, потому что эти ролики и объясняют, и развлекают. Мы прилагаем все усилия, чтобы наполнить наши объяснения юмором. Развлечение — это та изюминка, которая делает сложную идею привлекательной».

«Используя инфографику, мы надеемся, что журналисты и влиятельные лица поделятся видеобразом со своими аудиториями. Добавление инфографики — успешная тактика, помогающая заинтересовать информацией и поделиться ею».

ГЛАВА 17

Эмма и Карлос



Когда мы в последний раз встречались с Эммой и Карлосом (глава 13), они были заняты проблемой, как объяснить сотрудникам своей компании выгоды нового плана по охране здоровья. Помните, Карлос попросил у Эммы несколько дней на подготовку? Теперь он готов.

Карлос начал встречу с обсуждения кинофильмов. Он расспросил команду об их любимых фильмах и о том, какие моменты показались им наиболее привлекательными. После недолгого обсуждения он выбрал фильм, который нравился двум членам команды (остальные с ними согласились), — «Побег из Шоушенка». Карлос использовал этот пример, чтобы ввести первое из основных положений. «Знаете ли вы, что впервые эта история появилась в повести, которую Стивен Кинг написал в 1982 году?» Слушатели озадаченно переглядывались, а Карлос радовался, что попал в точку. Да, ее написал Кинг. Она называлась «Рита Хейуорт и спасение из Шоушенка», а в 1994-м по ней был снят кинофильм (Wikipedia, 2012).

Эмма не выдержала и сказала: «Карлос, все это здорово, но давайте перейдем к заседанию». Карлос улыбнулся в ответ: «Это как раз относится к нашей сегодняшней встрече. Видите ли, до этого момента вся наша работа по объяснению была “фазой Стивена Кинга”. Мы создали текстовую историю, и, как роман Стивена

Кинга, наши слова имеют большой потенциал». Он сделал паузу, а затем продолжил: «Но чтобы воплотить этот потенциал, мы должны подумать, как можно адаптировать наше объяснение к другим средствам презентации».

«Значит, мы должны начать все сначала?» — спросил один из членов команды.

«Вовсе нет, — объяснил Карлос, — вы видите, что киностудия взяла историю Стивена Кинга и при помощи визуализации и цвета сделала ее незабываемой. Это стало новой средой, которая по сравнению с написанным текстом оказывает на людей большее воздействие».

Действуя согласно своему плану, он сказал: «Вот об этом мы сегодня и будем говорить. Наши объяснения очень удачные, но, чтобы они стали убедительными для всех сотрудников, мы должны подобрать правильные средства презентации сообщения».

Команде это понравилось. Они будут делать собственный «Побег из Шоушенка»!

Карлос продолжал: «Нужно серьезно подойти к выбору средств презентации. Мы можем использовать новые и старые средства, визуализацию, к тому же их потребуется записать, чтобы разослать всем сотрудникам».

Конечно, можно разослать текст объяснения по электронной почте, наверное, он достигнет цели, но если мы собираемся отнестись к делу серьезно и привлечь внимание, то должны думать по-другому.

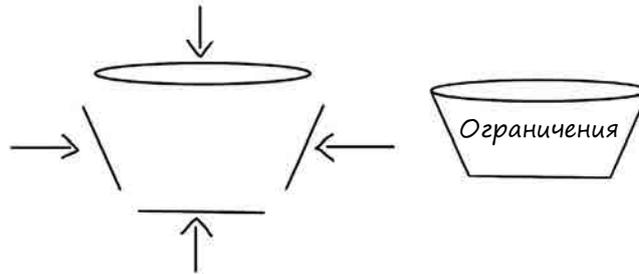
Во-первых, нужно подумать о нашей аудитории, потому что это поможет сузить выбор средств. Например, если половина сотрудников не использует на работе компьютер, количество вариантов сократится. Итак, наша аудитория — это сотрудники компании. Что мы о них знаем?»

Команда начала высказывать предположения, а Карлос вносил их в колонку «Ограничения»:

- Они все говорят по-английски.
- Они работают в разных часовых поясах на территории США.
- У большинства есть доступ к компьютерам с подключением к интернету и электронной почте.
- Только половина имеет доступ к внутренней корпоративной сети.
- Большинство включены в текущий план компании по охране здоровья.
- Они очень заняты.
- Они не любят включать дополнительные совещания в свое рабочее расписание.
- Как группа они, вероятно, на уровне шкалы F объяснения относительно нового плана.

«Отличное начало! Посмотрите на этот список, я думаю, что вы понимаете, зачем он нужен. Поняв свою аудиторию, мы сможем сформулировать объяснение».

Карлос подошел к доске и сказал: «Рассматривайте эти предположения как составляющие контейнера, который мы создаем для своего объяснения. Ограничения помогают нам найти собственный путь. Например, если сотрудники находятся в разных часовых поясах, то их трудно собрать, чтобы прослушать выступление SEO».



Карлос обрадовался, потому что в глазах участников группы загорелся интерес. «Чем больше потребностей персонала мы учтем, тем выше вероятность, что наше объяснение привлечет внимание. Давайте это обдумаем».

Команда смогла договориться по поводу нескольких положений, отражавших потребности аудитории. Сотрудники, которым нужно было представить объяснение:

Англоговорящие, скорее всего, включены в текущий план по охране здоровья, но не понимают его. Эти люди очень заняты и ценят, когда обучение проводится в удобное для них время. Они работают в разных часовых поясах. Большинство из них имеют компьютеры и доступ к интернету, но ограниченный доступ к внутренней сети.

Команда решила, что эти заявления соответствуют истине, и Карлос нарисовал на доске обычный контейнер. «Итак, мы создали контейнер для представления объяснений».

Теперь обсудим возможные варианты и посмотрим, что вписывается в этот контейнер. Например, у половины наших сотрудников нет доступа к внутренней сети. Во всех дальнейших рассуждениях мы должны учитывать это условие, иначе объяснение не подойдет». Команда сочла это разумным.

«Теперь настало время для мозгового штурма: нам надо представить все возможные средства для представления объяснения, и вы будете играть активную роль в этом процессе», — сказал Карлос, доставая стикеры. Весь следующий час команда придумывала средства и форматы презентации, которые можно использовать, и пыталась сгруппировать связанные элементы.

Затем Карлос подошел к доске и сказал: «Давайте дадим этим группам названия». После недолгого обсуждения он записал:

- Живая презентация.
- Запись презентации.
- Интерактивные сайты.
- Вебинары.
- Видео.
- Текст.
- Аудио.

Убедившись, что все вошло в список, Карлос приступил к следующему этапу: выбору средств, которые укладывались бы в перечисленные ограничения. Затем он сказал: «Мы должны свести этот список к нескольким вариантам, которые впишутся в наш контейнер. И не забудьте, что мы можем одновременно использовать несколько средств».

«Давайте начнем с аудио: имеет ли смысл объяснять новый план при помощи подкаста или аудиозаписи?» Участники группы отрицательно покачали головами, и Карлос быстро вычеркнул аудио из списка.

«А как насчет текста?»

Эмма сказала: «Уже пытались». Команда согласилась: маловероятно, что занятые люди будут что-то читать, скорее пробегут текст глазами. Но один из участников отметил, что они не должны игнорировать текст, потому что некоторые люди предпочитают его всем остальным видам информации.

«Интерактивный сайт?» Команда вспомнила, что половина сотрудников не имеет доступа к внутренней сети компании, поэтому отклонила и этот вариант.

«Живая презентация?» Команде она показалась эффективной, но они все понимали опасения, которые испытывает большинство людей, когда слышат о презентации менеджера по персоналу. Хорошая презентация могла бы помочь, но заставить людей *собраться* будет сложно. Кроме того, сотрудники работают в разных часовых поясах, поэтому провести одно большое собрание почти невозможно.

Осталось несколько приемлемых вариантов:

- Запись презентации.
- Вебинары.
- Видео.

Все три соответствуют потребностям аудитории и могут быть использованы для объяснения. Так как текстовая версия сценария уже была закончена, они знали, что могут ею воспользоваться в любой момент.

После перерыва Карлос перешел к следующей фазе. Теперь, когда группа выбрала несколько вариантов, пришло время подумать об изложении в целом.

Что сотрудники должны увидеть? Сколько времени потребуется на просмотр?

Карлос предложил членам команды поставить себя на место рядового сотрудника. «Представьте, что вы заняты работой, но вас также интересует новый план по охране здоровья. Что поможет вам почувствовать себя уверенно? В какой форме вам *интересно* узнать новость? Что сделает информацию запоминающейся?»

Члены команды сразу предложили первый важный пункт: «Сообщение должно быть коротким, менее пяти минут, и объяснять суть».

«Хорошее предложение, — сказал Карлос и записал его на доске. — Что еще?»

«Не нужно назначать определенное время. Я не хочу вносить его в свое рабочее расписание», — сказал кто-то еще.

«Впечатляет. А как оно должно выглядеть? В каком виде вы бы хотели получить информацию?»

«Только не пункты и мелкие написанные слова на слайде», — все рассмеялись: они хорошо знали, о чем говорили.

«Да, и не пытайтесь сказать сразу *все*. Просто помогите мне увидеть общую картину». — Карлос записал последнюю идею на доске.

Картина начала вырисовываться, и Карлос подвел итог: «Что если мы сможем взять наше письменное объяснение и представить его сотрудникам так, что оно займет три минуты, будет включать общие идеи, окажется доступным в любое время и не будет иметь пунктов и мелкого шрифта — это понравится?»

Большая часть команды пришла в восторг и хотела сразу же приступить к работе, но были и сомневающиеся, в том числе Эмма и эксперт по плану охраны здоровья.

«Все это замечательно, и я думаю, все может получиться. Но действительно ли мы собираемся объяснить все за три минуты и коснуться только нескольких общих вопросов?»

Карлос увидел возможность вернуться к основной идее объяснения. «Так и есть, и я согласен, что мы *могли бы* пойти глубже, но я также хочу, чтобы вы не забывали: *прежде* чем изучать детали нового плана, люди должны увидеть и понять *общую картину*. Если за три минуты мы сможем заинтересовать коллег, то создадим у них мотивацию узнать больше. Наша цель — заинтересовать».

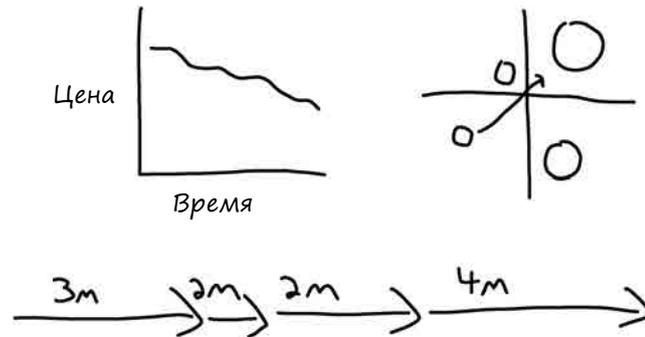
Затем Карлос вновь обратился к сценарию и попросил команду внимательно его прочитать.

«Вы видите, что объяснение полезно и в таком виде, но мы решили, что эта форма нам не подходит. Как в случае с книгой, которая дала жизнь кинофильму, мы должны представить свои идеи в форме, которая лучше всего подойдет к выбранному средству.

Прежде чем продолжить, я хочу сказать кое-что еще, что поможет нам в этом процессе. Недавно кто-то заметил, что мы не должны забывать о пунктах. Я предлагаю попробовать использовать визуализации, которые вместе со словами создают другой опыт — еще более эффективный».

Конечно, некоторые члены команды стали говорить, что это отличная идея, но здесь нет ни художников, ни дизайнеров. Никто не умеет рисовать.

Карлос был готов и к этому: ему потребовалось несколько минут, чтобы коротко объяснить команде, что такое визуальное мышление и как очень простые рисунки (такие как показаны ниже) можно использовать для представления информации и решения проблем. Он еще не успел закончить, а команда уже обдумывала, какие диаграммы, карты и временные шкалы можно использовать, чтобы поговорить о новом плане. Они знали, что делать.



Хотя совещание было отложено на день, несколько участников вызвались начать работать над первоначальным вариантом объяснения. При помощи Карлоса они создали образы главных героев истории и общие идеи нового плана. Подыскивая доступные инструменты, они начали экспериментировать с PowerPoint и узнали, как анимировать изображения и сделать так, чтобы они появлялись при определенных словах. Они также узнали, как в PowerPoint записывается голос за кадром, чтобы он звучал во время нужного слайда.

В конце концов они научились использовать инструменты, которые имелись в их офисе, и сделали трехминутную презентацию в PowerPoint, которая действовала почти так же, как видео. Презентация начиналась, голос за кадром давал пояснения, которые сопровождалась визуализациями, причем слайды менялись автоматически. Первый вариант не избежал некоторых шероховатостей, но вполне подходил, чтобы поделиться с командой.

Чтобы проверить идею, Карлос решил разослать объяснение команде в том же виде, в каком его получают сотрудники — по электронной почте с вложением. Он даже написал текст электронного письма, который мог произвести впечатление на сотрудников:

Тема: Новый план по охране здоровья — разъяснение за три минуты.

Коллеги,

как вы, вероятно, слышали, компания вскоре собирается изменить план по охране здоровья. Чтобы узнать об этом плане, смотрите прилагаемую презентацию, которая проигрывается как видео и занимает всего три минуты. Она поможет вам понять, в чем состоят изменения и что новый план может означать для вас и вашей семьи. Вы сейчас заняты? Сохраните ее на свой компьютер и посмотрите, когда сможете.

Если вы хотите получить эту информацию в письменном виде, то ниже прилагается ее стенограмма.

Через несколько минут он начал получать отклики от членов команды. «Потрясающе!», «Замечательно!», «Работает!».

Карлос был в восторге. Это был пробный вариант, но теперь стало ясно, что команда находится на верном пути. Он еще раз просмотрел предложения коллег и увидел, что презентация учитывает все ограничения. Она короткая, ее можно посмотреть в любой момент, в ней рассматривались общие идеи, и она не зависит

от внутренней сети компании. Кроме того, он использовал визуальные эффекты и формат, которые не применял раньше, что сделало ее еще привлекательнее.

Еще через несколько недель команда была готова. Их визуализации и голос за кадром стали понятнее. В финал презентации они включили призыв к действию: послать электронное письмо своему менеджеру по персоналу, чтобы начать работать с новым планом.

Перед нажатием кнопки «Отправить» Эмма очень волновалась. Хотелось, чтобы все удалось, нужно представить результаты SEO, который требовал, чтобы на план подписались по крайней мере 50 процентов сотрудников.

Щелчок — и письмо отправлено, Эмма и Карлос выдохнули. Эмма улыбнулась и подтолкнула Карлоса.

«Ну, теперь дело за сотрудниками. Будем надеяться, что все будет в порядке», — сказала она. А Карлос не сомневался.

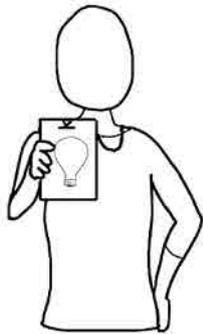
Эпилог

Новое объяснение плана по охране здоровья имело огромный успех. Хотя команде потребовались время и усилия, чтобы создать объяснение, Эмма перевыполнила задание CEO — подписку 50 процентов персонала на новый план по охране здоровья в течение шести месяцев. Но еще важнее было то, что они с Карлосом и командой предложили компании новый метод создания сообщений. Раньше никому из их коллег не приходило в голову сосредоточиться на проблеме объяснений, а значит, ее никто не решал.

Теперь, когда почти все в компании увидели их работу, они с трудом справлялись с потоком запросов на новые объяснения. Все вдруг захотели создать объяснение для своего проекта, а Карлос увидел новую возможность: может быть, он сможет стать руководителем отдела *объяснений*.

Но он понимал: для этого ему нужно создать *действительно* хорошее объяснение.

Культура объяснения и ваша жизнь в качестве специалиста по объяснению



На протяжении всей книги мы старались рассказывать, что такое объяснение и как его создать. Мы узнали о проклятии знания и обнаружили, что контекст, истории, связи и описания — это инструменты, которые можно использовать, чтобы облегчить понимание идей. Это не просто тактические приемы, а способы подхода к информации. Надеюсь, что сейчас вы уверены в своей способности объяснять.

У вас есть все необходимое, чтобы стать известным специалистом по объяснению — человеком, который умеет объяснять и готов использовать это для решения проблем. Это можно рассматривать как способность создать новый тип *бренда* в вашей организации, команде или семье — бренд сообщений, которые делают идеи понятнее. Я надеюсь, что

каждая организация увидит потенциальные возможности, сделает шаг назад и рассмотрит пользу объяснений для своих связей с внешним миром. Но чтобы это произошло, такие люди, как вы, должны выйти за привычные рамки и сделать объяснение приоритетом. Чтобы вы поняли, как это сделать, предлагаю следующую историю.

Познакомьтесь с Наймой, она секретарь-референт СЕО компании. Недавно Найма узнала об искусстве объяснения и уверена, что сможет изменить стиль общения в организации.

Ее служебное положение дает ей доступ к широкому спектру проектов, которыми занимается компания, и сделало ее специалистом по выявлению проблем объяснения. Поскольку она говорит тихо и не делает громких заявлений на совещаниях, ей трудно эффективно помогать окружающим и обращать их внимание на проблемы. Она часто предлагает новые способы сформулировать идею, но слишком деликатна, чтобы на этом настаивать. Ее это расстраивает, так как она знает, что можно добиться более значимого результата.

Как-то в разговоре СЕО упомянул, что один из их новых продуктов принимают не так хорошо, как он надеялся. Чтобы подбодрить его, Найма сказала: продукту просто не хватает хорошего объяснения. Он улыбнулся и согласился, не придав этому большого значения. И тут Найма решила и начала рассказывать:

«Объяснение — это не просто слова, это такой подход к сообщению о своих продуктах, который делает его смысл понятным для окружающих». СЕО заинтересовался. Он никогда не думал об объяснении как о навыке и тем более как о способе решения проблем.

«Что ты имеешь в виду, Найма? Ты говоришь, что существуют навыки создания объяснений — то есть конкретный способ сделать их хорошими?»

Она кивнула: «Да! Можно взять информацию и упаковать ее в объяснение. Я много читала об этом». Найма не могла поверить, что ее услышали.

СЕО на секунду задумался и сказал: «Я хочу узнать об этом больше, давай найдем время на следующей неделе, чтобы сесть и обсудить эту идею». Все получилось так, как хотела Найма: она собирается помочь СЕО увидеть потенциал объяснения. У нее дрожали руки, но она запланировала время и начала обдумывать, что скажет.

(продолжение)

(продолжение)

В назначенный день Найма очень волновалась, но понимала, что должна подтвердить свои слова делом. Перед ней стояла задача объяснить объяснение. Она ввела понятие «проклятия знания», обсудила определение объяснения и то, почему так трудно дать качественное объяснение. Найма начала с положений, которые не вызывали возражений, были точными и исходили из общих идей. Она построила контекст и убедилась, что СЕО увидел лес раньше деревьев. Она рассказала историю о том, как объяснение решило такую же проблему, как у него. Она использовала маркерную доску, чтобы нарисовать шкалу объяснения, и обозначила на ней клиентов компании.

К тому моменту, когда Найма закончила, СЕО был поражен. Он откинулся на спинку стула и спросил: «Найма, как давно ты об этом знаешь? Почему ты не говорила этого раньше?» Она только пожала плечами. А он продолжил: «Это должно стать частью нашего метода ведения бизнеса. Я думаю, что это поможет нашим командам, продавцам, и нужно изменить содержание сайта. Сделай одолжение, назначь встречу с начальником маркетингового отдела и расскажи ему то же, что и мне сегодня».

«Конечно», — ответила Найма. Она выбрала правильный путь.

Несколько недель спустя Найма встретила со всеми заместителями СЕО, а также с рядом руководителей отделов и рассказала им об объяснении. Большая часть слушателей увидела новые возможности. Коллеги Наймы стали считать ее специалистом по объяснению — человеком, который обладает умением передавать информацию в доступной форме. Ее уверенность возросла, идея о необходимости объяснений получила полную поддержку в компании. То, что когда-то было просто словом, стало новым способом мышления и принципиально новым подходом к передаче информации.

Недавно Найма была на совещании руководителей и увидела, что предложенный ею метод действует. Получив негативную информацию о продукте, руководители, чтобы исправить ситуацию, начали обсуждать объяснение! Найма никогда не забудет, как в своем выступлении СЕО сказал: «У этого продукта явно есть проблема объяснения. Люди его не принимают, потому что мы не очень понятно объяснили его суть, ты согласна, Найма?»

(продолжение)

(продолжение)

Она улыбнулась и кивнула. Было ясно, что объяснение стало брендом внутри компании. Его признали частью практики ведения бизнеса, последствия его недооценки были хорошо известны. Однако его реальная ценность в том, что оно представляет собой улучшенный способ сообщать информацию, а значит, потенциально касается каждого. Следующей целью Наймы стало желание показать, что компания может объяснить свой путь к конкурентному преимуществу.

Этот пример показывает, как Найма успешно представила не только объяснение, но и саму идею объяснять как нечто необычное, что потребовало внимания и прорвалось сквозь шум других идей. Она сделала идею объяснения особенной и помогла другим почувствовать, что с ней они тоже смогут стать особенными.

Ваша жизнь в качестве специалиста по объяснению

Даже если вы не воспользуетесь моим методом, я искренне надеюсь, что эта книга поможет вам относиться к объяснениям как к чрезвычайно эффективной форме информационного обмена, о которой незаслуженно забывают. Если вы иногда будете размышлять об объяснениях, это поможет вам стать лучшим специалистом и убедить окружающих, что объяснение — это навык, которому они тоже могут научиться.

Я хочу жить в мире лучших объяснений, но, чтобы этого достичь, мне нужна ваша помощь. Поскольку мир становится все сложнее, спрос на объяснения будет расти, создавая безграничные возможности для людей, которые видят в них приоритетную задачу. Чем больше людей займется объяснениями, тем быстрее мы сможем доказать, какая это мощная сила и какую помощь она оказывает в решении проблем.

Я хочу, чтобы специалисты из самых разных сфер поверили в необходимость объяснений и не только использовали, но и требовали их. Мечтаю, чтобы менеджеры по продукту компании говорили на заседаниях: «Это требует объяснения». Хочу, чтобы школьные учителя брали факты из учебника и упаковывали их в объ-

яснения, понятные для учеников. Я хочу, чтобы *вы* стали специалистами по объяснению.

Объяснение — это не просто подход к передаче информации. Это также и карьерные возможности. Чтобы объяснить, что я имею в виду, познакомлю вас с Нилом Деграсс Тайсоном, доктором философии, директором планетария Хейдена в Нью-Йорке. Жителям США не раз доводилось видеть его выступления по телевидению в «Ежедневном шоу Джона Стюарта» или в «Настоящем времени с Биллом Майером». Он не только очень умен — его яркая индивидуальность обращает на себя всеобщее внимание.

Я высоко ценю доктора Тайсона, потому что он великолепный специалист по объяснению, хотя сам себя так не называет. Его приглашают на эти шоу, потому что он в состоянии объяснить сложности Вселенной таким образом, что они вызывают у людей интерес. Когда он начинает говорить о своей работе, его переполняют эмоции. Он искренне любит физику, а поскольку объясняет ее простыми словами, то его интерес передается аудитории. Он сочетает в себе глубокие знания с умением противостоять проклятию знания, что делает его объяснения подходящими практически для любой аудитории.

Но я хочу поговорить о докторе Тайсоне как о физике. Мы все зависим от таких ученых, как он, потому что они помогают нам понять окружающий мир. Как и любого профессионала, его волнует не только его работа, но и состояние отрасли в целом. Тайсон хочет, чтобы проекты финансировались и в науку приходила молодежь. Он мечтает, чтобы его профессия была успешной и результативной.

Конечно, он находится в уникальном положении и может многое сделать в этой области. Став популярной медийной фигурой, он в состоянии донести идеи своей профессии до широкой аудитории. Главное не в том, что он *выступает* перед зрителями, а в том, *как* он это делает. Я воспринимаю доктора Тайсона как представителя своей профессии, чьи объяснения заставляют людей заинтересовываться. Превращая невидимый мир физики в идеи, которые вдохновляют, он в состоянии достичь цели всех ученых, работающих в его области, — привлечь новых людей. И неважно, захотят ли они финансировать научные исследования или просто проявят внимание. Объясняя свою профессию, он оказывает ей неоценимую услугу. Такую же задачу я хочу поставить перед вами. Каждая профессия, должность, роль требует как минимум нескольких Нилов Деграсс Тайсонов; я не имею в виду, что все вы должны выступать в телешоу и предлагать Урану поболтать с Джоном Стю-

артом. Я говорю о том, что хорошее объяснение поможет людям заинтересоваться вашей работой. Я думаю о вашем потенциале в качестве представителя профессии, который может использовать навыки объяснения, чтобы привлечь и заинтересовать людей, показав ее с новой точки зрения.

Может быть, таким образом вы не привлечете в профессию ни финансы, ни молодой персонал, зато непременно извлечете личную пользу. Я уже писал о своем пути к созданию новой должности в компании, и это не единственный пример. Давайте посмотрим, как при помощи этой книги вы сможете заинтересовать своей работой коллег, семью и друзей.

В следующий раз, когда кто-нибудь спросит, чем вы занимаетесь, рассматривайте это как повод объяснить, почему человека должно интересовать, что вы делаете. Рассказывая о своей жизни и работе с этой точки зрения, вы можете вспомнить истории и создать связи, которые окажут большее влияние на собеседника, чем те ответы, которые вы давали раньше.

Вам не нужно ждать идеального повода для объяснения — возьмите любой из тех, что уже у вас перед глазами. Используйте эту возможность, и не исключено, что ваше объяснение заживет собственной жизнью. Представьте, что при собеседовании вы сумеете описать свой опыт работы впечатляющим образом. А если сможете научить своих коллег замечательному способу объяснять проекты? Представьте, что ваши родители не только поймут, чем вы заняты и почему это важно, но и смогут объяснить все своим друзьям. В конце концов, вы можете использовать объяснения в любых сферах вашей жизни.

Очень надеюсь, что помог и объяснение станет новой и полезной концепцией в вашем сознании, потому что это общая идея. Как только объяснение превратится в часть вашего набора инструментов, вы найдете способы его применить. Я представил ряд подходов к объяснению, однако все они означают меньше, чем понимание того, что объяснение — это замечательная возможность сделать ваши идеи понятнее. Держитесь за эту возможность, и она изменит вашу жизнь к лучшему.

ССЫЛКИ НА ВИДЕО COMMON CRAFT

На протяжении всей книги я неоднократно ссылался на видеоролики Common Craft. Вы можете посмотреть их на сайте Common Craft, перейдя по ссылкам, приведенным ниже.

Примечание автора

«QR-коды, объяснение Common Craft» (QR Codes Explained by Common Craft)
www.commoncraft.com/video/qr-codes

Глава 2

«Плагиат, объяснение Common Craft» (Plagiarism Explained by Common Craft)
www.commoncraft.com/video/plagiarism

«Twitter на хорошем английском» (Twitter in Plain English)
www.commoncraft.com/video/twitter

Глава 4

«Dropbox-видео и 25 миллионов просмотров» (Dropbox Video and 25 Million Views)
www.commoncraft.com/dropbox-video-and-25-million-views

Глава 6

«Фондовые рынки на хорошем английском» (Stock Markets in Plain English)
www.commoncraft.com/video/stock-markets

«Google Docs на хорошем английском» (Google Docs in Plain English)
www.commoncraft.com/google-docs-plain-english

Глава 7

«“Вики” на хорошем английском» (Wikis in Plain English)

www.commoncraft.com/video/wikis

Глава 8

«Дополненная реальность, объяснение Common Craft» (Augmented Reality Explained by Common Craft)

www.commoncraft.com/video/augmented-reality

«Подкастинг на хорошем английском» (Podcasting in Plain English)

www.commoncraft.com/video/podcasting

Глава 9

«Веб-браузеры, объяснение Common Craft» (Web Browsers Explained by Common Craft)

www.commoncraft.com/video/web-browsers

Глава 12

«Социальные сети на хорошем английском» (Social Media in Plain English)

www.commoncraft.com/video/social-media

«BitTorrent, объяснение Common Craft» (BitTorrent Explained by Common Craft)

www.commoncraft.com/video/bittorrent

Глава 14

«RSS на хорошем английском» (RSS in Plain English)

www.commoncraft.com/video/rss

«Компьютерные вирусы и угрозы, объяснение Common Craft» (Computer Viruses and Threats Explained by Common Craft)

www.commoncraft.com/video/computer-viruses-and-threats

Глава 16

«Вложение денег на хорошем английском» (Investing Money in Plain English)

www.commoncraft.com/video/investing-money

«Twitter на хорошем английском» (Twitter in Plain English)

www.commoncraft.com/video/twitter

«Умные электросети, объяснение Common Craft» (The Smart Grid Explained by Common Craft)

www.commoncraft.com/video/smart-grid

«Twitter для бизнеса, объяснение Common Craft» (Twitter for Business Explained by Common Craft)

www.commoncraft.com/video/twitter-business

«Социальные сети (Facebook), объяснение Common Craft» (Social Networking (Facebook) Explained by Common Craft)

www.commoncraft.com/video/social-networking-facebook

БИБЛИОГРАФИЯ

- Anderson C. 2004. The Long Tail. Wired Magazine. Issue 12.10. www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html?pg=2&topic=tail&topic_set=. Accessed December 15, 2004.
- Anderson C. 2006. *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*. New York: Hyperion Books, 2006.
- BrainyQuote. 2012. Albert Einstein's Quotes. www.brainyquote.com/quotes/quotes/a/alberteins383803.html. Accessed May 17, 2012.
- Chi M. T. H., Bassok M., Lewis M., Reimann P., and Glaser R. 1989. Self-Explanations: How Students Study and Use Examples in Learning to Solve Problems. *Cognitive Science* 13: 145–182.
- Chi, M. T. H., N. de Leeuw M. H. Chiu, and C. LaVancher. 1994. Eliciting Self-Explanations Improves Understanding. *Cognitive Science* 18: 439–477.
- Corbett, John. 2012. Charles Joseph Minard: Mapping Napoleon's March, 1861. www.csiss.org/classics/content/58. Center for Spatially Integrated Social Science. Accessed April 28, 2012.
- Duarte, Nancy. 2010. *Resonate: Present Visual Stories that Transform Audiences*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Hays, Mathew. October 23–29, 2003. A Space Odyssey. *Montreal Mirror* 19, no. 19. www.montrealmirror.com/ARCHIVES/2003/102303/film1.html. Accessed June 15, 2012.
- Heath, Chip, and Dan Heath. December 2006. The Curse of Knowledge. *Harvard Business Review*. <http://hbr.org/2006/12/the-curse-of-knowledge/ar/1>. Accessed June 15, 2012.
- Heath, Chip, and Dan Heath. 2007. *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*. New York: Random House.
- Hooper, S. 1992. Effects of Peer Interaction during Computer-Based Mathematics Instruction. *Journal of Educational Research* 85: 180–189.
- Gaffney, Elizabeth, and Benjamin Ryder Howe. 2012. David McCullough, The Art of Biography No. 2. *The Paris Review*. www.theparisreview.org/interviews/894/the-art-of-biography-no-2-davidmccullough. Accessed May 17, 2012.
- Iyengar, Sheena S., and Mark R. Lepper. 2000. When Choice is Demotivating: Can One Desire too Much of a Good Thing? *Journal of Personality and Social Psychology* 79, no. 6, 995–1006.

- Kean, Sam. 2010. *The Disappearing Spoon: And Other True Tales of Madness, Love, and the History of the World from the Periodic Table of the Elements*. New York: Little, Brown and Company.
- Lehrer, Jonah. November 13, 2011. Need to Create? Get a Constraint. *Frontal Cortex [Blog]*, Wired. www.wired.com/wiredscience/2011/11/need-to-create-get-a-constraint. Accessed June 15, 2012.
- Lombrozo, Tania. 2012. Explanation and Abductive Inference. In *Oxford Handbook of Thinking and Reasoning*, edited by K. J. Holyoak and R. G. Morrison. Oxford, UK: Oxford University Press.
- McCloud, Scott. 1994. *Understanding Comics: The Invisible Art*. New York: HarperCollins.
- McCombs, Regina. 2012. Ideas Adapted from Work via Faculty for Multimedia and Mobile at the Poynter Institute. St. Petersburg, Florida.
- McKee, Robert. 1997. *Story*. New York: HarperCollins.
- Merriam-Webster. Explanation. [Definition].
- Pearce, Keith. May 31, 2012. Interview.
- Roam, Dan. April 20, 2012. Interview.
- Roam, Dan. 2008. *Back of the Napkin*. New York: Penguin Group.
- Roscoe, R. D., and M.T.H. Chi. 2008. Tutor Learning: The Role of Explaining and Responding to Questions. *Instructional Science* 36, no. 4, 321–350.
- Rosen, Jay. 2008. National Explainer: A Job for Journalists on the Demand Side of News. *PressThink*. http://archive.pressthink.org/2008/08/13/national_explain.html. Last updated July 17, 2008. Accessed August 8, 2008.
- Ross, J., and J.B. Cousins. 1995. Giving and Receiving Explanations in Cooperative Learning Groups. *Alberta Journal of Educational Research* 41: 104–122.
- Schwartz, Barry. 2003. *Paradox of Choice: Why More Is Less*. New York: Ecco Press.
- Szabo, Julie. May 2, 2012. Interview.
- This American Life. 2008. The Giant Pool of Money. www.thisamericanlife.org/radio-archives/episode/355/the-giant-pool-of-money. Accessed May 17, 2012.
- Tompkins, Al. 2011. *Aim for the Heart: Write, Shoot, Report, and Produce for TV and Multimedia*. 2nd ed. Washington, D.C.: CQ Press.
- Wikipedia. 2012. Alien. <http://en.wikipedia.org/wiki/Alien>. Accessed June 15, 2012.
- Wikipedia. 2012. Blog. <http://en.wikipedia.org/wiki/Blog>. Accessed April 28, 2012.
- Wikipedia. 2012. Explanation. <http://en.wikipedia.org/wiki/Explanation>. Accessed April 28, 2012.
- Wikipedia. 2012. Long Tail. http://en.wikipedia.org/wiki/Long_Tail. Accessed April 28, 2012.
- Wikipedia. 2012. Rita Hayworth and Shawshank Redemption. http://en.wikipedia.org/wiki/Rita_Hayworth_and_Shawshank_Redemption. Accessed April 28, 2012.

БЛАГОДАРНОСТИ

Первая и самая большая моя благодарность — жене Сати за ее роль в создании этой книги и во всем, что я делаю. Она предпочитает оставаться в тени, поэтому на обложке стоит мое имя, но книга — результат нашей совместной работы, она не появилась бы без ее участия.

Мы также хотим поблагодарить друзей, которые всегда нас поддерживали и интересовались нашей работой. Как правило, они первые зрители наших видеороликов и играют значительную роль в их улучшении. Спасибо Джей Файнберг и Анастасии Фуллер из Juxtapose — они сделали сайт для книги, давали советы и подбадривали нас.

Мы благодарим сотрудников Common Craft и бывших клиентов, которые побуждали нас постоянно учиться и верить, что хорошие объяснения полезны. Без них книга была бы невозможна.

В ходе написания книги я общался с рядом авторов и экспертов из мира информации: Моникой Тротьер, Дэйвом Греем, Натаном Ильинским, Джулией Сабо, Дарреном Барефуттом, Патриком О'Кифом, Яном Девьером, Санни Брауном, Джеем Розеном, Таней Ломброзо, Остином Клеоном, Дэном Роэмом, Нэнси Дуарте, Скоттом Берканом и Джессикой Хейги. Все они любезно соглашались помочь. Я хочу сказать большое спасибо нашим издателям John Wiley & Sons, в том числе Лорен Мерфи: она первая заговорила со мной о книге за два года до того, как работа была опубликована.

ОБ АВТОРЕ

Ли ЛеФевер — основатель и главный специалист компании Common Craft, известной во всем мире своими видеообъяснениями, которые делают сложные идеи простыми для понимания. Видеоролики компании собрали более 50 миллионов просмотров. Ли помогал объяснять свой продукт таким известным компаниям, как LEGO, Intel, Ford Motors, Microsoft, Google.

Ли и его жена и бизнес-партнер Сати живут в США, в Сиэтле; его часто можно встретить прогуливающимся со своим жизнерадостным песиком Боско. Следите за Ли в Twitter и других онлайн-ресурсах по тегам @leelefever и @commoncraft.



Фото: Расмус Расмуссен