

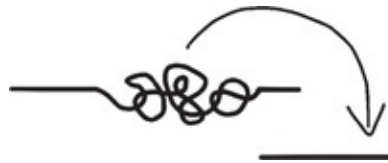
Ли Лефеве

Искусство объяснять (Часть_2)

**Содержание данного материала защищено авторскими правами.
Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть
осуществлены только с согласия правообладателей.**

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 A 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**.
- **Забывать 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

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?

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.

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:

«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, 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 аудитории 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.

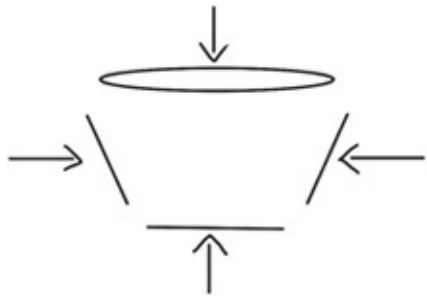
Идея, лежащая в ее основе, довольно проста: виртуализация заставляет работать неиспользуемую мощность компьютера. Это вполне понятно для таких людей, как Марта, поэтому на ее основе можно делать построение.

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 приходится 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*^[20]. 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 прилавок 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 помешает 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 зайдем 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.

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 ограничи 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:

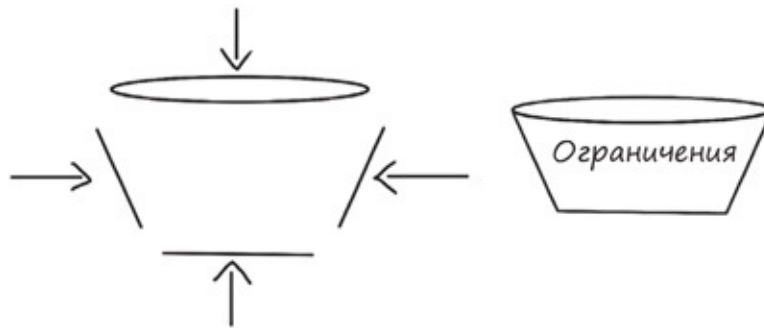
- **Продолжительность проекта** — все видеоролики должны быть завершены к определенному сроку.
- **Продолжительность видео** — ролик должен длиться фиксированное количество минут.
- **Идеи** — за это время можно объяснить лишь фиксированное количество идей.
- **Формат** — мы можем делать только то, что 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*^[21]. 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?
- 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*^[22] 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.

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 большая 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 х.
2. Исследования и открытия — какие основные моменты мы должны отразить?
3. Написание сценария — как это сделать легким для понимания?

Общие идеи

Каждый видеопроект 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, задающейся вопросом, 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.

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.

www.commoncraft.com/video/social-media

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^[23]. 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.

Так же следует подходить к тому образцу, который я представляю в качестве плана сценария. Этот образец опробован на десятках видеороликов Common Craft, он распространенная 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 у».

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, попробовать 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*.

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.

www.commoncraft.com/video/bittorrent

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.

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 сообщить 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. СЕО 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 согласилось: 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.

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».

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 возникало ощущение, что вам нужен переводчик?» В комнате зашумели. Это чувство было всем известно.

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».



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 A. 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 сработало, 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. Возможно, 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 незнющих.

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 A.

Группа была удовлетворена и готова двинуться дальше. Они поняли основную концепцию: ориентироваться на людей с конца A 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 A, для этого требуется создать контекст. Он поможет им увидеть общую картину, тогда детали приобретут больший 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 вечно 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.

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 консультировал. 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 вырезок. 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 увлекать 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 закрашенные 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 конкретного 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^[24]. 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.

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.

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 Compton 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.

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!

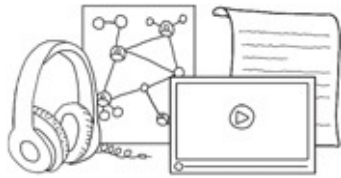
В следующих главах мы рассмотрим:

- 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.

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: изображения, 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 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^[25] 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 видеооборудование и определенные навыки.

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. 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 увлекать 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 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, посчитает лучшим вариантом сочетание текста, изображений и прямой демонстрации.
- Кроме того, в ходе представления она поймет, что подойдут 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 аудиозаписей. 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 сделает 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 находятся 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.

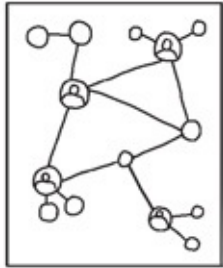
Моника продолжает проводить очные занятия, но возможность записывать и распространять записи означает, что она всегда может отослать их бывшим студентам и использовать свое ограниченное время эффективнее.

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.

Визуализации



В 2004 году Крис Андерсон, редактор журнала Wired, написал статью «Длинный хвост», а в 2006 году — книгу под тем же названием^[26]. 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.

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 перекос в распределении вправо (влево).

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^[27] 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.

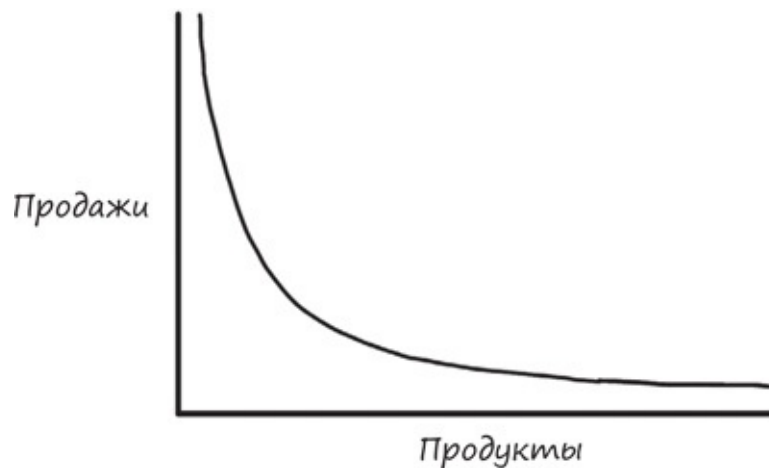
Крис Андерсон, 2004

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

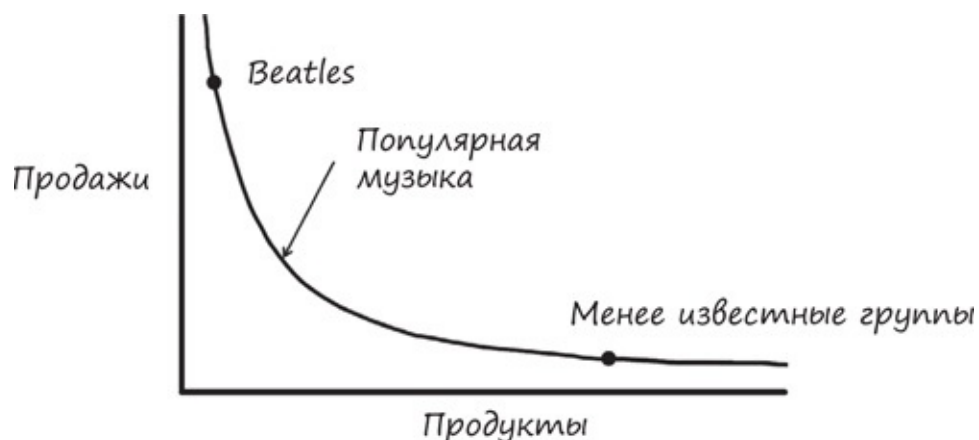
инструментом, который создает способ сообщения трансформирующих идей.

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? Достаточен 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 одолевает 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»^[28] 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.

Большая часть «Визуального мышления» посвящена решению этих проблем при помощи картинок, которые я здесь использую как отправные точки для обсуждения типов визуализаций, применяемых в разных

ситуациях. Я надеюсь, что вы оцените потенциальную пользу визуализаций, которая поможет вашим объяснениям стать понятнее. Перед вами графическое изображение для представления общих идей:

Академия на салфетке Дэна Розма, правило 6 x 6



Как видите, я снабдил все шесть групп картинками, которые раскрывают их роль в решении проблемы.

В книге Розма все анализируется значительно подробнее, я же рассмотрю их на примере начинающей компании, которая разработала устройство, помогающее людям делиться своими достижениями в фитнесе. Следующие примеры предназначены помочь вам: 1) видеть потенциал использования визуализаций в ваших объяснениях; 2) находить правильный тип визуализации для каждой задачи, с которой вы сталкиваетесь.

Проблемы кто и что, связанные с вещами, людьми и ролями

Портреты наших покупателей:



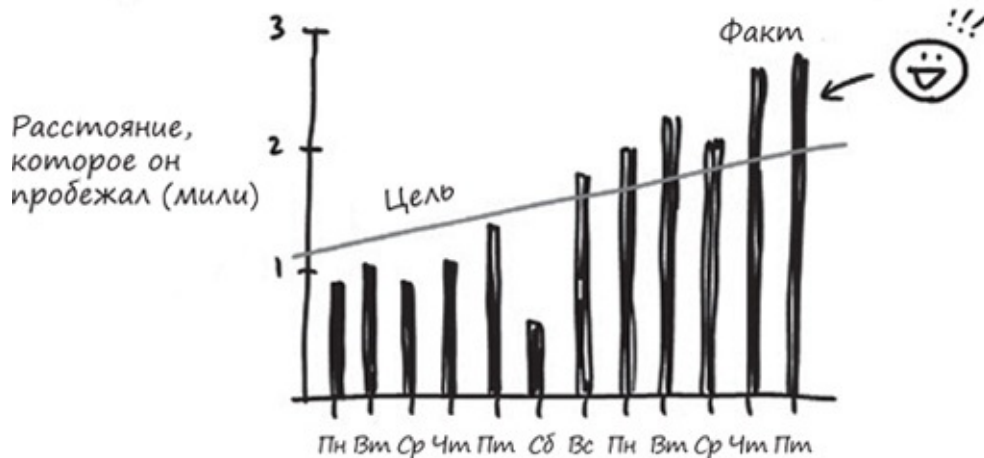
2012 Dan Roam © Digital Roam, Inc.

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 визуально 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 продолжительность 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



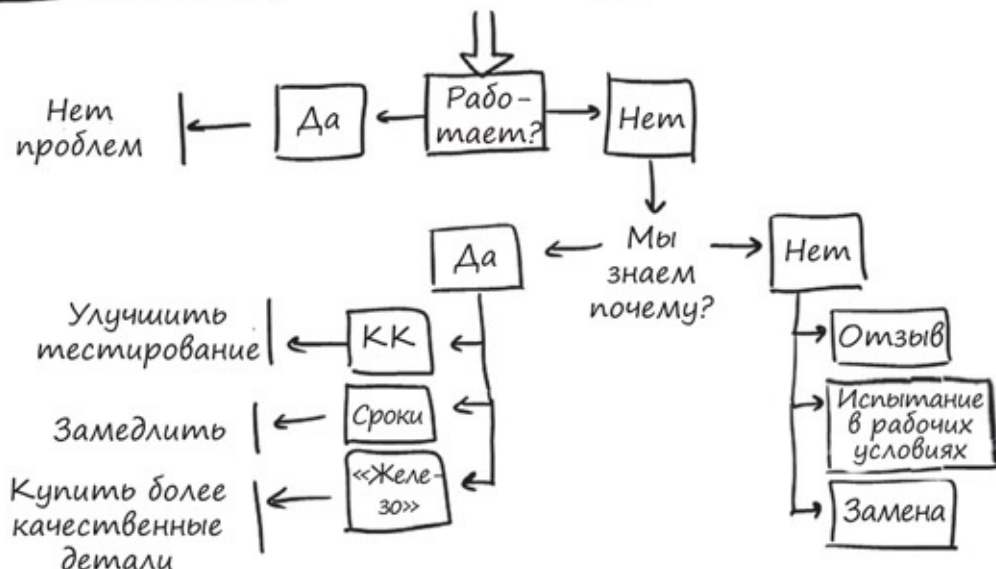
2012 Dan Roam © Digital Roam, Inc.

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:



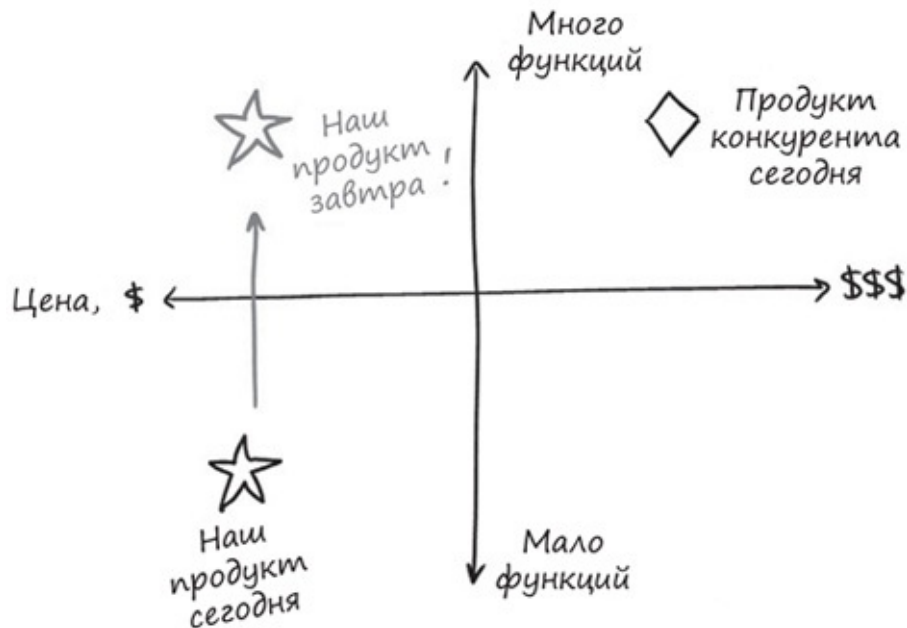
2012 Dan Roam © Digital Roam, Inc.

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

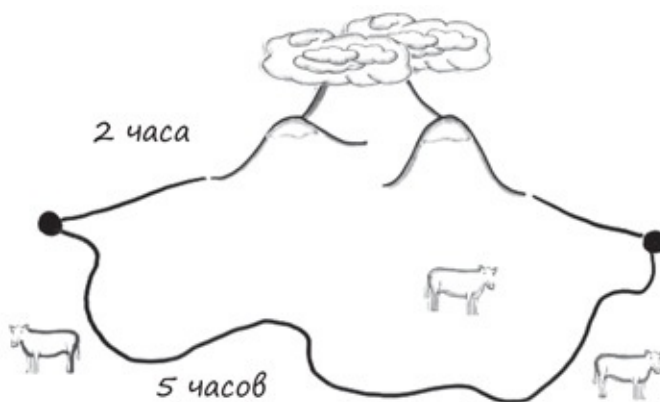
На первый взгляд кажется, что в видеороликах Common Craft преимущественно используется визуальное мышление. Но несмотря на то, что я очень ценю визуализацию и мы действительно используем визуальные принципы мышления, в наших видео (как уже говорилось в главе 12) ведущую роль играет *сценарий*. Мы считаем, 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.

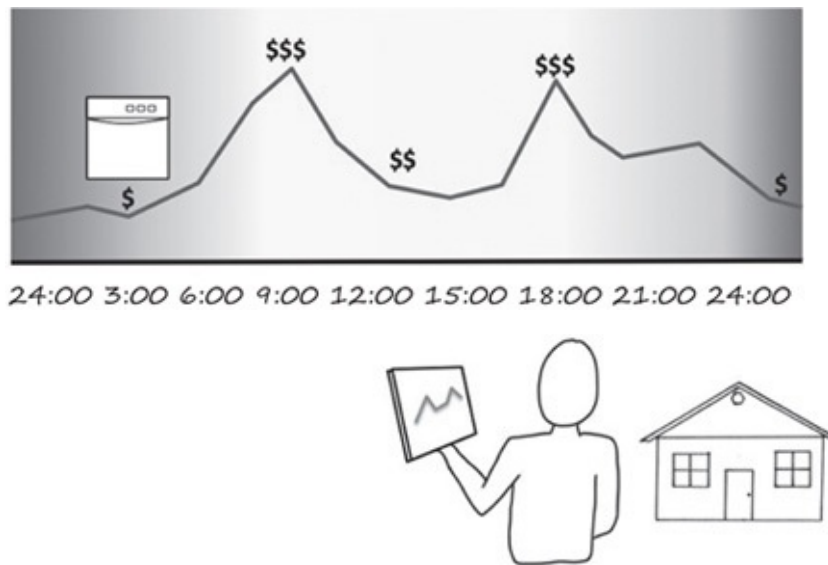
www.commoncraft.com/video/investing-money



«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.

www.commoncraft.com/video/smart-grid



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.

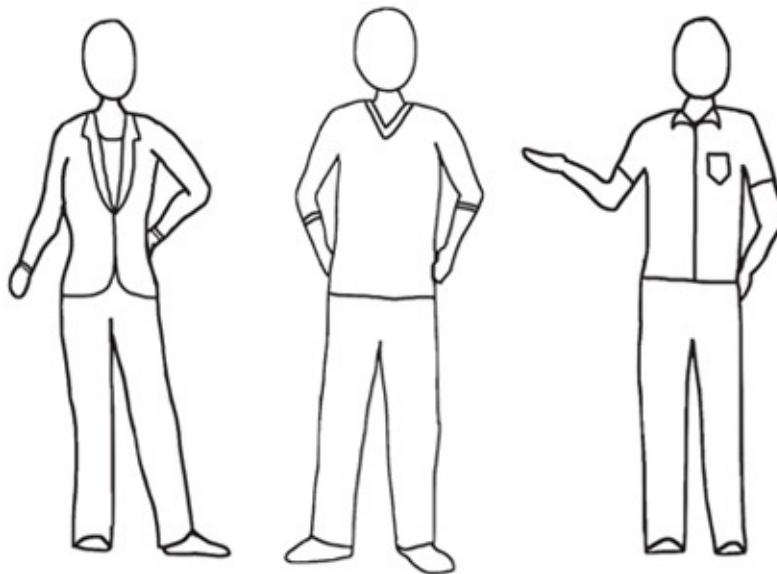


Я надеюсь, что вы начнете видеть стоящие перед вами проблемы в контексте простого рисунка. Когда вы работаете над объяснением, старайтесь думать о том, что за проблемы вы разъясняете. Скорее всего, рассмотрев перечисленные возможности, вы сможете лучше представлять проблему своей аудитории.

www.commoncraft.com/video/twitter

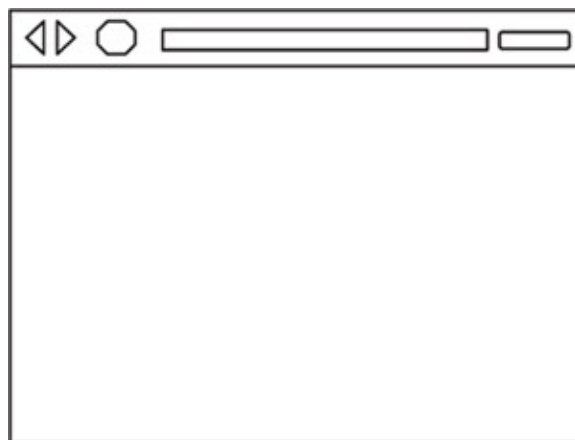
Шум и простота в визуализации

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!

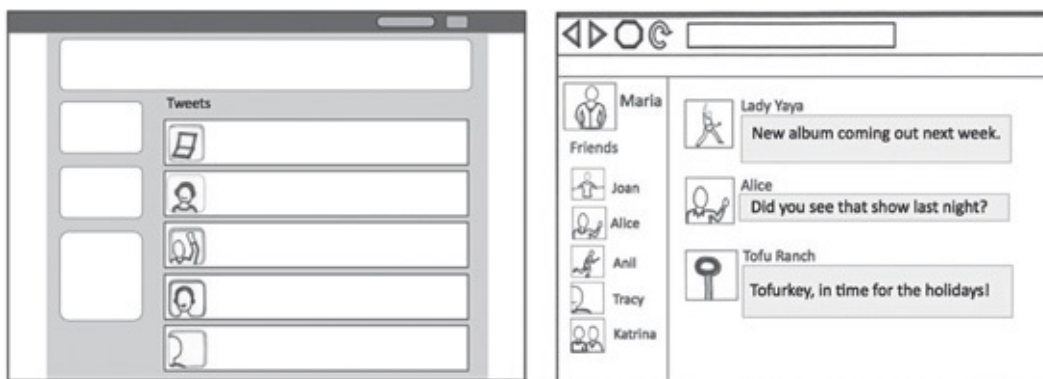
В этом состоит наша цель в Common Craft: чтобы в персонажах, которые мы используем в видеороликах, люди увидели себя. Убирая лица, мы создаем для этого условия.

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.

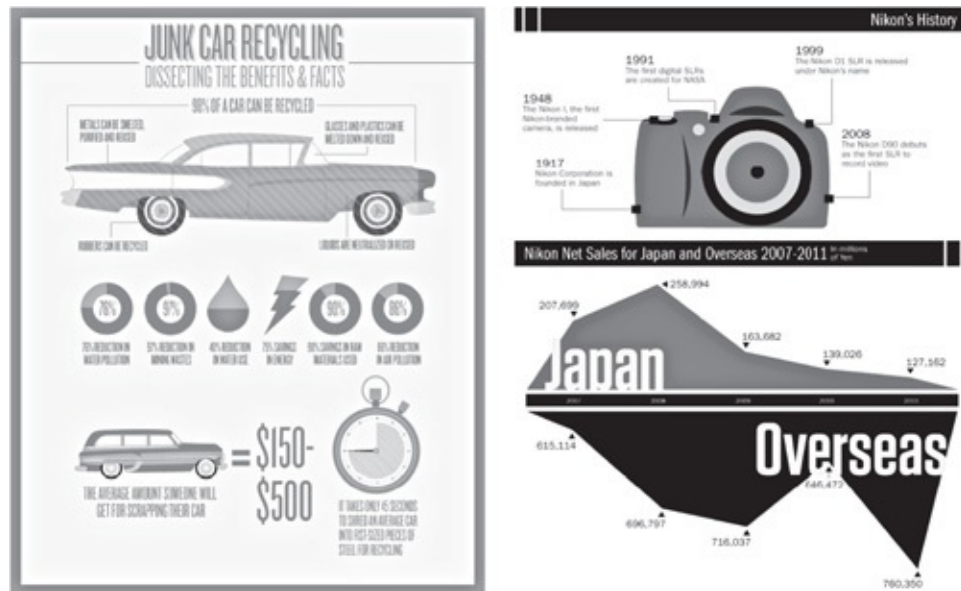
Мы обсуждаем каждую деталь: действительно ли слова, лица, кнопки, функции и идеи поддерживают общую идею или только затуманивают? Видите, в каком шумном мире мы живем? Для нас это настолько обычно, что *отсутствие* шума кажется странным. Последуйте нашему совету: станьте исключением, постарайтесь удалить 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.

преимущества 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. Большая 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 видеообразами 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?»

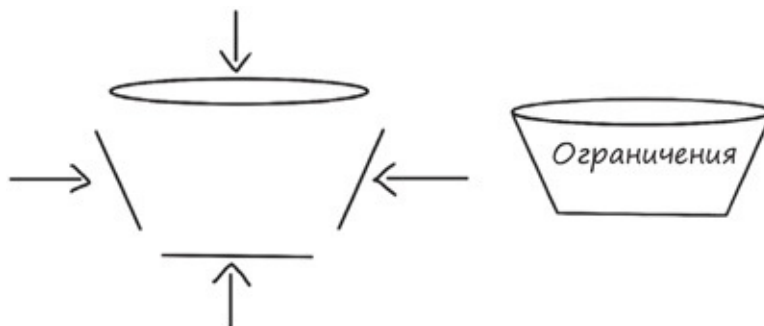
Команда начала высказывать предположения, а Карлос вносил их в колонку «Ограничения»:

- 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 электронная почта.
- 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 CEO».



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 *собратся* 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 создадут 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 сопровождались 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 СЕО, 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 СЕО — 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.

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 встретилась 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?»

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 объяснения, 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 интересоваться. 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 Стюартом. Я говорю о том, что хорошее объяснение поможет людям интересоваться 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 интересоваться, 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.

Глава 2

«Плагат, 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 Lujtarprose — 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.

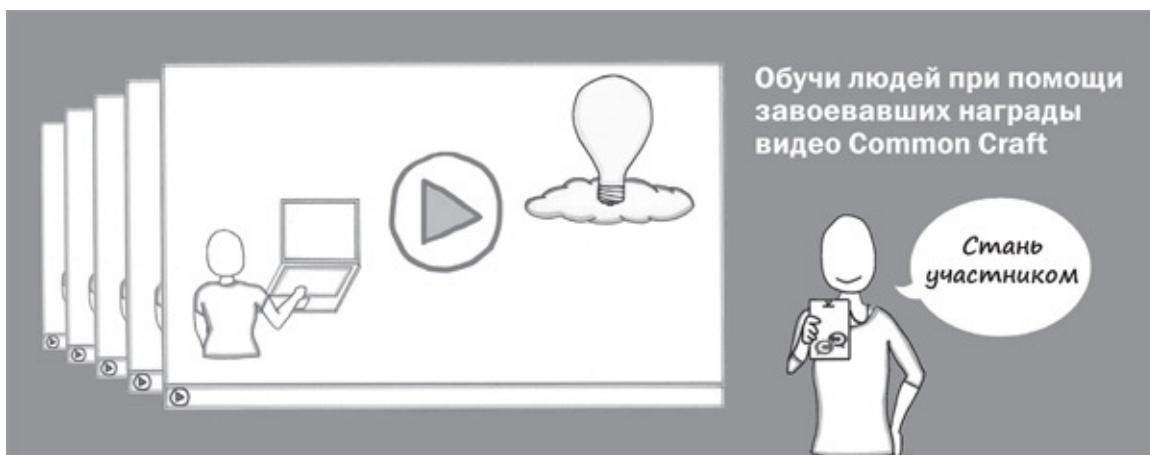
Ли и его жена и бизнес-партнер Сати живут в США, в Сиэтле; его часто можно встретить прогуливающимся со своим жизнерадостным песиком Боско. Следите за Ли в Twitter и других онлайн-ресурсах по тегам [@leelefever](#) и [@commoncraft](#).



Фото: Расмус Расмуссен

Стань звездой объяснения!





- [20] Издана на русском языке: Шварц Б. Парадокс выбора. Почему «больше» значит «меньше». М. : Добрая книга, 2005. *Прим. ред.*
- [21] «Журнал личностной и социальной психологии», ежемесячное издание Американской психологической ассоциации, один из ведущих журналов в области психологии в мире. *Прим. ред.*
- [22] Издана на русском языке: Дуартэ Н. [Resonate. Захвати аудиторию своей яркой историей](#). М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. *Прим. ред.*
- [23] Издана на русском языке: Макки Р. «История на миллион долларов. Мастер-класс для сценаристов, писателей и не только...». М. : Альпина нон-фикшн, 2012.
- [24] Престижная премия в области бизнес-коммуникаций. *Прим. ред.*
- [25] Магнитно-маркерная доска с креплением для листа или блока бумаги. *Прим. ред.*
- [26] Издана на русском языке: Андерсон К. [Длинный хвост. Эффективная модель бизнеса в Интернете](#). М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.
- [27] Крупнейшая сеть очень дешевых магазинов розничной продажи. *Прим. пер.*
- [28] Роэм Д. [Визуальное мышление](#), [Бла-бла-бла](#) (комплект из 2 книг). М. : «Манн, Иванов и Фербер», 2013.

ОГЛАВЛЕНИЕ

[Глава 10. Упрощение](#)

[Глава 11. Ограничения](#)

[Глава 12. Подготовка и написание объяснения](#)

[Глава 13. Соединяем части объяснения](#)

[Глава 14. Уроки, полученные Common Craft](#)

[ЧАСТЬ III. Представление](#)

[Глава 15. Правильное средство для сообщения](#)

[Глава 16. Визуализации](#)

[Глава 17. Эмма и Карлос](#)

[Глава 18. Культура объяснения и ваша жизнь в качестве специалиста](#)

[Ссылки на видео Common Craft](#)

[Библиография](#)

[Благодарности](#)

[Об авторе](#)