

Л И Л Е Ф Е В Е Р

---

# ИСКУССТВО ОБЪЯСНЯТЬ

КАК СДЕЛАТЬ ТАК,  
ЧТОБЫ ВАС ПОНИМАЛИ  
С ПОЛУСЛОВА



# **Ли ЛеФевер**

## **Искусство объяснять.**

### **Как сделать так, чтобы вас понимали с полуслова**

*Текст предоставлен издательством*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6183660](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6183660)*

*Искусство объяснять. Как сделать так, чтобы вас понимали с полуслова / Ли ЛеФевер: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2013  
ISBN 978-5-91657-792-1*

### **Аннотация**

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

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

*На русском языке публикуется впервые.*

# Содержание

Предисловие	6
Введение	16
Часть I	27
Глава 1	28
Глава 2	33
Что не является объяснением	34
Определение объяснения	37
Объяснение требует умения поставить себя на место другого человека	38
Акт творчества	40
Смотрите на свою рыбу	42
Конец ознакомительного фрагмента.	45

# **Ли ЛеФеве**

## **Искусство объяснять.**

### **Как сделать так, чтобы вас понимали с полуслова**

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

© Lee LeFever, 2013. All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Cover image: courtesy of Lee LeFever

© Перевод на русский язык, издание на русском языке. ООО «Манн. Иванов и Фербер», 2013

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

*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 озна-

чает, 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.

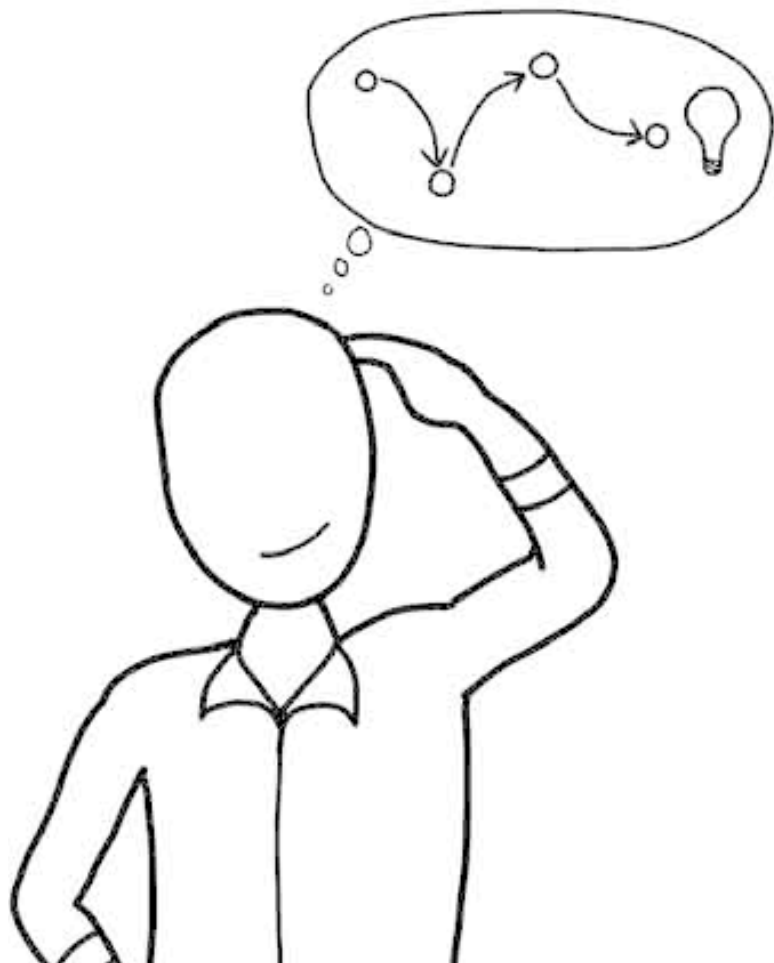
Именно эта перспектива играет ключевую роль. Как сказано в названии, объяснение – это *действительно* искусство. Хотя у него есть свои специфические инструменты, мы способны создать собственное, отличное от других, но тем не менее эффективное объяснение, и в этом вся прелесть. Объяснение – это не набор 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



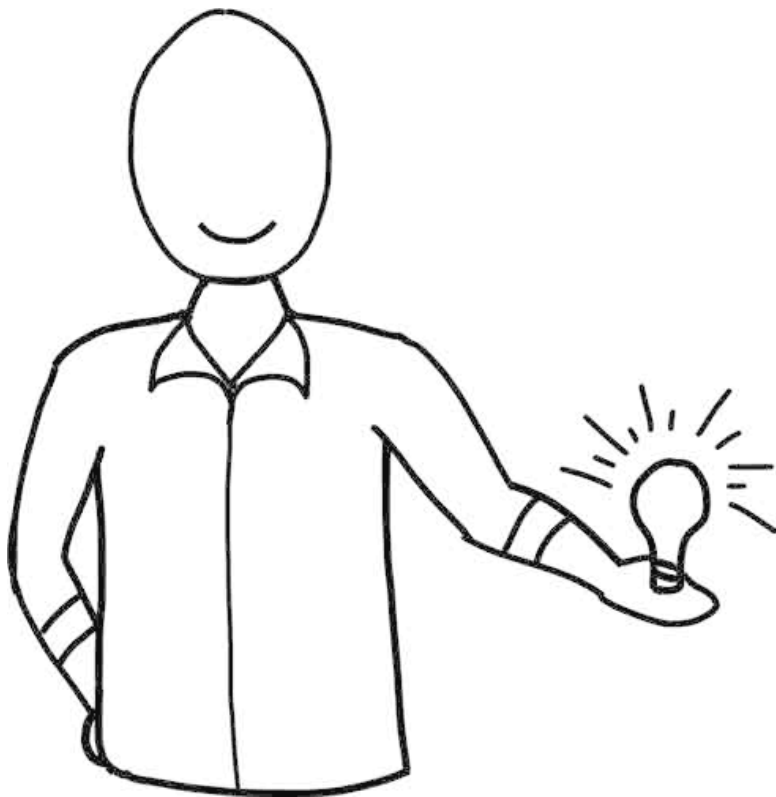
В этой части книги мы перейдем от планирования к производству. После знакомства с базовыми основами и главными проблемами объяснений мы проанализируем стратегии, которые помогут разрешить трудности. Суть подхода в том, что объяснение рассматривается как упаковка идеи в форму,

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), пытаясь 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 об-

мен 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 де-

талях, 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 пытался постичь некоторые школьные предметы. Их сведения о социальных сетях соответствовали уровню моего понимания бухгалтерского учета: они запоминали слова и даже некоторые особен-

ности 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.*

---

<sup>1</sup> 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.

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 приня-

тия 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 зре-



ния.

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 видео-продукта, 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 бе-

гать. 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 выросла, 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 объ-

яснением.

**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», «Нажми-

те 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 положе-

нии, 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):

---

<sup>2</sup> Популярные английские толковые и общие словари от уважаемого американского издательства Merriam-Webster. *Прим. пер.*

*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 анализи-

ровать. 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 мало-понятный, 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 воспользо-



ваться 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, со-

стоящий 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!

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

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