

**Ли Лефевеp**

**Искусство объяснять (Часть\_1)**

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

*Посвящается Сати*

# ПРЕДИСЛОВИЕ

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

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

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

В основе книги — многолетний опыт по созданию способов объяснений для организаций и педагогов. Моя компания Common Craft известна во всем мире. Мы помогаем облегчить восприятие сложных идей при помощи коротких видеороликов. Сейчас мы сотрудничаем с такими гигантами, как Google, LEGO, Intel и Ford Motor Company, и обладаем собственной библиотекой видеообъяснений, но начинали с того, что на протяжении многих лет изучали искусство объяснять. В ходе этого процесса проводилось множество экспериментов, помогавших понять, как сделать объяснения более эффективными. Наши видеоролики набрали более 50 миллионов просмотров в интернете — в мире нет бренда в сфере объяснений, равного нам по известности.

Однако эта книга — не тематическое исследование с набором упражнений и не академический труд, посвященный «науке объяснять». Скорее, это наше обращение к вам, рекомендации, которые мы готовы дать как специалисты. Мы глубоко верим в силу объяснений и рассматриваем

книгу как призыв взглянуть на них по-новому. Это поможет вам осознать, что способность объяснять — неисследованная часть навыка общения, поэтому ее можно изучать и совершенствовать.

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

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

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

Книга включает множество примеров объяснений в виде сценариев для видеороликов и ссылки на видеообъяснения на нашем сайте. Эти сценарии демонстрируют наш подход к различным аспектам проблемы объяснения и не раз доказывали свою эффективность. Вы можете использовать их как образец для своих объяснений. Книга состоит из трех частей, которые соответствуют основным элементам процесса создания объяснения: плану, упаковке и презентации.

## **Часть I. План**



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

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

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

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

## Часть II. Упаковка



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

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

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

понятия «ограничение» и «упрощение», которые служат подготовительным этапом упаковки.

### Часть III. Представление



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

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

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

# ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

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

Чем больше я об этом думал, тем яснее становилось решение. Моя голова работала таким образом, что для понимания новых идей ей требовался специальный подход. Чтобы детали встали на место, мне нужно было сначала увидеть картину в целом. Иными словами, для понимания бухгалтерского учета требовалось изучить основы бизнеса. А чтобы понять

математику, следовало уяснить, для чего все эти преобразования. Мне сначала необходимо видеть *лес*, а затем уже *деревья*.

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

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

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

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

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



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

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

Это подсказало мне идею.

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

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

*Во-первых, задумайтесь, в чем ценность Wall Street Journal<sup>[1]</sup> для лидеров бизнеса. Она в том, что журнал ежедневно дает*

возможность читателям ощутить себя частью финансового мира, а это позволяет им принимать более взвешенные решения.

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

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

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

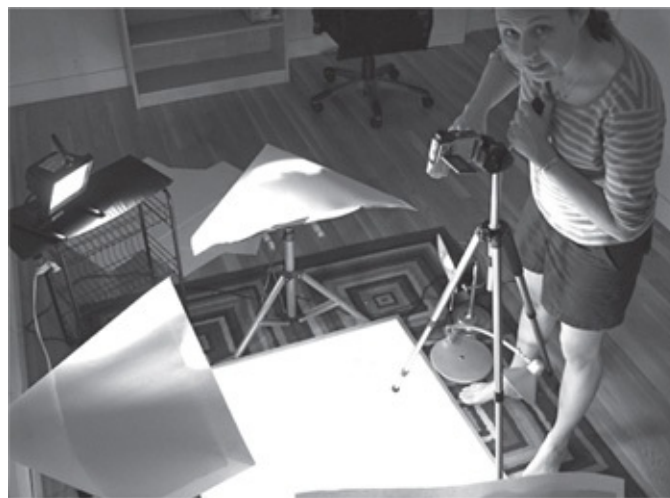
Для меня это стало настоящей трагедией, так как зачастую эти инструменты были бесплатными, простыми в использовании и могли изменить нашу жизнь к лучшему. Тем не менее их не принимали, и всему виной оказались плохие объяснения. Попытки технологов просветить

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

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

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

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



Сати в нашей второй студии, лето 2007 года

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

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

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

Мы нашли свой путь!

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

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

и научиться упаковывать идеи в объяснения, которые приносят реальную пользу.

ЧАСТЬ I

## План



## ГЛАВА 1

# Обучение бегу



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Мы способны это делать.
- Мы делаем это настолько часто, что не задумываемся, как мы действуем.
- Мы считаем, что хорошо с этим справляемся.
- Нам никогда не приходит в голову, что это умение, которое можно улучшить.



- Тем не менее улучшение *возможно*, и оно дает положительные результаты.

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

## ГЛАВА 2

# Что такое объяснение?



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

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

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

### Что не является объяснением

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

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

Например, если я описываю свою кофейную чашку, моя цель заключается в указании подробностей, которые помогут вам ее

представить. В описании может быть сказано, что эта чашка белого цвета, ее высота десять сантиметров, она имеет одну изогнутую ручку и сделана из керамики.

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

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

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

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

**Отчет** — это устное или письменное сообщение о событии, он предназначен для передачи фактов другим людям. Если я поеду в Колумбию, где побываю на кофейной плантации, то по возвращении смогу составить отчет о полученной информации. Он может быть представлен в виде новости или журнальной статьи и выглядеть примерно так: «Как только я приехал на плантацию, мне предложили попробовать лучшие образцы кофе, и я с удовольствием отведал угощение. Обжарка зерен производится всего в полутора километрах от отеля, поэтому воздух был напоен запахом жареного кофе».

**Иллюстрация** — это пример, который служит для разъяснения идеи.

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

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

## Определение объяснения

Давайте начнем с официального определения. Согласно словарю Merriam-Webster<sup>[2]</sup>, объяснение — это «акт или процесс объяснения».

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

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

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

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

**Объяснение** — это такое описание фактов, которое делает их понятными.

Цель объяснения заключается в улучшении понимания. Если я хочу объяснить процесс обжаривания кофе, то опишу факты так, чтобы этот процесс стал понятнее. Например, в объяснении я могу подчеркнуть роль температуры, которая требуется, чтобы зерна приобрели определенный цвет и вкус.

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

## **Объяснение требует умения поставить себя на место другого человека**

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

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

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

## **Акт творчества**

Мы живем в мире, где существуют и создаются факты. Ученые, например, обязаны соблюсти целый ряд формальностей, прежде чем выступить с

заявлением о новом факте. В науке существует стандартный процесс, который подтверждает обнаружение факта. Следовательно, создание факта — это наука, и она всем нам приносит пользу.

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

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

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

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

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

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

## **Смотрите на свою рыбу**

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

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

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

*Обрадованный Скаддер спросил, что ему делать дальше, на что Агассис ответил: «Смотрите на свою рыбу».*

*Мне очень нравится эта история, и я часто ее рассказываю, когда провожу занятия по описанию, так как для описания чрезвычайно важно уметь замечать детали. Чаще всего озарение приходит в тот момент, когда мы сидим, уставившись в стол, а не когда обнаруживаем что-то новое. Мне кажется, что умение замечать детали имеет много общего с работой историка, поэта или художника. Похожее наставление давал писателям Чарльз Диккенс, говоря: «Опишите это наглядно».*

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

## **Объяснение снижает цену понимания**

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

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

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



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

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

*Но больше я ничего не знал.*

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

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

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

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

«Это было успешное объяснение, позволившее мне разобраться в потоке информации». Какое серьезное заявление! Объяснение превратило

его из человека, который отбрасывал информацию об ипотечном кризисе, в ее активного потребителя. В первый раз Розен узнал достаточно, чтобы ситуация всерьез его беспокоила.

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

## **Объяснение — это способ упаковки идей**

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

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

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

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

У вас есть нечто общее с самыми умными людьми мира. Вы знаете, что у всех есть свои идеи. Мы используем наш ум, чтобы создавать что-то оригинальное: стихотворение, рисунок, песню или научную работу. Некоторые из наиболее важных идей публикуются

в книгах, журналах, газетах и на достойных доверия сайтах, которые изучаются нами в дальнейшем.

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

[www.commoncraft.com/video/plagiarism](http://www.commoncraft.com/video/plagiarism)

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

## Объяснение отвечает на вопрос *зачем*<sup>[3]</sup>

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

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

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

Объяснение сосредоточено не на фактах, законах или характерных особенностях. Объяснение — это искусство показать, *зачем* или в чем причина этих фактов, законов и специфических особенностей и *почему они имеют смысл*. При разьяснении причин идея обретает смысл, и мы можем

рассмотреть факты в перспективе. Из этого следует, что объяснение — это практика упаковки фактов в форму, которая облегчает их понимание и применение.

## **Объяснение заинтересовывает людей**

Быстрый поиск в Google способа выполнения того или иного действия выдаст нам огромный объем информации. Текстовые инструкции «как это делается», фотографии и видеофильмы, рассказывающие, как ошипать курицу, поменять шины, написать приложение для смартфона и т. д., — это одна из наиболее информативных и мощных возможностей интернета. Большинство инструкций тактические, то есть пошаговые: следуя им, мы достигаем желаемого результата.

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

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

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

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

ценность только в процессе его использования. То есть они осознавали ценность лишь после получения опыта, а не на основании фактов.

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

В 2007 году мы создали ролик «Twitter на хорошем английском», стремясь объяснить эту услугу тем, кто не мог понять, зачем ему *это* нужно. Доделав видеоролик, я связался с сооснователем Twitter Бизом Стоуном, которому он очень нравился. Мы договорились, что через несколько недель наш фильм появится на главной странице [www.twitter.com](http://www.twitter.com), где будет демонстрироваться более года. За этот период ролик собрал около 15 миллионов просмотров, услугу подключило множество пользователей. Я думаю, он оказался успешным, потому что помог людям понять, в чем ценность Twitter лично для них. Ниже привожу стенограмму видеоролика.

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

К сожалению, большая часть нашей повседневной жизни скрыта от людей, которые нами интересуются. Жаль! Конечно, у нас есть

электронная почта, блоги и телефоны, чтобы быть на связи, но вы не станете отправлять письмо по электронной почте, чтобы сообщить другу о том, что пьете кофе, — ему эта информация не нужна.

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

### **Это Twitter на хорошем английском**

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

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

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

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

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

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

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

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

Узнайте на [www.twitter.com](http://www.twitter.com), что делают ваши друзья.

[www.commoncraft.com/video/twitter](http://www.commoncraft.com/video/twitter)

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

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

#### **ОБЪЯСНЕНИЕ В РАБОТЕ: ТАНЯ ЛОМБРОЗО, КОГНИТИВНЫЙ ПСИХОЛОГ**

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

Таня Ломброзо — доктор философии, когнитивный психолог и ассистент профессора психологии в Калифорнийском университете в Беркли, она руководит лабораторией общих понятий и процесса познания. Я говорил с ней о нашей работе над

объяснениями, и она порекомендовала мне свою статью, которая включает обзор большей части текущих исследований.

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

Статья Ломброзо «Объяснение и абдуктивный вывод» появилась в оксфордском справочнике «Мышление и аргументация»<sup>[4]</sup>. В ней дается обзор современных представлений об объяснении.

Ниже я приведу несколько положений из ее статьи.

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

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

*Хотя для объяснения было предложено много других функций, философы и психологи подчеркивают, что ценность объяснений состоит еще и в том, что они служат опорой для того вида обучения, которое поддерживает адаптивное поведение. Например, Крейк (1943) описал объяснение как «некий вид рецептора, дистанцированного по времени, позволяющего организмам приспосабливаться к ситуациям, которые еще только готовятся развернуться». Хайдер (1958) предположил, что мы объясняем события, чтобы связать их с более общими процессами, и это позволяет нам «добиться стабильности окружающей среды и иметь возможность ее контролировать». Иными словами, объяснения позволяют лучше предсказывать и контролировать будущее. Гопник (2000) предлагает провокационное сравнение объяснения с оргазмом, предположив, что феноменологическое удовлетворение от объяснения является нашим эволюционно заложенным стимулом для занятия созданием теорий, как оргазм — стимулом для воспроизводства.*

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

### **Объяснение и обучение**

Этот предмет близок нам, так как наша работа всегда была основана на объяснении как на инструменте обучения. Мы считаем, что если учителя и представители других профессий сделают объяснение частью своей преподавательской методики, то это принесет большую пользу. Чаще всего это означает демонстрацию видеofilmа с

объяснением в начале занятия, чтобы вывести всех учеников на одинаковый уровень. По мнению Ломброзо:

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

С третьим способом я согласен, и для этого есть две причины: во-первых, я вижу доказательства каждый раз, когда мы делаем видеофильм Common Craft. Идеи, которые на первый взгляд кажутся разрозненными, во время написания сценария или съемки ролика часто становятся единым целым, и при работе над объяснением мое собственное понимание улучшается. Во-вторых, все больше учителей используют видеофильмы в стиле Common Craft в качестве полезного обучающего упражнения. Нередко класс делится на группы, которые получают задание придумать собственные объяснения таких предметов, как всеобщая история, биология и политика. Затем они готовят изображения объяснений из бумаги и вырезок, получая такой же опыт, как и мы при создании видеороликов Common Craft. Исследования Ломброзо подтверждают отзывы, которые мы слышали от учителей: упражнение по созданию объяснений делает процесс обучения более увлекательным.

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

Заключение: формулирование объяснения помогает нам лучше понять идею. Это важное обстоятельство, которое вы должны иметь в виду при чтении оставшейся части

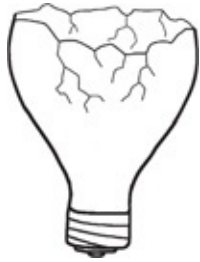


книги. Наша основная цель состоит в том, чтобы помочь людям чувствовать себя уверенно при изучении новой идеи. Хотя это приоритет, полезно также помнить, что мы, специалисты по объяснению, одновременно получаем положительный эффект для себя: мы улучшаем свое понимание предмета.

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

## ГЛАВА 3

# Почему объяснения могут оказаться неудачными



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

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

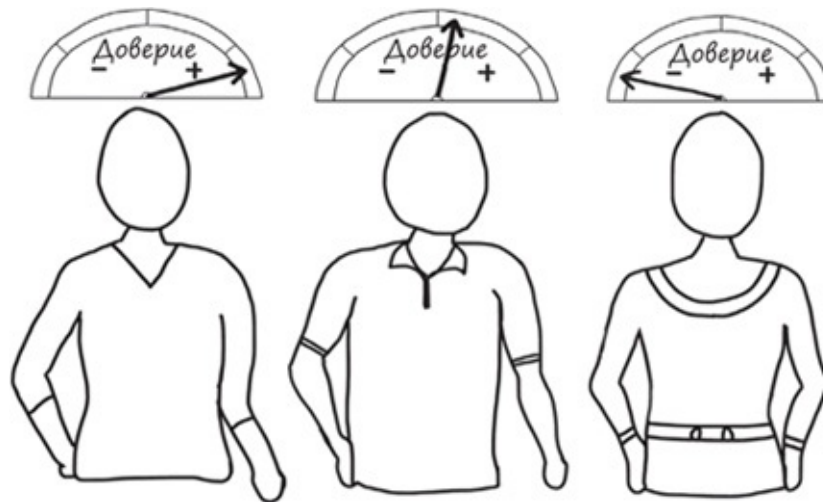
Каждый день в организациях, дома, в школе мы встречаем пустые взгляды людей и разочарованных специалистов по объяснению. Мы всегда стараемся найти лучший способ передать свои мысли, но иногда случаются неудачи. Проблему можно решить, но прежде всего мы должны понять ее причины, которые станут основой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

### Все об уверенности

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

### Причина неудач — предположения

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



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

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

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

поставить себя на место другого. Знания мешают нам увидеть мир глазами нашего слушателя и точно оценить его уровень знаний.

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

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

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

*Когда исполнитель выстукивает ритм, у него в голове автоматически звучит мелодия, в то время как остальные слышат нечто похожее на странную азбуку Морзе. Тем не менее исполнители были изумлены тем, насколько тяжело оказалось слушателям узнать песни.*

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

*В мире бизнеса руководители и сотрудники, маркетологи и клиенты, штаб-квартиры корпораций и сотрудники первой линии, непосредственно общающиеся с клиентами, постоянно полагаются на обмен информацией, но страдают от ее*

*выраженного дисбаланса, такого же как в примере с исполнителями и слушателями.*

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

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

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

## **Слова могут ранить**

Проклятие знания может принимать различные формы. Возьмем, к примеру, те слова, которые вы каждый день используете на работе. Каждая профессия, от медицины до деревообработки, имеет собственный язык, и не зря. Такая специфика полезна, она дает возможность общаться с коллегами и подчиненными без необходимости подстраиваться под их уровень знаний. Вероятность, что они понимают нас, очень высока, ведь мы общаемся каждый день! Предположим, что вы работаете в сфере финансовых услуг. Вы используете такие термины, как *амортизация*, *износ* и *вложение капитала*, очень часто и уверены: они всем известны, потому что другие сотрудники хорошо вас *понимают*. Общий язык становится частью организационной культуры и делает работу более значимой и продуктивной. Однако и он может стать проклятием.

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

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

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

1. Морской окунь с диким рисом и зеленью.
2. Рибай-стейк<sup>[5]</sup> с чесноком, картофельным пюре и жареной спаржей.
3. Крабовые котлетки с грибами и французским соусом *réproulade*<sup>[6]</sup>.

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

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

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

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

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

## **Мы не понимаем**

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

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

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

## **Мы хотим казаться умными**

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

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

Дипика — восходящая звезда в своей организации. Недавно она получила диплом MBA<sup>[7]</sup>, у нее множество маркетинговых идей, и сейчас она разрабатывает презентацию для других команд компании, которая поможет им понять суть маркетинговой стратегии на ближайшие несколько лет.

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

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

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

На следующий день Дипика встретила с руководителем, чтобы обсудить презентацию. Он похвалил ее выступление, сказал, что оно



включало большой объем информации, а оформление было красивым, но в конце осторожно заметил: «Хотя многие ваши идеи имели глубокий смысл, они остались непонятными для большинства людей».

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

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

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

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

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

## **Прямой подход — без контекста**

Большинство людей воспринимают объяснение как нечто само собой разумеющееся. Поскольку в той или иной форме мы делаем это каждый день, то редко задумываемся над тем, как лучше представить свою идею. Когда кто-то спрашивает нас, как это работает или почему это происходит, мы, зная ответ, обычно прямо отвечаем на вопрос. В конце концов, это эффективно. Человек задает вопрос — мы даем ответ. Обычно это срабатывает.

Проблема в том, что прямой подход может иметь непредвиденное последствие — потерю уверенности в себе. Желая получить *объяснение*,

человек получает констатацию факта. Почему капля растительного масла, попавшая в стакан с водой, растечется по ее поверхности, а не утонет? Из-за относительной плотности. Чем вызвано изменение климата? Повышением CO<sub>2</sub> в атмосфере. Почему бывают приливы и отливы? Это связано с Луной.

С точки зрения отвечающего, прямые и точные факты — это решение проблемы. Но в действительности ими можно буквально заткнуть спросившему рот. Подтверждение факта без намека на контекст перекладывает ответственность на того, кто задал вопрос. Если он не знает, что такое относительная плотность или CO<sub>2</sub>, то просто двинется дальше, не задавая лишних вопросов или не выискивая новую информацию. Все! Он не станет пользователем этой идеи.

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

В 2004 году я присутствовал на конференции в Кремниевой долине, где собрались технологи, руководители и консультанты. Второй день конференции начался с доклада CEO<sup>[8]</sup> компании по технологии о некоторых тенденциях, которые он наблюдал в интернете. Наряду с блогами и «вики» он несколько раз упомянул RSS.

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

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

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

CEO, вероятно, так и не понял, что произошло. С его точки зрения, он дал исчерпывающую информацию. Его приоритетом была эффективность,

и он, вероятно, решил, что ответил весьма эффективно. Но с позиции инженера этот ответ оказался совершенно бесполезным. На самом деле он *уменьшил* уверенность человека, что он может понять, что такое RSS.

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

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

## **Резюме**

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

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

## ГЛАВА 4

# Планирование объяснений



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

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

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

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

Необходимость плана строительства очевидна: он экономит время и деньги.

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

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

## Выявление проблем объяснения

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

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

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

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

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

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

Андре знает каждую деталь своего продукта. Он может ответить на любой вопрос, он настолько увлечен, что готов говорить о нем часами. До сих пор ему удавалось преодолеть все препятствия. Его команда инженеров решила технические проблемы, дизайнеры сделали продукт удобным в использовании, а инвесторы, в том числе пара бизнес-ангелов<sup>[9]</sup>, помогли преодолеть финансовые трудности. Если обеспечить продукту достойный старт, то есть хорошие отзывы, то он, как вирус, начнет распространяться от человека к человеку.

И вот наступил день выпуска, команда Андре была взволнована. Они готовились запустить сайт и заявить о продукте всему миру. К

этому моменту работа была закончена, казалось, что все идет отлично. Первые 48 часов были замечательными. Люди быстро регистрировались, и в интернете раздавалось жужжание.

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

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

Они потратили много времени и денег на разработку продукта и решение финансовых и технических проблем, но не подумали, как упаковать свою замечательную идею, чтобы она распространялась от человека к человеку. После первого опыта общения с пользователями они предположили, что продукт будет говорить сам за себя и таким образом утвердит свою ценность для остального рынка. Однако они столкнулись с препятствием, и чем глубже копали, тем отчетливее понимали, что причина их проблем в отсутствии одобрения продукта со стороны основной массы пользователей. После прихода основной группы технически подкованных специалистов принятие продукта затормозилось.

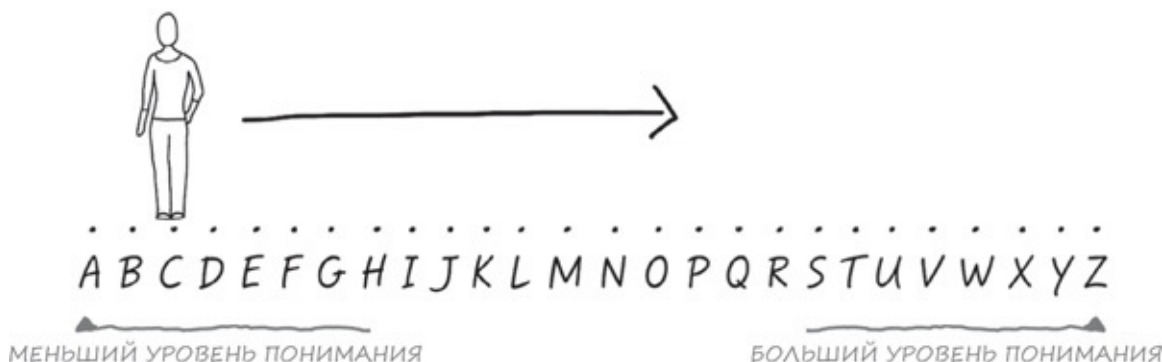
В определенном смысле для Андре и команды это было победой, подтверждением тому, что продукт хорошо разработан и имеет отличные характеристики.

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

Поначалу казалось, что это задача маркетологов. Возможно, потребуется ребрендинг или изменение рекламы на сайте. Они решили,







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

Теперь вернемся к объяснению проблемы Андре.

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

Поэтому команда решила начать с себя. Как разработчики они прекрасно разбираются в продукте, поэтому находятся на крайнем правом конце шкалы, примерно около отметки Y. Из разговора с первыми подписчиками они узнали, что те также хорошо понимают продукт, то есть тоже находятся в правом конце шкалы, где-то на уровне отметки U. Шкала выглядит следующим образом:



Понятно, что те, кто будет формулировать объяснение, обладают очень глубокими знаниями. Они понимают продукт и уверены в себе.



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

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

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



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

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

объяснение предназначено для уровня L и выше.

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



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

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

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

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

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

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

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

#### **ОБЪЯСНЕНИЕ В РАБОТЕ:**

**АЛЬБЕРТ НИ И 25 МИЛЛИОНОВ ПРОСМОТРОВ НА [WWW.DROPBOX.COM](http://WWW.DROPBOX.COM)**

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

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

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



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

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

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

[www.commoncraft.com/dropbox-video-and-25-million-views](http://www.commoncraft.com/dropbox-video-and-25-million-views)

ЧАСТЬ II

## Упаковка



## ГЛАВА 5

# Идеи по поводу упаковки



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

Вторая часть этой книги посвящена упаковке идеи в объяснения, которые помогут с легкостью перемещать людей по шкале. Многие из этих тактик были придуманы в ходе создания видеофильмов Common Craft, которые мы считаем трехминутными упаковками идей. Создав более 100 видеообъяснений для компаний и педагогов, мы проанализировали и выявили основные факторы, которые облегчают понимание.

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

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



## Выход за границы пузыря

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

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

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

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

непрофессионалов выглядит непонятным набором слов, на самом деле четкие формулировки, предназначенные для узкого круга специалистов.

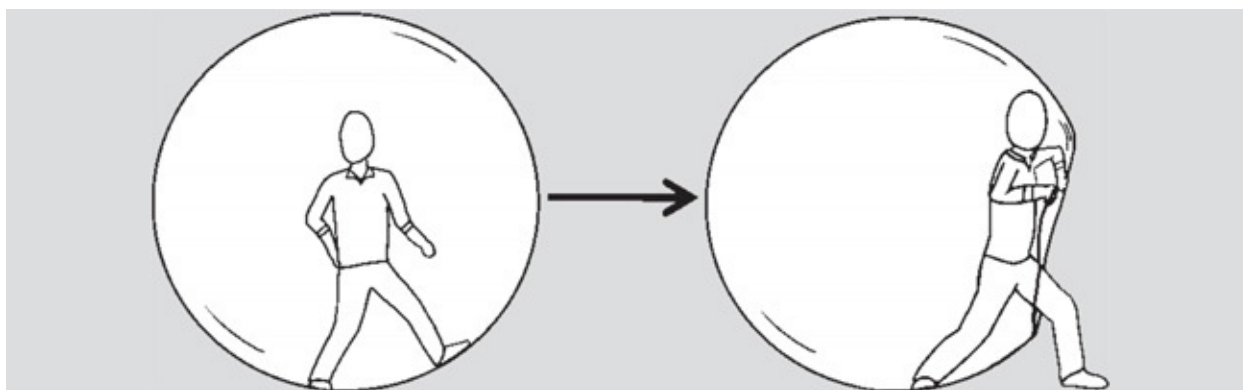
Этот вид сообщений понятен в пределах пузыря, в котором работают эксперты.

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

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

Андре впервые понял: выход за границы пузыря коренным образом меняет отношение команды к сообщениям. В своем кругу членам команды нужна профессиональная лексика, специфические аббревиатуры: люди получают вознаграждение за сообщения, демонстрирующие, что они напрягают свой ум. Это подтверждает их высокий интеллект.





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

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

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

### **Что мы понимаем под упаковкой?**

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

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

**Контекст** — перемещает пункты, по которым мы достигли согласия, в определенные условия. Он создает основу для объяснения и позволяет

аудитории понять, почему это важно. Например, вы могли бы сказать: «Большая часть ваших доходов пойдет на заправку машины».

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

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

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

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

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



## ГЛАВА 6

# Контекст



Как и само объяснение, контекст должен быть написан простым и понятным языком. Это важная часть объяснения, которая делает идею, факт или историю понятнее и полезнее. Как и иллюстрацию в начале этой главы, я считаю

контекст основополагающим элементом объяснения. Он объединяет людей и идеи. При правильном употреблении он оживляет идеи и позволяет использовать их новыми способами. К сожалению, контекст часто ограничивают или забывают о нем вовсе. Это делает наши идеи похожими на шутки для узкого круга посвященных, где кульминационный момент требует предварительного разъяснения.

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

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

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

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

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

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

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

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

Но когда мы выходим из пузыря, все меняется. Чтобы сделать наши идеи понятнее, мы должны сосредоточить внимание на лесе. Как сказал мой друг Тони О’Дрисколл<sup>[10]</sup>, «содержание — король, а контекст — королевство».

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

## Лес, а затем деревья

После окончания школы Анжела сменила несколько мест работы и была готова к чему-то новому. Она была и кассиром, и бариста<sup>[11]</sup>, и даже флористом, и приобрела немало ценных навыков. Но теперь ей хочется сделать карьеру. Обсудив это с друзьями и семьей, она решила, что может заняться бухгалтерским учетом. Она любит работать с цифрами, очень внимательна — это хорошие качества для такой профессии. Но, к сожалению, у нее совершенно нет опыта работы бухгалтером. Хотя она успела потрудиться в разных местах, она никогда не имела дела с финансами.

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

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

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

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

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

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

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

После короткого сообщения о собственных впечатляющих заслугах она попросила слушателей рассказать о своем опыте работы в бизнесе. Несколько человек поведали о предыдущих местах работы, и Стоу использовала эти примеры, чтобы объяснить, как начать бизнес. За

первые несколько часов Анжела ни разу не услышала слова *дебет*. Вместо этого она узнала об основах бизнеса. Стоу рассказала о том, что необходимо для его выживания. Она объяснила, как деньги проходят через компании, что должно произойти, чтобы получить прибыль, и как прибыль делает бизнес успешным. Хотя Анжела работала в бизнесе всю свою жизнь, она никогда не задумывалась о нем с этих позиций.

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

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

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

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

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

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



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



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

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



## Решение проблемы контекста

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

Как вы определяете нужный объем контекста?

Как вы оцениваете уровень знаний слушателей?

Как произвести впечатление одновременно на специалистов и начинающих?

Ответить на эти вопросы нам поможет еще одна история.

## **Начинающие, затем эксперты:**

### **Паоло и его презентация на конференции**

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

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

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

Готовясь к первому выступлению, Паоло узнал, что университет,



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

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

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

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

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

Если Паоло планирует сделать карьеру благодаря своему проекту, то нужно сделать так, чтобы он вдохновлял людей. Но как объяснить

работу таким образом, чтобы она увлекла и экспертов, и неспециалистов?

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

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

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

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

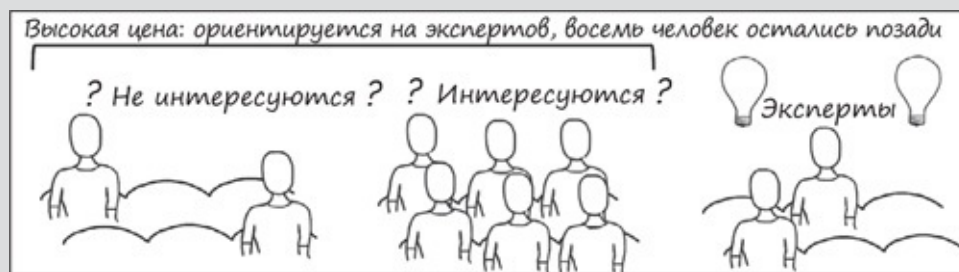


Цель Паоло состояла в том, чтобы в течение часа добиться понимания от всех сидящих в аудитории. Ему это показалось очень трудной задачей, ведь он мог произвести плохое впечатление на экспертов — своих главных слушателей. Однако, сделав упражнение, он понял, что это не обязательно.

Затем консультант предложил Паоло подумать о презентации с точки

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

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



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

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



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

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

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

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

**Контекст в объяснении: мы все с этим согласны**

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

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

- «Интернет становится все более социально ориентированным. Аналитическая компания Forrester Research<sup>[12]</sup> заявляет, что...»
- «Все больше приложений перемещается в облако<sup>[13]</sup>. Примеры включают...»
- «Видео становится все более распространенной формой сообщений в интернете. Популярность YouTube возросла на X...»

Такие заявления привлекают слушателей и выполняют важные функции:

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

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

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

правило, через подобные декларативные заявления.

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

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

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

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

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

[www.commoncraft.com/video/stock-markets](http://www.commoncraft.com/video/stock-markets)

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

## Контекст и отчаяние

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

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

- Познакомьтесь с Бобом, у него есть проблемы и он в отчаянии.
- Он находит решение и пробует им воспользоваться.

- Теперь он счастлив.
- Разве вы не хотите чувствовать себя, как Боб?

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

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

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

## **Пример: Google Docs**

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

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

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

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

При написании сценария к этому объяснению мы обнаружили, что подробности вторичны. Первоочередной задачей стало создание контекста и



демонстрация того, как модель, имеющаяся в домашнем компьютере, вызывает *отчаяние*. Начав с истории о том, как человек отправляет вложения, и описав сопутствующие неудобства, мы создали условия, при которых зритель отождествляет себя с героем. Мы хотели, чтобы люди сказали: «Мне знакомо это ощущение!»

Ниже я привожу стенограмму первой части видеоролика:

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

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

[www.commoncraft.com/google-docs-plain-english](http://www.commoncraft.com/google-docs-plain-english)

Как видите, мы построили контекст на базе двух идей:

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

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

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

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

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



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

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

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

## На шкале объяснений

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

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



## Резюме

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

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

## ГЛАВА 7

# История



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

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

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

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

Wikipedia, 2012

И...

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

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

- Блог — это сайт в виде интернет-журнала.

- Посты блога расположены в порядке, обратном их поступлению, то есть последнее сообщение оказывается самым верхним.
- Как правило, в блоге обсуждается одна тема.

Тем не менее приведенные сведения изложены в совершенно разных стилях:

- Перечисление фактов.
- История.

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

## Истории против фактов

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

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

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

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

*Суть* и *смысл* — две самые мощные составляющие всех объяснений.

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

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

*Конечно, новости можно представлять как «только факты», но существует разница между изложением фактов и рассказом*

*истории. Они так же различаются между собой, как информация о биржевых котировках и история о том, что из-за обрушившегося рынка ценных бумаг пожилая женщина потеряла все деньги и теперь ей нечем заплатить за жилье и медицинскую помощь.*

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

Эл Томпкинс, Aim for the Heart, 2

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

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

## **Но я не рассказчик!**

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

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

Давайте вернемся к текстам о блогах в начале этой главы.

*Блог — это личный дневник, опубликованный в интернете и состоящий из отдельных записей (постов), которые обычно отображаются в обратном хронологическом порядке, так что*

*последнее сообщение является первым. Как правило, блоги ведутся одним человеком, иногда небольшой группой и часто на одну тему.*

И...

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

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

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

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

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

## **Common Craft и истории**

Истории всегда были важной частью наших объясняющих видеороликов и (как говорят) одной из основных причин популярности фильмов Common Craft. Когда люди с техническим складом ума описывали технологические

возможности, мы рассказывали истории тех, кому эти технологии облегчили жизнь. Один из самых известных примеров — наш видеофильм «“Вики” на хорошем английском», выпущенный в 2007 году.

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

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

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

Вот стенограмма видеоролика.

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

Все четверо пользуются компьютерами, поэтому они начали планирование с электронной переписки. Сначала было одно письмо, затем

письма посыпались градом. Электронная почта не очень подходит для организации проведения выходных группой людей. Это старый способ — ну его!

Важная информация находится в разных письмах. Разве это координация?

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

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

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

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

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

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

«Править — писать — сохранить». При помощи этой функции процесс координации становится намного легче. Давайте предложим его нашим друзьям, которые

отправляются в поход и должны четко распределить снаряжение.

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

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

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

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

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

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

[www.commoncraft.com/video/wikis](http://www.commoncraft.com/video/wikis)

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

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

Конечно, факты играют в видеороликах важную роль, но в контексте повествования они не цель, а лишь средство ее достижения. И это один из ключей к пониманию пользы историй в процессе объяснения — они превращают факты и цифры, которые требуется понять и запомнить, в



ступени, ведущие к более общей и типичной для человека идее: достижению цели.

## **Простой компонент: люди**

Некоторые полагают: на работе нет времени для историй, а рассказанная на совещании история неприятно удивит собравшихся. Это действительно проблема. Для многих людей истории ассоциируются с понятием «Кумбая»<sup>[14]</sup>, когда все садятся вокруг костра и внимательно слушают рассказчика. Это звучит романтично, но я хочу поведать совсем о другом типе историй, которые вы захотите рассказать в профессиональной среде.

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

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

## **Использование истории в объяснении**

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

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

- Улучшит ли это объяснение?

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

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

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

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

## Основной формат истории

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

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

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

Джером проработал в компании уже 10 лет, недавно его назначили ответственным за состояние станков, на которых выпускается

продукция компании. Это назначение вызвало у него смешанные чувства: волнение и ощущение свалившегося на него бремени. Несколько станков устарели, и сотрудники высказывали недовольство. Они тратили много времени на техническое обслуживание, и кривая эксплуатационной надежности пошла вниз.

Джером недавно проводил инженерную инспекцию станков и дал рекомендации.

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

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

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

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

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

Джером понял, что презентацию необходимо доработать, но как?

Вечером, когда он сидел дома и читал газету, ему в голову пришла идея. Подготовленная им презентация была похожа на финансовый отчет — состояла из фактов и цифр, а ему требовалась история, способ

упаковать факты и цифры таким образом, чтобы и руководители, и все остальные смогли их понять. Он не мог больше ждать, отбросил газету и начал писать историю, которую хотел рассказать.

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

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

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

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

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

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

## В каких случаях истории не приносят пользы

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

Когда продукт или идея ориентированы на человека, то обычно в их объяснение легко ввести историю. Например, объяснение сетевого социального сайта идеально подходит для рассказывания историй, потому что для человека вполне естественно видеть все своими глазами. Но так бывает не всегда. Давайте рассмотрим несколько примеров.

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

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



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

**Культура.** Каждая организация имеет собственную культуру, и эта культура — ключ к возможности использования истории для объяснения. Это можно сравнить с применением рисунков. Во время интервью с Дэном Роэмом (Roam Dan, 2012), автором книги [«Визуальное мышление. Как](#)

“продавать” свои идеи при помощи визуальных образов» (М. : Манн, Иванов и Фербер : Эксмо, 2013), я спросил его о ситуациях, когда рисунки не подходят, и он сказал, что об этом надо думать так:

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

Дэн Роэм (телефонное интервью, 20 апреля 2012 года)

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

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

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

## **Персонализация и история**

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

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



Что если чему-то вроде кометы мы придадим человеческие черты? Это и есть *олицетворение* — приписывание человеческих черт неодушевленным предметам. При помощи олицетворения нам было бы легче создать рассказ о комете. Например, мы могли бы использовать сценарий «на основе возраста», в котором рассказывается о комете как о яйце, из которого наконец-то что-то вылупилось. Важные события изменяют курс ее жизни и т. д.

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

*Внутри лазера свет стробоскопа закручивается вокруг неодимиттриевого кристалла<sup>[15]</sup> и мигает с невероятной интенсивностью. Это действие света возбуждает электроны неодима и заставляет их подпрыгивать выше обычного. Если сравнить их с нашим лифтом, они могли бы взлетать до десятого этажа. Но на такой высоте у них сильно кружится голова, и они немедленно опускаются на безопасный второй этаж. Хотя в отличие от обычных аварий электроны настолько возбуждены, что, распадаясь, они выпускают свою избыточную энергию не в виде света, а в виде тепла. К тому же, успокоившись, что они находятся на безопасном втором этаже, они выходят из лифта, бездельничают и не спешат спуститься вниз, на первый этаж.*

Сэм Кин, *The Disappearing Spoon*, 287

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

Обычно невидимые и неэмоциональные электроны едут на лифте, ощущают тошноту, распадаются, а затем чувствуют себя в безопасности.

Может, это и не традиционная история, но она излагает абстрактные идеи в форме, которая кажется нам естественной, знакомой и привлекательной.

## На шкале объяснений

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



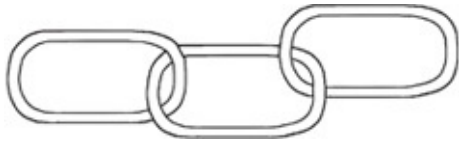
## Резюме

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



## ГЛАВА 8

# СВЯЗИ



Кинематографисты Голливуда регулярно сталкиваются с огромными трудностями, объясняя фильмы, которые они хотят снять. Чтобы получить студию, они должны заинтересовать руководство своим проектом. Это важный первый шаг, которым занимается небольшая группа людей. Студии получают бесконечный поток предложений, поэтому, чтобы вашу идею заметили, нужно правильно заинтересовать студию, то есть создать правильную связь плюс немного удачи — и фильм начинает сниматься.

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

В 1970-х команда кинематографистов разрабатывала идею фильма, в котором должен был действовать грозный инопланетянин. Над историей работали Дэн О'Бэннон и Рон Шасетт, и им, как и большинству кинематографистов, требовался способ заинтересовать студию. Они добились этого при помощи трех слов: «*челюсти* в космосе».

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

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

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

## **Воссоединение с давно потерянным дядей: старое против нового**

Если вдуматься, многие новые продукты на самом деле современный подход к старым проблемам. Groupm — новый подход к купонам. Netflix<sup>[16]</sup> — новый подход к прокату кинофильмов. Google Docs — новый подход к электронной обработке текстов. Во всех этих случаях новые продукты строятся на фундаменте, который всем понятен. Вряд ли кому-то нужно объяснять, что такое купон, кинофильм напрокат или обработка текстов. А имеющиеся знания — отличная отправная точка для объяснения. Когда мы связываем старую, известную идею с новой, то создаем у аудитории уверенность, что она сможет понять и эту идею. Вот пример.

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

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

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

Вы думаете несколько минут и вскоре понимаете, что мысленно описываете детали электронной почты: адрес, различные услуги, которые она предоставляет, и даже инфраструктуры бэкенда<sup>[17]</sup>, такие как POP3, IMAP, SMTP. Но эти детали не помогут Джеку. Это деревья, а ему в первую очередь нужно увидеть лес. Чтобы объяснить

электронную почту, вам необходимо связать информацию о ней с тем, что он уже знает. Если он все поймет, то у него появится интерес и он захочет узнать больше.

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

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

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

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

**Groupon.** Нам всем нравится получать скидки, но идея купонов кажется устаревшей. Как правило, они появляются в газетах и журналах и хороши для таких вещей, как шампунь и апельсиновый сок. Однако когда приходит время их использовать, вам приходится выстоять очередь в магазине. Но как насчет купонов на поездку в экзотические места или на ужин в вашем любимом ресторане?

**Netflix.** Мало кто может позволить себе иметь гигантскую библиотеку DVD, поэтому имеет смысл брать их напрокат. Но ваш местный пункт проката кинофильмов имеет скудный ассортимент и неудобен. Вы

должны доехать до пункта проката, а потом оказывается, что у них нет фильма, о котором вы мечтали.

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

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

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

Это «Подкастинг на хорошем английском».

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

[www.commoncraft.com/video/podcasting](http://www.commoncraft.com/video/podcasting)

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

## **Построение против введения нового**

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

космосе». Письма при помощи компьютера. Благодаря связям сложные концепции становятся проще.

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

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

Но создание связей с похожими идеями может подтолкнуть людей к нелестным сравнениям. Например, CEO может не захотеть связывать свой новый гаджет с Sony Walkman<sup>[18]</sup>. (Представьте себе заголовок в Wall Street Journal, в котором говорится: «CEO сообщает, что их новый гаджет похож на Sony Walkman».) Профессиональный маркетолог рассвирепеет, если вы сравните новую услугу его компании с забегаловкой или факсом. Маркетинговая команда и отдел по связям с общественностью нередко стараются *избежать* подобных сравнений. В контексте продаж и маркетинга стремление донести идею до окружающих часто не самый актуальный приоритет.

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

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

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

### ***Вариант 1. Объясните облака путем введения новых понятий***

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

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

### ***Вариант 2. Объясните облака путем создания связей***

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

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

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

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

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

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

## Аналогия

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

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

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

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

Аналогии *объясняют*.

Метафоры и подобие *подчеркивают, делают акцент*.

В объяснении аналогия — это подход к решению проблемы сообщения.

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

Подчеркивание — это ваше намерение установить связь.

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

Пример метафоры — фраза «мой класс — зоопарк». Это метафора, потому что здесь сравниваются две непохожие вещи, чтобы лучше передать смысл. На самом деле класс — это не зоопарк, но здесь подчеркивается мысль, что класс неуправляем, а ученики — дикари. В целом подобия

работают почти так же, но со словом *как*: «Мой класс *как* зоопарк». И опять подчеркивание делается за счет выбора слов.

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

## **Видеоролики Common Craft**

Связи всегда были важным элементом в видеороликах Common Craft.

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

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

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

Его реальность дополняется пластом информации.

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

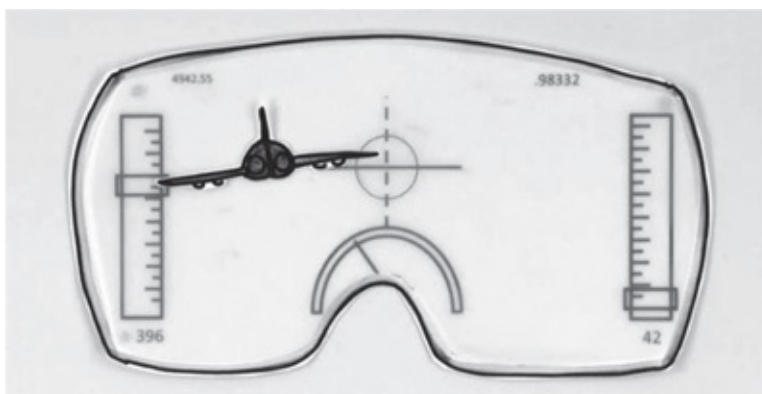
Именно второй пример мы и выбрали для связи, чтобы объяснить дополненную реальность своим зрителям. Вот сценарий начала видеоролика.

Если вы когда-нибудь видели фильм о летчике-истребителе, то видели и ту картину,



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

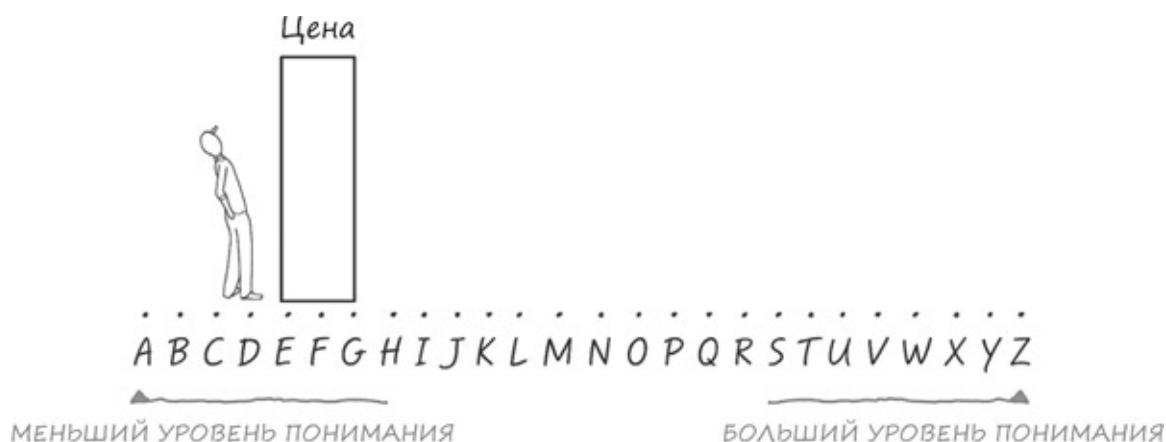
[www.commoncraft.com/video/augmented-reality](http://www.commoncraft.com/video/augmented-reality)



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

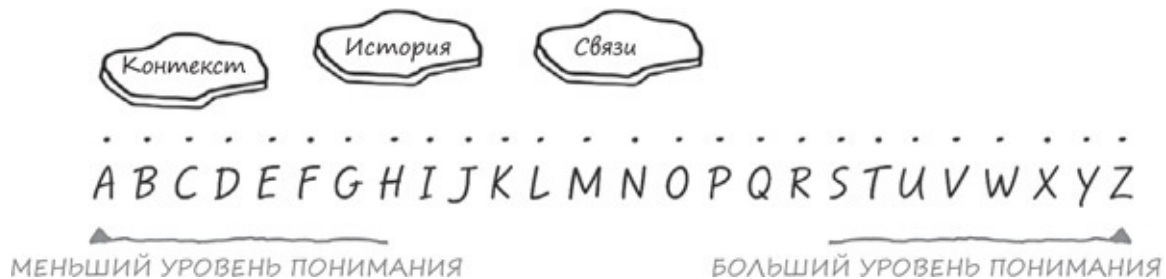
## На шкале объяснений

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



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

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



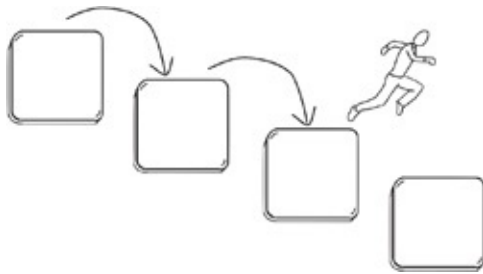
## Резюме

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

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

## ГЛАВА 9

# Описание



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

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

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



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

находятся на конце Z. Поэтому для данной аудитории объяснения должны отвечать на вопрос *как*, а не *зачем*.

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

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

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

Почти невозможно четко отметить начало и конец объяснения. Даже тактические инструкции могут считаться объяснением, если делают идею понятнее. Просто происходит небольшое видоизменение вопроса: вместо «почему меня это должно интересовать?» обсуждается тема «как я могу это использовать?».

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

## **Объяснение браузеров**

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

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

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

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

[www.commoncraft.com/video/web-browsers](http://www.commoncraft.com/video/web-browsers)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Объяснение — это не рецепт**

Время от времени мы все зависим от рецептов — я имею в виду не только кулинарные. Будь то выпечка торта, замена шины или установка программного обеспечения, рецепты (инструкции) прямо сообщают, какие действия следует совершить, чтобы получить желаемый результат. Все действия проверены и подтверждены документально. В этих случаях никакой посторонней информации не требуется, потому что рецепты составлены таким образом, что ими может воспользоваться любой человек, независимо от уровня знаний.

Они разработаны, чтобы существовать без контекста.

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

### **Ингредиенты**

- Компьютер с браузером.
- Подключение к интернету.

### **Использование браузера**

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

Я думаю, что вы получили желаемое.

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

А что если бы рецепты действовали по-другому?

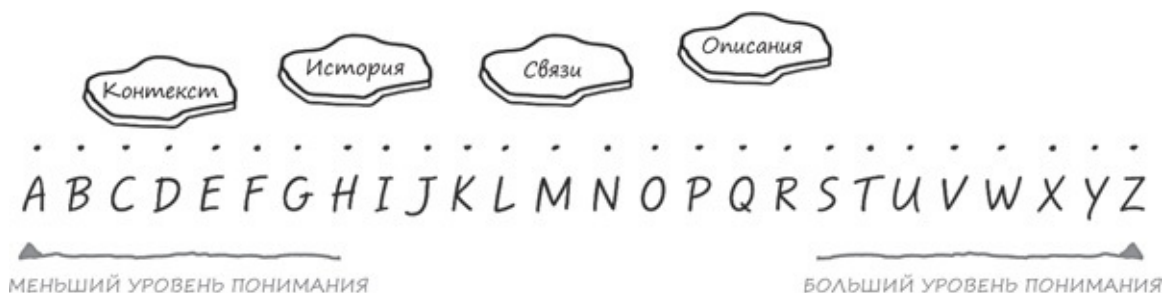
Возьмите любую кулинарную книгу — вы увидите прекрасно оформленные рецепты приготовления удивительных блюд. Каждый

ингредиент, количество и этапы представлены в легкой для чтения и логичной форме. Например, рецепт приготовления хлеба, скорее всего, потребует использования разрыхлителя, а рецепт пива — хмеля. Если вы будете точно следовать рецепту, то получите ожидаемый результат.

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

## На шкале объяснений

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



## Резюме

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



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

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

#### **ОБЪЯСНЕНИЕ В РАБОТЕ: ДЖЕРРИ ДЖАКО, УЧИТЕЛЬ ШКОЛЫ К-8**<sup>[19]</sup>

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

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

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

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

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

«Одна из важнейших областей знания, которую должны освоить мои студенты, и взрослые, и молодые, — интеллектуальная собственность и авторское право. Это вызывает серьезные затруднения, в частности у учителей, но все должны иметь общее представление об этих вопросах. Объясняющие видео помогают мне изложить информацию таким образом, что ученики смогут легче применить ее на практике».

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

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

**Читайте продолжение во 2 части книги.**

- [1] The Wall Street Journal — влиятельная ежедневная деловая американская газета, освещает события в США, международный бизнес, финансовые новости. Название происходит от Уолл-стрит, улицы в Нью-Йорке, сердца финансового района. *Прим. пер.*
- [2] Популярные английские толковые и общие словари от уважаемого американского издательства Merriam-Webster. *Прим. пер.*
- [3] Why — вопросительное слово, относящееся к причине; в русском переводе может означать «почему» и «зачем». В данной книге оно чаще используется в смысле «зачем», но в нескольких случаях его перевод ближе к русскому «почему». В этих случаях употребляется написание «почему» («зачем») с целью подчеркнуть, что это одно и то же слово. *Прим. пер.*
- [4] Lombrozo T. Explanation and Abductive Inference // The Oxford Handbook of Thinking and Reasoning/ ed. K. Holyoak, PhD, and R. Morrison, PhD. 2012; 530 words. P. 260–276.
- [5] Стейк из реберной части. *Прим. ред.*
- [6] Вид пикантного соуса с горчицей. *Прим. пер.*
- [7] MBA — магистр делового администрирования, диплом менеджера высшей квалификации. *Прим. пер.*
- [8] Chief Executive Officer, генеральный директор. *Прим. ред.*
- [9] Бизнес-ангел — частный инвестор, вкладывающий деньги в стартапы на этапе создания предприятия в обмен на возврат вложений и долю в капитале. *Прим. ред.*
- [10] Профессор Школы бизнеса Фукуа Дюкского университета США. *Прим. ред.*
- [11] Человек, работающий за барной стойкой и специализирующийся в приготовлении кофе. *Прим. ред.*
- [12] Forrester Research — независимая аналитическая компания, которая занимается исследованиями рынка информационных технологий. *Прим. пер.*
- [13] Подход к размещению, предоставлению и потреблению ПО и ИТ-

ресурсов. *Прим. пер.*

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

**[15]** Соединение редкоземельных элементов неодима и иттрия. *Прим. ред.*

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

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

**[18]** Марка портативных аудиоплееров компании Sony. *Прим. пер.*

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

# ОГЛАВЛЕНИЕ

[Предисловие](#)

[Введение](#)

## **[ЧАСТЬ I. План](#)**

[Глава 1. Обучение бегу](#)

[Глава 2. Что такое объяснение?](#)

[Глава 3. Почему объяснения могут оказаться неудачными](#)

[Глава 4. Планирование объяснений](#)

## **[ЧАСТЬ II. Упаковка](#)**

[Глава 5. Идеи по поводу упаковки](#)

[Глава 6. Контекст](#)

[Глава 7. История](#)

[Глава 8. Связи](#)

[Глава 9. Описание](#)

**Читайте продолжение во 2 части книги.**