

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

Предисловие к русскому изданию

Наша книга под названием «Simple» («Кратко. Ясно. Просто») является итогом сорокалетней работы с частными компаниями и государственными учреждениями разных стран по прояснению назначения бренда и упрощению взаимодействия компаний и учреждений с клиентами. Она также является продуктом многолетнего делового партнерства. С того момента как я, Алан Сигел, в 1981 году обратил внимание на магистерскую программу «Деловой язык», по которой училась в университете Карнеги–Меллон (Питтсбург, Пенсильвания) Айрин Этцкорн, началось наше деловое сотрудничество, ставящее целью достижение ясности, краткости и простоты при написании различных текстов.

Используя кейсы из самых разных отраслей промышленности и секторов рынка, мы показываем, какую роль в отношениях с клиентами играют эмпатия, очищение и прояснение смысла, будь то в сфере бизнеса, образования, здравоохранения или производства. Чем сложнее отрасль — например, банковское дело, страхование или управление, — тем больше она выигрывает от упрощения и от того, что во главу угла ставит клиента.

Мы демонстрируем, как избыточная усложненность отнимает у клиентов время, испытывает их терпение, вынуждает их к лишней трате денег и подрывает доверие к компаниям. Наша книга рассказывает о компаниях и учреждениях, которые не только поняли все

это, но действительно осуществили «прорыв к простоте», экономя при этом средства и улучшая качество обслуживания клиентов.

Мы изучаем лучший и худший опыт различных организаций, больших и малых, таких как Citibank, Google, Philips, Налоговая служба США и Cleveland Clinic, с тем чтобы превратить УПРОЩЕНИЕ в общую, само собой разумеющуюся установку мышления, в философию и психологию, в эстетическое требование и в способ изложения мыслей. Удобство, ясность и прозрачность, простота использования, своевременность реагирования и красота привлекательны для людей всех национальностей и любого достатка. Кроме того, увеличение объема и скорости передачи информации в условиях научного прогресса делает упрощение жизненно необходимым как для стабильных, так и для турбулентных систем.

Мы надеемся, что жители России — бизнесмены, студенты и просто потребители — воспримут идею упрощения как достойную задачу и возьмут ее на вооружение в целях снижения экономических затрат, создания более комфортных условий жизни и повышения доверия.

Алан Сигел и Айрин Этцкорн

Введение

Нас двое — «воинов простоты», пишущих эту книгу. Работу начал в 1975 году Алан Сигел, а в 1981 году к нему присоединилась Айрин Этцкорн. Следует сказать несколько слов о том, почему мы взяли за книгу и отчего она появилась именно сейчас.

Когда я, Алан, решил создать фирму по корпоративному дизайну, я был полон решимости выйти за пределы возможностей графики (логотипов и цветовых палитр). Мне хотелось объединить стратегию, содержание и дизайн так, чтобы отражать индивидуальность и характерные особенности каждого клиента. За кредитом для стартового капитала я обратился в Venture Capital Group of First National City Bank (это предшественник Citibank). Так завязались отношения с отделом маркетинга розничного банка группы, где меня попросили переработать служебные формы — заявления, карточки образцов подписей и кредитные ноты. Таким образом в организации намеревались усилить свой имидж как глобального банковского лидера.

Когда я взял в руки бланк заявления на получение кредита с погашением в рассрочку, то испытал настоящий шок. Было очевидно, что смена дизайна не решит проблем. Договор, составленный на тягучем юридическом языке, буквально кричал: «Не читай меня!» А ведь договорные отношения содержат огромные возможности для развития бизнеса. Банк же рассматривал их как «неизбежное зло» в виде каких-то неважных бумажек. Я предложил не тратить время и деньги на косметический редизайн, а позволить мне — вместе с юристами — пересмотреть и понятно изложить содержание.

Следовало перестроить всю концепцию документа, который мог бы поддержать репутацию банка. Договор должен передавать клиентам сообщение о том, что банк хочет развивать с ними отношения, а не отталкивать их.

В свое время я обучался в юридической школе и немного разбирался в составлении разного рода контрактов; также я верил, что вполне реально создать четкий и полезный документ. Мне удалось получить от отдела маркетинга скромный бюджет, при том что его сотрудники отнеслись к такой работе без энтузиазма (они даже заключили с юристами пари, что мой пыл сойдет на нет на стадии наброска). Я связался с Рудольфом Флешем, австрийским эмигрантом, экспертом с научной степенью Колумбийского университета в области удобочитаемости и автором книги «Искусство хорошо писать» («The Art of Readable Writing»). Он по-настоящему воодушевился, когда узнал о возможности применить свою концепцию на практике. И не только потому, что речь шла о банке мирового класса, но и в связи с тем, что изменить предстояло действующие юридические документы, которыми могли воспользоваться сотни и тысячи клиентов. Вместе с Рудольфом Флешем мы проанализировали текст и упростили его. Флеш скорректировал содержание и структуру договора, применяя короткие предложения, личные местоимения и более привычную всем терминологию. В итоге получился хорошо структурированный, ясно написанный, доступный для понимания и визуально привлекательный вариант договора. Судите сами.

Вот как выглядела оговорка о неплатежеспособности в оригинале.

«В случае невыполнения обязательств по оплате этого или любого другого контракта, или нарушения либо несоблюдения сроков, или какой-либо статьи этого или любого другого договора или соглашения, подтверждающего какое-либо обязательство или обеспечение его выполнения или соблюдения со стороны Заемщика; или смерти нижеподписавшегося Заемщика, или неплатежеспособности любого из нижеподписавшихся либо передачи его имущества в доверительную собственность для расчетов с кредиторами; или необходимости подачи ходатайства со стороны любого из нижеподписавшихся или против него по поводу любого

положения Закона о банкротстве любые вклады, ценные бумаги или имущество нижеподписавшихся, сейчас или в будущем находящиеся во владении или под контролем банка, подлежат наложению ареста в обеспечение долга или подчинены любому предписанию или процессу любого суда; в любом подобном случае Банк имеет право (по своему усмотрению) без какого-либо предварительного уведомления потребовать немедленной оплаты всех обязательств или любой их части, после чего задолженность по таким обязательствам должна быть немедленно погашена, и Банк имеет право осуществлять все права и средства правовой защиты сохранившейся части согласно единому коммерческому Кодексу, действующему в Нью-Йорке, и иным средствам правовой защиты, предусмотренным законом».

А вот что получилось у нас.

«Я буду считаться неплатежеспособным в случаях:

1. Если не уплачу взнос вовремя; или
2. Если любой другой кредитор в судебном порядке получит мои средства, находящиеся в вашем распоряжении».

Вот и все. Мы вынесли ценный урок: надо понять содержание прежде, чем пытаться его переделать. В данном случае мы показали, что наиважнейший вопрос договора — несвоевременная оплата, и именно это подчеркнули в новом варианте текста.

В итоге маркетинговый отдел банка получил более короткий, читабельный и привлекательный документ, который выдержал испытание временем, а я начал заниматься новым бизнесом, связанным с упрощением.

В течение нескольких месяцев, пока проходили многочисленные встречи и обсуждения, идея обрела четкие очертания. Во всем я видел неоправданную сложность, которая оказывала негативное, а иногда и драматическое влияние на жизнь людей. Я убедился, что бизнес и правительство могут извлечь из простоты огромное преимущество, а граждане будут лучше информированы по разным вопросам. Внимание СМИ к нашей работе по упрощению кредитных договоров способствовало возникновению общественного

движения за широкое применение простого и понятного языка. Несколько штатов сразу же приняли свои законы об использовании «простого английского» при составлении законодательных актов, а один из институтов по подготовке юристов — Practicing Law Institute — разработал ряд образовательных программ. Президент Джимми Картер 23 марта 1978 года подписал указ 12044 о том, что федеральные нормативные акты должны быть понятными для граждан.

Одновременно мы входили в консорциум, который получил грант от Национального Института образования (The National Institute of Education). Часть гранта предназначалась университету Карнеги–Меллон (Carnegie–Mellon University) под развитие учебного процесса для выдачи документа об образовании в смежных дисциплинах. Одним из лучших выпускников магистерской программы «Деловой язык» была Айрин Этцкорт, которая, как оказалось, разделяет мою страсть к упрощению (но не мой вспылчивый темперамент). Если я работал методом проб и ошибок, полагаясь на интуицию, то Айрин опиралась на академические знания. Прослушавшая курсы риторики, лингвистики, когнитивной психологии, профессиональной и технической документации и графического дизайна, она привнесла в нашу деятельность междисциплинарный подход, который был исключительно важен для распространения концепции упрощения на сферу подготовки деловых документов. В конечном счете Айрин разработала методологию и приемы, которые могли применяться во всех медиа (при письме, в Интернете и в устной речи) и в разных отраслях экономики (медицине, финансах, производстве, технологиях).

Благодаря Айрин это новое направление коммуникации обрело структуру и строгость, превратив понятие простоты из корпоративной бирюльки в суровую бизнес-необходимость. И данная книга стала не «моей», а «нашей»: ведь мы с Айрин одинаково оцениваем простоту, ее потенциал и возможности изменить наше общество в лучшую сторону.

В 1970-х годах проект кредитных нот при поддержке СМИ вызвал «идеальный шторм» в сфере применения простого языка; того же мы ожидаем и теперь. Мы живем в переломный момент, когда широкое распространение получили социальные сети, велико

недоверие клиентов к большому бизнесу, а граждане требуют всё большей «прозрачности» от властных структур. Потребители начинают сопротивляться, мгновенно нанося через Twitter, Facebook и блоги ответные удары тем компаниям, которые дураят их или напускают туман при помощи мелкого шрифта.

Эта книга отражает наше общее представление о том, что сегодня простота критически важна — в бизнесе, госуправлении, повседневной жизни. Для Айрин, как и для меня, работа стала страстью и делом жизни. Мы надеемся, что к концу книги вы поймете, насколько ценна простота. Вы откажетесь от сложностей, которые мешают принятию верных решений, подвергают ваше здоровье риску, угрожают безопасности вашей семьи и заталкивают вас в финансовую яму.

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

десяток 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 продрагаться 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,

составленные в письменной форме, пропитаны «особой культурой консерватизма, отсутствия перемен и защиты информации». «Вы слышите много заявлений вроде „Это будет содействовать росту количества тяжб — увеличению числа групповых исков и необоснованных обращений“, но никто не думает о том, в каких случаях это действительно было бы необходимо», — утверждает он⁸.

Сложности множатся сами по себе

«Сложности напалзают на вас», — отмечает Джозеф Тейнтер, антрополог из Университета Юты, который в своей книге «Коллапс сложных сообществ»^{*} показал, как усложненность может погубить развитые исторические культуры⁹. Основная причина наращивания сложностей заключена в том, что обычно никто не хочет брать на себя труд разрушить систему и начать все заново. Компаниям и государственным структурам проще внести поправки и дополнения в законы и процедуры, хотя некоторые из них давно изжили себя или вообще непонятно откуда взялись.

В качестве примера рассмотрим Налоговый Кодекс США. В течение последнего десятилетия он увеличился в объеме едва ли не втрое — с 1,4 до 3,8 млн слов. Нина Ольсон, консультант, оказывающий поддержку налогоплательщикам, и омбудсмен при Службе внутренних доходов Налогового управления США, считает, что американцы тратят 6,1 млрд часов на заполнение налоговых деклараций. Это эквивалентно полному рабочему дню трех миллионов работников¹⁰. Помимо прочего, усложненность вызывает случайные недоплаты и поощряет обман: из-за разных лазеек в налоговом законодательстве списывается более триллиона долларов. Согласно оценкам Налогового управления США, благодаря запутанности налоговых деклараций почти 60% налогоплательщиков кого-нибудь нанимают для подготовки отчетности, а 32% прибегают к помощи особого программного обеспечения. Даже представитель Службы внутреннего налогообложения Дуглас Шульман признался журналистам, что он не в состоянии заполнить собственную налоговую декларацию, потому что «это слишком сложно»¹¹.

^{*} *Joseph Tainter. The Collapse of Complex Societies. — Cambridge University Press, 1988. — Прим. ред.*

Больше информации — не больше ясности

Следы эпидемии «сверхобъяснений» можно найти везде: от руководства по работе суда присяжных до инструкции по эксплуатации какого-нибудь прибора. Но заблуждаются те, кто считает, что увеличение объема информации приводит к ее лучшему пониманию. Все ровно наоборот: переизбыток информации ошеломляет и подавляет. Вместо ясности понимания возникают туманные интерпретации. Погребенные под горой разных данных и сведений, люди упускают из виду самое важное.

Лучше всего это утверждение иллюстрирует ситуация с решениями Верховного Суда США. Оказывается, чем длиннее становятся тексты судебных актов, тем меньше в них ясности. В 1954 году историческое решение по делу «Браун против Совета по образованию» состояло из 4 тыс. слов. В 2007 году Верховный Суд вернулся к рассмотрению лишь одного из аспектов данного дела. В итоге в опубликованном решении насчитывалось 47 тыс. слов. И это вовсе не отклонение от нормы. В недавнем сообщении газеты *New York Times* отмечается, что в последнее время средняя длина большинства судебных решений достигла исторического максимума. Несмотря на такое словоизвержение, по мнению судебных экспертов, решения оказываются «нечеткими» и «громоздкими» и часто не содержат ясных директив для судов низшей инстанции¹².

Юристы диктуют правила

Мы поняли это давно, еще в ходе работы над проектом для First National City Bank. Да, в итоге мы упростили документы, что очень понравилось клиентам. Но надо признать: для общего успеха дела решающее значение имело участие в совместной работе двоих ключевых юристов банка, которые поддержали «идею упрощения».

Тогда мы получили ценный урок: основную причину усложненности стоит искать в правовой системе. Юристы утверждают, что в любой попытке упростить язык заложен риск несоблюдения правил. Однако существует большое количество юридических документов, написанных простым и ясным языком.

Фактически все крупные коммерческие и государственные структуры сталкиваются с этой проблемой: юристы принуждают их (а следом и нас) при формулировке любых задач использовать сложный язык и терминологию. Они апеллируют к угрозе коллективных исков и говорят, что применение профессионального юридического языка является единственным безопасным способом общения. Тем самым они разрушают человеческое общение как таковое.

Извлечение из договора по добровольному медицинскому страхованию, показанное на рисунке 1.1, сложно понять любому человеку, будь то юрист или обычный гражданин. Головоломку создают тройное использование в одном предложении частицы «не» (not) и дважды упомянутое слово «включен» (included). Это что угодно, но только не информационное сообщение.

Если вы спросите представителей бизнеса, почему в таких важных вопросах, как передача информации, они идут на поводу у юристов, вам ответят: слишком многое поставлено на карту. Но мы думаем иначе — компании теряют деньги, когда усложняют информационное взаимодействие с потребителем.

Вот результаты недавнего опроса — более 80% респондентов считают, что банки должны упростить процесс оформления документов при получении кредитных карт и займов¹³. Преимущества упрощения для коммерческих структур заключены в четком и ясном информировании о продуктах и ценах. Это помогает формировать группу лояльных клиентов, то есть тех, кто приобретает больше товаров просто потому, что доверяет компании. Точно так же сотрудники лучше продают продукты и услуги, которые им вполне понятны.

e. Physical therapy; and
f. Diathermy therapy; and
g. Ultrasound therapy.

NOT included are charges for anything **not** listed above **including**, but **not** limited to:

a. Any appliance or the adjustment of any appliance.
b. Any electronic diagnostic modalities.
c. Occlusal analysis.
d. Muscle testing.

The combined maximum per Benefit Period payable for all surgical and non-surgical treatment is limited to \$1,000 for each insured.

Рисунок 1.1. Засилье юридического языка. Тройное использование слова «нет» и двойное употребление слова «включен» в одном предложении создают головоломку

Преобладание сленга

Чтобы установить контакт с людьми, вы должны говорить на их языке. Предприятия и госструктуры используют профессиональный сленг, который они понимают, а вы — нет. Зачастую они так поступают неумышленно, привыкнув к своего рода внутреннему коду для посвященных лиц. Никакого вреда тут нет, но только до тех пор, пока этот «птичий язык» не начинает применяться во внешних коммуникациях. В таких случаях компании, в сущности, разговаривают сами с собой, но публично.

Даже в столь простой на первый взгляд сфере, как недвижимость, может возникнуть путаница. Кто такой «риелтор»? Чем он отличается от «агента» и «брокера»? А что можно сказать по поводу «сертифицированного представителя покупателя»? В США существует не менее восьми типов специалистов по недвижимости: CBR, C-CREC, CEBA, CRP, CBA, CRS, ABR и GRI. Хотя эти аббревиатуры имеют конкретное значение*, для большинства клиентов они — ничего не значащий набор букв.

Многие сотрудники чуть ли не делом чести считают умение поддерживать беседу на профессиональном сленге. Они гордятся своей способностью «изъясняться по-умному». На Уолл-стрит вы услышите, как все сыплют названиями налоговых форм: 401 (k), 403 (b), 529 и т. д.** В страховых компаниях будут говорить о «полном покрытии», «зонтичных полисах», «индоссаментах», «приложениях к полисам» и «франшизах». Однако бывает и так, что для постороннего человека внутренняя терминология имеет совсем другой смысл. Например, с точки зрения страховой компании слово «франшиза» относится к количеству денег, вычитаемых из того, что

* CBR означает Certified Buyers Representative (сертифицированный представитель покупателя), CBA — Certified Business Appraiser (сертифицированный бизнес-оценщик), а CRS — Certified Residential Specialist (сертифицированный специалист по жилой недвижимости) и т. д. — *Прим. ред.*

** 401 (k) — наиболее популярный пенсионный накопительный план; 403 (b) — план, предоставляющий налоговые льготы образовательным учреждениям, некоммерческим организациям и т. д.; 529 — инвестиционный план, разработанный в США и призванный повысить уровень сбережений для получения высшего образования. — *Прим. ред.*

платят вам; но для держателя страхового полиса это сумма, которую необходимо проплачивать страховщику до начала страховых выплат. Довольно существенное различие, не так ли? Использование профессионализмов — яркий пример отсутствия эмпатии, когда говорящий не обращает внимания на систему ориентиров, в которой его сообщение будет получено.

В результате важное сообщение может потеряться из-за «трудностей перевода», а это сделает невозможным контакт и взаимодействие с собеседником. В разгар трагедии 11 сентября 2001 года помехой для спасательно-поисковой операции в районе обрушения башен-близнецов стал полицейский сленг: аварийные бригады не могли общаться, потому что каждая имела собственный набор кодов. К счастью, многие муниципалитеты оперативно перевели особый полицейский «Код 10» в режим радиоэфира «Прямой разговор».

Особенно затруднены могут быть коммуникации в медицине, где даже знакомые слова способны ввести в заблуждение при изменении контекста. Многие ли сразу ответят, что хуже: ожог первой или третьей степени? Алан Алда, известный актер и одновременно ученый-любитель, бросил вызов научному сообществу, потребовав правильно объяснять смысл понятий и терминов, а не городить одну загадку на другую. Он привел в пример детский вопрос: «Что такое горение?» Ответ учителя явно никого не мог бы устроить: «Реакция окисления». Это пример того, как можно жонглировать словами, но так ничего и не объяснить¹⁴. Надо быть профессионалом в своем деле, чтобы подстраивать сообщение, лексикон и детализацию под уровень слушателя.

Поскольку слишком много разных факторов и условий способствует усложнениям, может показаться, что ситуация необратима: раз уж вещи стали сложными, они никогда не превратятся в простые. Однако нам известны другие примеры. Компании, о которых говорится в этой книге, страдали от «сверхусложненности», но смогли упростить ведение дел. Сложные продукты были заменены на более простые и, следовательно, успешные. Вместо сложных документов стали применяться коммуникации, облегчающие понимание. Речь о том, что любое по природе сложное явление можно скрыть от глаз конечного пользователя. Поворот ключа зажигания — простое

действие, но за ним скрывается целый набор химических и механических процессов, которые и приводят автомобиль в движение. Так и должно выглядеть взаимодействие с потребителями.

При искреннем стремлении даже самые сложные ситуации можно превратить в простые. Вот доказательство: финансовая отрасль крайне усложнена, а нас пытаются убедить, что невозможно проводить сложные операции и сделки без использования мелкого шрифта, профессионального жаргона и избыточного документооборота. И все же в разгар финансового кризиса, когда на карту было поставлено выживание и не следовало терять время, госчиновники подготовили документ, который можно считать образцом простоты. Их «Программа выкупа проблемных активов»^{*} была изложена на двух страницах и состояла всего из четырех лаконичных пунктов. На основании этого документа Казначейство выдало крупнейшим банкам страны почти 50 млрд долл. заемных средств.

Когда имеется желание что-то упростить, то всегда найдется и возможность. Желание — необходимое условие, но чтобы оно появилось, люди должны убедиться: упрощение нужно и полезно им самим. Один из способов этого добиться — продемонстрировать силу простоты как неосвоенного источника инноваций. Прорыв к простоте заставит бизнес, правительство, организации и учреждения улучшать свои результаты, и кто-то из них на этом пути сможет достигнуть небывалых высот.

Примечания

- ¹ «Beware of Bogus Phone Bill Fees», *Consumer Reports*, August 2012.
- ² Dawn Fallik, «\$5 Million Jury Award in Death of Year-Old Boy», *Philadelphia Inquirer*, July 25, 2006.

^{*} Программа выкупа проблемных активов (англ. Troubled Asset Relief Program, TARP) — одна из основных мер правительства США, принятая осенью 2008 года для спасения экономики страны от ипотечного кризиса. Предполагала выкуп федеральным правительством активов и ценных бумаг у финансовых институтов с целью поддержки финансового сектора, прежде всего так называемых legacy loans — «плохих» банковских кредитов и legacy securities — «плохих» выкупаемых облигаций. — Прим. ред.

- ³ Susan H. Corey, Jeffrey Smith, and Daniel J. Sheehan, «Physician Signatures», *Southern Medical Journal*, August 2008.
- ⁴ Leander Kahney, «John Sculley on Steve Jobs: The Full Interview», *Cult of Mac*, October 14, 2010.
- ⁵ *People*, May 22, 1978.
- ⁶ David Segal, «It's Complicated: Making Sense of Complexity», *New York Times*, May 2, 2010.
- ⁷ Paul Johnson, «In Business, Simplicity Is Golden», *Forbes.com*, March 16, 2009, www.forbes.com/forbes/2009/0316/017_current_events.html
- ⁸ Из интервью авторов с Дэниелом Шварцем 9 июня 2011 г.
- ⁹ Segal, «It's Complicated».
- ¹⁰ David Kocieniewski, «I. R. S. Ombudsman Calls for a Broad Overhaul of Tax Regulations», *New York Times*, January 5, 2011.
- ¹¹ *Newsmakers*, C-SPAN, January 10, 2010.
- ¹² Adam Liptak, «Justices Long on Words but Short on Guidance», *New York Times*, November 18, 2010.
- ¹³ David Leonhardt, «Buyer, Be Aware: What We Don't Understand as Consumers Could Really Hurt Us», *New York Times Magazine*, August 15, 2010.
- ¹⁴ Kenneth Chang, «A Challenge to Make Science Crystal Clear», *New York Times*, March 5, 2012.

Прорыв к простоте

Новый способ мышления

Как банки, авиакомпании и даже правительство США могут создавать инновации, предлагая меньше.

Вотремонтированных складских помещениях Бруклина в Нью-Йорке Джош Райх, молодой человек с огненно-рыжей бородой и австралийским акцентом, пытается заново изобрести банковское дело¹.

Нетрудно понять, почему он этим занят. Банки прославились своей отстраненностью, безразличием и даже враждебностью. Такое ощущение, что их призвание состоит лишь в том, чтобы усложнять людям жизнь. Банки вводят невыносимые поборы, выставляют штрафные санкции и проводят непостижимую политику по сохранению минимальных остатков на счетах. С точки зрения Райха, все это не случайно.

«Банкам хочется, чтобы мы всегда пребывали в замешательстве, — заявляет Райх, как-то утром придя в офис недавно созданной им фирмы со скромным названием Simple („Просто“). — Большую часть своих доходов они получают от различных сборов и комиссионных платежей, а раз они зарабатывают на ошибках людей, то, конечно, не видят смысла менять ситуацию. Наоборот, они запутывают нас еще больше».

«Любая посредственность может придумать, как получить в результате больше, сложнее и мощнее. Необходимо чуть-чуть гениальности — и много мужества, — чтобы стремиться к обратному».

Эрнст Фридрих Шумахер

Многие согласятся и скажут: «Да-да, именно так они и работают...». Но Райх в своем воображении рисует совсем иную банковскую систему, предлагая (как следует из названия его компании) радикально упростить обслуживание клиентов. С первого дня работы он видит свою миссию в том, чтобы избавить их от повседневных забот и неудобств банковского обслуживания. Именно поэтому Simple не берет комиссию за овердрафт. Это резко контрастирует с перечнем всевозможных сборов (а в среднем их 39), который имеется в каждом крупном банке.

Кроме того, Райх разработал высокотехнологичную систему, которая управляет реквизитами текущих расчетных счетов. У большинства из нас просто нет времени, чтобы вести точный учет и детализацию транзакций или перечислять средства, всегда стараясь учесть наилучший курс. В Simple клиент имеет лишь один счет, который контролируется специальной алгоритм-системой: ориентируясь на потребности и цели владельца счета, она осуществляет различные операции и поддерживает его личный инвестпортфель в сбалансированном состоянии.

«Мы уверены, что традиционные банки предоставляют слишком много альтернатив, — говорит Райх. — Как и все нормальные люди, вы имеете шесть карточек и счетов: личный текущий счет, общий счет, который вы делите с супругом, кобрендинговую карту, дебетовую карту... Но у вас нет полной информации и не хватает времени, чтобы всем этим управлять». Зато у вас точно есть чувство вины. Райх буквально делает ставку на то, что люди корят себя за небрежение собственными финансами. Simple ищет способы освободить клиентов от такого самобичевания.

Система Simple почти полностью технологична — необходимо иметь смартфон, чтобы встать на банковское обслуживание. Также вы должны быть готовы изменить свое «поведение клиента». Например, привычная в других банках распечатка выписок счета на бумаге здесь строго ограничена и стоит 20 долл. Новая парадигма должна помочь потребительскому мышлению измениться. Также Райх ожидает, что вы будете пользоваться онлайн-связью или телефонным номером самообслуживания, чтобы получать ответы на два самых популярных вопроса: «Пришла ли на счет моя зарплата?» и «Каков мой остаток?». Информация о сумме, которую