

*Алан Сигел,
Айрин Эцкорн*

Кратко. Ясно. Просто

Перевод с английского

Москва • 2015

Оглавление

Предисловие к русскому изданию	7
Введение	9
Часть I. Лекарство от сложности	15
Глава 1. Кризис сложности	17
<i>Почему все так запутанно?</i>	
Глава 2. Прорыв к простоте	35
<i>Новый способ мышления</i>	
Часть II. Три принципа простоты	57
Глава 3. Эмпатия	59
<i>Встать на место клиента</i>	
Глава 4. Вычленение сути	81
<i>Отсекая все лишнее</i>	
Глава 5. Внесение ясности	103
<i>Излагать сложное простым языком</i>	
Часть III. Просторы простоты	141
Глава 6. Снизу вверх и сверху вниз	143
<i>Как упрощаются сложные организации</i>	

Глава 7. Куда направимся?	167
<i>Социальные сети — проводники упрощений</i>	
Заключение	181
Благодарности	185
Ресурсы	189
Источники иллюстраций	191

Часть I

Лекарство от сложности

Кризис сложности

Почему все так запутанно?

Усложнение наносит ущерб бизнесу, правительству и финансам.

В 1980 году типовой договор на использование кредитной карты умещался на полутора страницах. Сегодня он разросся до 31 страницы. В результате люди больше не вчитываются в эти соглашения. Позже они с удивлением обнаруживают, что их счета аннулированы или процентные ставки по кредиту слишком высоки.

- По оценке Федерального агентства по связи США, в 2011 году пользователи стационарных телефонов переплатили более 2 млрд долл. Так случилось потому, что счета за пользование телефонной связью очень запутанны, и большинство клиентов попросту «никогда не могли понять, что конкретно они должны оплачивать»¹. Не мудрено, что люди не понимают выставленных им счетов. Сложно разобраться, в чем разница между начислениями «Базовый», «Региональный», «Небазовый» и «Все остальное». Кроме того, существует еще 11 отдельных налогов, сборов и «других расходов», на которые приходится до 50% суммы платежа за беспроводную телефонную связь.
- Собственники жилья в среднем в год тратят 868 долл. по полису страхования домовладения, не понимая при этом, за что они платят. Опрос, проведенный в 2007 году Национальной ассоциацией страховых организаций США показал, что от трети до половины владельцев страховых полисов неверно представляют себе покрытие рисков и те суммы, которые они могли бы

получить при наступлении страхового случая (в телефонном опросе приняли участие 673 респондента, погрешность составила около 3,8% при 95-процентном уровне доверия).

- Годовалый Маркус Дансон умер в 2002 году после того, как родители, пытаясь вылечить простуду, в течение трех дней давали ему лекарство *Infants' Tylenol* («Тайленол для младенцев»)². Во время слушаний пара уверяла, что ни на упаковке, ни в инструкции по применению не было указано, что передозировка парацетамола (активного ингредиента этого лекарственного средства) может вызвать печеночную недостаточность. Дансоны выиграли судебный процесс, получив 5 млн долл. компенсации. По оценке Управления по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов при Министерстве здравоохранения и социальных служб США, из-за передозировки парацетамола в стране ежегодно умирает примерно 450 человек.
- Специализированный журнал *Southern Medical Journal* опубликовал исследование, в котором утверждается, что врачи-дерматологи обычно в среднем ежегодно подписывают 29 376 рецептов³. Могут ли они тридцать тысяч раз в течение года делать это сосредоточенно и осмысленно?
- Соединенные Штаты существуют более двух веков на основе документа, который занимает шесть страниц. Это всего лишь 0,1% от объема действующего Налогового Кодекса США, изложенного на 14 тысячах страниц.

Что общего у этих историй? Мы привели примеры, показывающие, что усложнение всем обходится дорого, наносит урон правительству и бизнесу, подвергает риску здоровье и даже жизнь людей. Ситуация, которую условно можно назвать «кризис сложности», лишь недавно стала предметом общественных дискуссий. Поначалу тема появилась на страницах серьезных периодических изданий, в социальных сетях и интернет-блогах. Авторы сообщений утверждали, что понятия «предоставление подробной информации» и «информирование людей» далеко не идентичны. Фактически, в современном мире невнимательность людей стала предметом манипуляций.

Но проблема гораздо шире. Обратите внимание, как на это реагируем все мы — граждане, пациенты, предприниматели и потребители, инвесторы, заемщики и студенты. Покорно.

Мы сами позволили сложности победить, когда разрешили компаниям, организациям, правительству и всевозможным учреждениям подавлять наше здравомыслие и нарушать наши основные права. Мы пассивно оплачиваем не совсем понятные счета и игнорируем множество «таинственных» функций приборов и гаджетов, потому что не можем понять, как ими пользоваться. Мы запутались в сложных схемах предоставления телефонных услуг и продираемся сквозь искусственные преграды, чтобы получить возмещение страхового случая.

«Все простое всегда интересует меня».

Дэвид Хокни

Вопрос в том, почему мы терпим усложненность своей жизни. Большинство людей полагают, что у них просто нет выбора. Некоторые осуждают сами себя, когда не могут в чем-нибудь разобраться: «Это выше моего понимания — наверное, я идиот». Но потом мы снова оплачиваем задолженность по кредиту — скажем, в 34 долл. Это несправедливо и раздражает, но ведь сумма невелика и вовсе не разорительна для нашего бюджета. Мы отказываемся видеть, что «слабые вихри» в виде усложненного документооборота и прочей бумажной волокиты знаменуют грядущую бурю «сверхусложненности». Так и продолжаем жить, уверяя себя, что мы не слишком дезинформированы и не столь уж сильно обмануты.

Это неверный путь.

Есть мощный антидот и доступное каждому средство противодействия. Мы можем обозначить его одним словом: простота.

Что такое простота?

Ничего простого в простоте нет. Понятие содержит в себе множество нюансов и ответвлений. Вероятно, простота сопряжена с ясностью, когда назначение или принцип использования предмета или явления предельно очевидны. Если присмотреться еще

внимательнее, становится понятно: речь идет о сущности. О том, что имеет значение для понимания каждым человеком содержательного наполнения. Наконец, простота — не что-то абстрактное, существующее вонне; она дает вполне ощутимые чувства уверенности, доверия и удовлетворенности. Таким образом, для понятия «простота» не подходят синонимы типа «удобство», «ясность», «практичность», «своевременность» или «красота». Простота — сумма всех указанных свойств, потому она и встречается редко. Если кто-либо оказывается в таком состоянии, когда предметы и явления предстают в истинном свете (что бы это ни было), когда они очевидны и предельно ясны (смысл передан доходчиво и без усложнений), а также практичны и удобны для применения (подходят для достижения цели), то, вероятно, он достигает простоты.

Чтобы добиться простоты, необходимы ясность, честность, дисциплина и интеллект. Величайшие в истории умы это понимали.

«Простота — это предел совершенства».

Леонардо да Винчи

В XXI веке одним из убежденных поборников простоты был Стив Джобс. В то время как большинство производителей усложняли свои устройства малофункциональными наворотами, Apple ориентировалась на истинные потребности пользователей. Компания уменьшала количество деталей и опций, стремясь оптимизировать процесс работы за компьютером, — вместо трех кнопок появилась одна, на смену специализированным техническим терминам пришли легкие для понимания символы. Джон Скалли, бывший президент Apple, отмечал, что Джобс был минималистом, который доводил все до наиболее простого уровня. Однако Скалли уточнял: «Не простой в значении „примитивный“, а упрощенный»⁴. Между этими понятиями существует огромная и принципиальная разница. Она заключена в понимании того, что существенно, а что нет, в наличии воли избавиться от последнего в пользу первого.

С течением времени мы уверовали в простоту как в философию, руководящий принцип и образ жизни. Основываясь на нашем опыте, мы заявляем, что:

- простота работает везде — в бизнесе, на государственном уровне и в обычной жизни;
- сегодня простота нужна нам как никогда. Люди могут и должны к ней стремиться.

- Более 425 тысяч приложений для Apple iPhone имеется в онлайн-магазине приложений App Store.
- Из 241 пункта состоит меню сети ресторанов Cheesecake Factory, без учета предложений для ланча или позднего завтрака.
- 223 наименования туши для ресниц, 454 марки лосьонов и 367 ароматов представлены в сети парфюмерно-косметических магазинов Sephora.
- 14 458 диагностических кодов хранится в базе данных центров страхования здоровья престарелых и бесплатной медицинской помощи.
- 111 страниц в среднем занимает договор на использование кредитной карты.

«Кризис сложности» достиг той критической точки, когда нужно принимать решение: либо мы, обычные люди, оставляем попытки понять и проконтролировать то, что оказывает на нас воздействие, либо начинаем бороться за лучший, то есть более простой способ ведения дел. В этой книге описано множество случаев сознательного применения понятия «простота». Мы постараемся дать ответ на вопросы, как она работает, зачем к ней стремиться и в чем выгода такого подхода. Но мы также надеемся, что книга станет призывом к действию, катализатором реакций, которые приведут к уменьшению сложностей в любой среде, будь то социальная, государственная или корпоративная сфера.

Если вы потребитель и больше не в состоянии выносить мелкий шрифт, с которым сталкиваетесь каждый день в разных документах, или — бизнесмен, который не хочет терять клиентов из-за сложных товаров, правил и коммуникации, то вы первый кандидат на вступление в наше движение.

Но если вы — бюрократ, который упивается канцелярщиной, или юрист, умело скрывающий суть дела за профессиональным жаргоном, считайте, что вы получили предупреждение. Эта книга призвана развенчать мифы о вашей деятельности, вскрыть мотивы ваших поступков и затруднить вам ведение дел в том же духе.

После успешного проекта в Citibank, когда мероприятия по упрощению превратились в наш бизнес, за консультациями к нам потянулись люди из самых разных организаций, включая и представителей интересов «Дяди Сэма». Нас наняли для упрощения форм, используемых в Бюро переписи населения США и Налоговом управлении США. В результате совместной работы мы упростили форму налоговой декларации 1040EZ до одной страницы. Так у нас появилась репутация специалистов по упрощению, а Алана Сигела журнал *People* даже назвал «Mr. Plain English», или «Мистер Простой Английский Язык»⁵.

«Я не дам и ломаного гроша за простоту, которая не может подняться до сложности, но отдам жизнь за простоту на службе сложности».

Оливер Венделл Холмс-мл.

Алан Сигел сотрудничал с Университетом Карнеги–Меллон, рассчитывая создать при нем центр разработки сетевых технологий, который объединил бы исследования в области теории коммуникации, когнитивных систем и корпоративной деятельности. Так студенты могли бы узнать, что на стыке различных научных дисциплин рождается новая профессия. Мы разработали и усовершенствовали методологию, которую назвали «План упрощения», и создали «Лабораторию упрощения», где можно было тестировать концепции и коммуникационные материалы на ясность и доступность для восприятия.

«План упрощения» — это стратегическое видение того, каким образом под нужды клиента следует выстраивать коммуникацию с учетом скорости, среды, тона, формата и уровня ее адаптации. А «Лаборатория упрощения» — это интерактивный инструмент, позволяющий определить степень фактического понимания людьми сути при восприятии ими «упрощаемых» вещей и явлений. Мы в прямом смысле слова вели битву за простоту последние три

десять лет и видели, как компании, государственные учреждения и обычные люди справляются с «кризисом сложности».

Вот несколько бесценных уроков.

Мы опровергли ошибочное убеждение, что упрощение означает примитивизацию. Простота — это самый эффективный и буквально стенографический способ достичь ясности, доступности понимания и удобства использования чего-либо. Она приносит пользу каждому человеку независимо от уровня его грамотности и образованности.

Мы стали скептически относиться к законодательному закреплению простоты. Слишком часто государственные чиновники стремятся приравнять удобочитаемость к стандарту понимания или применять прописные буквы и жирный шрифт в качестве средства выразительности. В нашем не расположенном к риску обществе * это может привести к смещению акцентов с истинной коммуникации на «соответствие букве закона» при отказе от попыток понять его суть.

Мы пришли к выводу, что исключительно важно начать все заново, с чистого листа. Ключом к достижению простоты может стать внимание к содержанию, но затем следует убедиться, что оно действительно отражает реальность. Откажитесь от несущественных деталей, избавьтесь от устаревших методов ведения бизнеса и инерции при решении сложных задач.

«Все должно быть сделано настолько простым, насколько возможно, но не проще».

Альберт Эйнштейн

Мы обнаружили, что принципы простоты применимы к любому виду взаимодействия, в какой бы форме оно ни осуществлялось: на электронных или бумажных носителях, устно или визуально. Не важно, что имеется в виду: контракт или инструкция, сенсорный экран или телефонная связь. Это может быть подсказка на дисплее банкомата, рекомендация на этикетке или схема в GPS-навигаторе. Все это формы коммуникации. Любая продукция, будь то технические приборы, транспортные средства, медикаменты или еда,

* Имеется в виду концепция общества риска, в которой среди прочего рассматривается поведение потребителей в условиях неопределенности, то есть риска. — *Прим. ред.*

а также услуги, которые предоставляют отели, больницы и интернет-магазины, могут быть улучшены в результате упрощения.

Мы пришли к выводу, что упрощение обеспечивает бизнесу значительный выигрыш в виде экономии на издержках, помогает удерживать клиентов, повышает эффективность работы сотрудников и формирует конкурентные преимущества при запуске стартапов.

Мы не считаем, что «сверхусложненность» — неизбежное зло. Это воришка, которого следует задержать, потому что он отнимает у нас время, терпение, разум, деньги и оптимизм. Мы ищем причины запутанности и хотим остановить «виновника» ее появления, пока он не нанес еще больший вред.

Что до простоты, то мы думаем о ней как о сущности «золотого правила нравственности»*. Каждый человек хотел бы точно понимать, что ему предлагают или чего от него ожидают, — и простота помогает это прояснить. Она сокращает расстояние между людьми, привнося человечность в любое занятие. Общаетесь ли вы, создаете товар или предлагаете услугу — простота укажет на то, что вы изыскали время, чтобы избавиться от ненужной сложности, и тем самым облегчили адресату понимание сути поступка, жеста или письма. Простоту также можно приравнять к красоте совершенной структуры. Процесс концентрированной передачи большого объема информации столь же изящен, как биологическая систематика — стройная система таксонов животного мира: царство, тип, класс, отряд, семейство, род, вид. В этой классификации каждому живому существу отведено свое место. Так почему бы и нам не желать достигать простоты, выявляя сущность вещей?

«Чем насыщеннее становится жизнь, тем большую ценность приобретает простота как способ достижения конкурентного преимущества».

*Аркадий Кульманн,
главный исполнительный директор ING Direct USA*

* Одна из максим этического кодекса; первые упоминания в философских концепциях датируются серединой I тыс. до н. э. Формулируется как «Относись к людям так, как хочешь, чтобы относились к тебе» или в отрицательной формулировке «Не делай другим то, чего не хочешь себе». — *Прим. ред.*

Простота — это также основа основ любого бизнеса. Из анализа многочисленных кейсов видно, что компании, которые упрощают свои продукты, услуги и коммуникации, в конечном итоге улучшают отношения с клиентами. Как правило, у них выше производительность: ведь делая вещи простыми и ясными, они меньше времени тратят на постпродажное обслуживание покупателей (когда те звонят и пытаются выяснить, «как это работает?!»). Подход «лучше меньше, да лучше» ведет к увеличению эффективности предприятий — оптимизация бизнес-процессов позволяет сокращать расходы и сосредотачиваться на самой компании, на ее миссии. В конечном итоге все это позволяет обслуживать клиентов на более высоком уровне.

Так же как в бизнесе, простота важна в обыденной жизни. Каждый день мы сталкиваемся с волокитей чиновников, путаницей при медицинском обслуживании, непонятными счетами и инструкциями, не внушающими доверия контрактами и функционально перегруженными продуктами. Люди становятся жертвами чрезмерной сложности чуть ли не с рождения, в студенчестве они тонут в море запутанных контрактов на получение кредитов, а уйдя на пенсию, не могут получить компенсацию по медицинской страховке. Все это можно упростить.

Отчего же сложность побеждает?

На этот вопрос нет краткого ответа. В обществе действует немало сил, распространенных заблуждений, установок и стимулов, благодаря которым либо усугубляется сложность, либо угнетается простота. Такие проблемные зоны накладываются на связующие нити между бизнесом, государством и частной жизнью. Так что если усложнение появится в одном месте — вскоре ждите его где-нибудь еще.

Важно понимать: прежде чем браться за решение проблемы, нужно выяснить причины ее появления. Вот некоторые ключевые факторы, которые питают «кризис сложности».

Простота труднодостижима

Требуется немало усилий, чтобы организовать, оптимизировать, прояснить и ощутить окружающий мир. Вполне естественно, что люди предпочитают самый легкий вариант: как правило, они не

ставят перед собой сложных задач по многоуровневому проектированию, чтобы получить максимально простой продукт. Человечеству свойственно выбирать путь наименьшего сопротивления (эта норма справедлива для обеих сторон — и компаний, и потребителей). Многие инженеры очарованы собственной креативностью и продолжают добавлять в приборы функции и опции лишь потому, что могут так поступить. Они и не думают над тем, нужны ли эти обременения покупателям.

Безусловно, легче игнорировать или смириться с усложнением, чем с ним бороться. Но так бывает только поначалу. Постепенно «более легкий» путь обрастает сложностями, и в конце концов продвижение вперед становится невозможным — тропа уже непролазна. Именно в такой ситуации все мы находимся.

Выученная беспомощность

Люди запрограммированы на обучение на собственном опыте. Если несколько раз наш мозг воспримет искаженную картину действительности, то он будет считать те временные неверные обстоятельства постоянными, даже когда они изменятся. Иной человек, однажды не сумев продраяться сквозь юридические термины в документе, может решить, что и в дальнейшем не стоит пытаться понять правовой «новояз». Такие случаи приводят к тому, что психологи называют «выученной беспомощностью»*. Пчела, достаточно долго просидевшая в закрытой банке, не предпримет попыток выбраться и после того, как экспериментатор снимет крышку.

В некоторой степени мы склонны доверять сложностям, развивая в себе подобие комплекса «специалиста». По наблюдениям корреспондента газеты *New York Times* Дэвида Сигала, когда мы сталкиваемся с трудными для понимания мыслями и вещами, то

* Выученная беспомощность (learned helplessness) — нарушение мотивации в результате пережитой субъектом неподконтрольности ситуации, то есть независимости результата от прилагаемых для его достижения усилий. Феномен впервые был описан в 1967 году американскими психологами Мартином Селигманом и Стивеном Майером на основании экспериментов на собаках при их раздражении электрическим током. — *Прим. ред.*

предполагаем, что они являются продуктом «острых выдающихся умов»⁶. Это неверно. Острый ум способен выразить мысль в доступной форме. Излишняя сложность — это недостаток, если он, конечно, не стал результатом преднамеренных действий. В таком случае и вправду лучше быть начеку.

Сложность как способ монетизации

Многие компании намеренно создают сложности. Неприятная истина заключается в том, что банки, кредитные компании, страховщики и представители других видов бизнеса нашли способ зарабатывать на мелком шрифте. Многие люди не способны его разобрать и, естественно, понять написанное. Организации используют наши затруднения в чтении, чтобы незаметно опубликовать такие цифры и показатели, которые им не хотелось бы озвучивать.

Утаивание сложности отражается не только на обычных людях. Могут возникнуть серьезные последствия для общества в целом. Возьмем пример с мелким шрифтом. Не исключено, что сокрытые таким образом и не замеченные клиентами условия в документах по займам и ипотечным кредитам приведут к росту неплатежей, а это способно вызвать обвал в экономике. Усложненность — удобный механизм для разного рода мошенников, а также тех «инноваторов», которые в свое время вывели на рынок множество рискованных финансовых инструментов. Как выразился именитый британский историк и писатель Пол Джонсон, сложности позволяют компаниям и людям «утаивать неверные решения, некомпетентность и бесовестный риск»⁷.

Сложности используют как щит

Чтобы избежать судебных исков и других потенциальных проблем, юристы придумали огромное количество оговорок, данных, не подлежащих разглашению, условий, инструкций, поправок и поправок к поправкам. Так нам внушают мысль: чтобы чувствовать себя в безопасности, следует использовать каждую из этих возможностей. Борец за права потребителей в страховой отрасли, профессор права Дэниел Шварц говорит, что многие контракты,