

ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Это подсказало мне идею.

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

Примерно в то же время я решил проверить свое умение объяснять. Несколько компаний спонсировали проект, который они назвали «Конкурс 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 для лидеров бизнеса. Она в том, что журнал ежедневно дает возможность читателям ощутить себя частью финансового мира, а это позволяет им принимать более взвешенные решения.*

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Сати в нашей второй студии, лето 2007 года

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

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

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

Мы нашли свой путь!

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

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