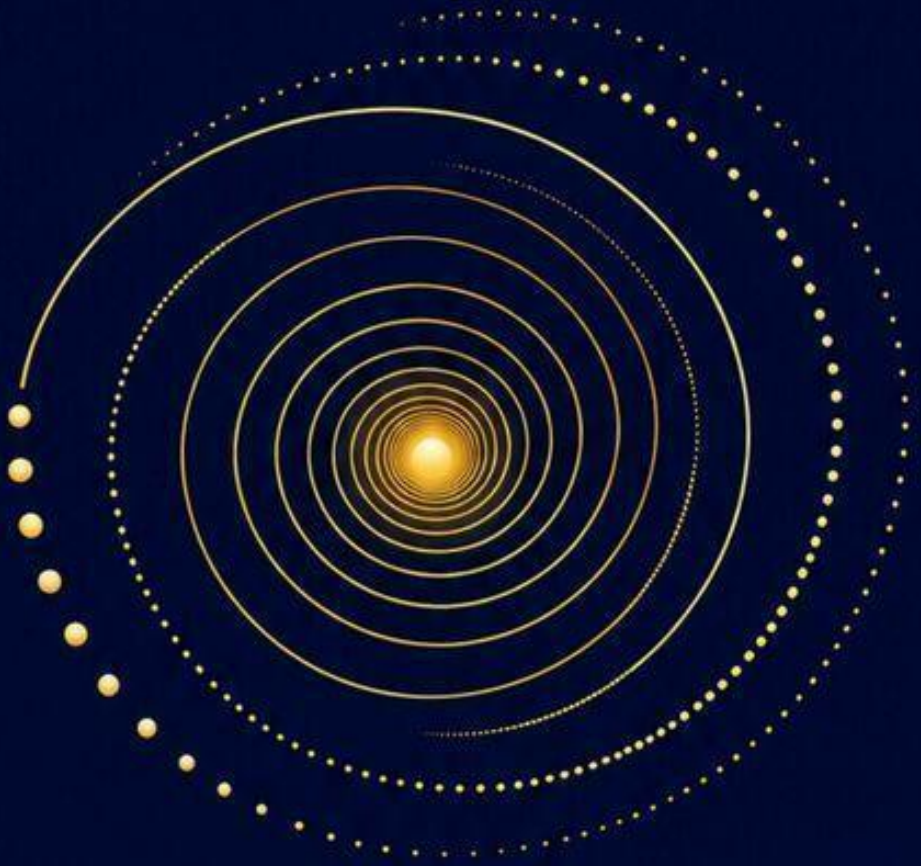
12+

НИКОЛАЙ АТАМАНЕНКО



МЕНЬШЕ — БЕСКОНЕЧНЕЕ

Как находить концепции,
работающие на столетия вперёд

Николай Атаманенко

Меньше — бесконечнее. Как находить концепции, работающие на столетия вперед

«Издательские решения»

Атаманенко Н.

Меньше — бесконечнее. Как находить концепции, работающие на столетия вперед / Н. Атаманенко — «Издательские решения»,

Сильная концепция должна быть простой и долгосрочной. Это не упрощение, а очищение от временного: технологий, модных слов, случайных деталей. Остаётся главное — ради чего всё существует. Книга о том, как отделить суть от оболочки, найти это ядро и удерживать его при смене форм. Чем меньше лишнего, тем бесконечнее возможности, жизнь и формы концепции. Для тех, кому приходится формулировать и защищать идеи: основателей, руководителей, продуктовых и креативных команд, авторов и консультантов.

© Атаманенко Н.
© Издательские решения

Содержание

Введение. Почему будущее начинается с удаления 6
Часть I. Временное и устойчивое 7
Глава 1. Ловушка настоящего 8
1.1. Иллюзия естественности 8
1.2. Как технология подменяет цель 8
1.3. Как формат подменяет смысл 9
1.4. Как аудитория подменяет потребность 10
1.5. Два слоя описания 11
1.6. Вывод главы 11
Глава 2. Что не меняется, когда меняется всё 13
2.1. Устойчивые мотивы 13
2.2. Ловушка банального 14
2.3. Роль, а не потребность 15
2.4. Проверка роли 15
2.5. Вывод главы 16
Глава 3. Простота, которую нужно заслужить 18
3.1. Преждевременное упрощение 18
3.2. Что сохраняет зрелая простота 19
3.4. Многословие как симптом 20
3.5. Вывод главы 21
Итог части I 22
Конец ознакомительного фрагмента. 23

Меньше — бесконечнее
Как находить концепции, работающие на столетия вперед

Николай Атаманенко

© Николай Атаманенко, 2026

ISBN 978-5-0071-6617-1
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение. Почему будущее начинается с удаления

Есть в реставрации операция, которая называется расчистка. С картины или иконы снимают поздние записи — слои, нанесённые через десятилетия и века другими руками: подправленные лица, дописанные фоны, «улучшенные» детали. Снимают осторожно, миллиметр за миллиметром, потому что под ними может оказаться совсем не то, что видели последние поколения зрителей. Иногда — вещь точнее и сильнее всего, что лежало поверх неё.

Расчистка не обедняет произведение. Она убирает не его, а чужое. Это неплохая метафора того, что происходит с идеями.

Любая концепция, живущая достаточно долго, обрастает слоями. Появляются функции, когда-то казавшиеся необходимыми. Формулировки, точные для своего рынка и оставшиеся в тексте по инерции. Слова, вошедшие в моду и не ушедшие вместе с ней. Детали, добавленные, чтобы отличаться от конкурента, который давно исчез. Каждый слой по отдельности объясним. Вместе они образуют нечто, что всё труднее назвать одним словом.

В эпоху ускорения этот процесс идёт быстрее. На каждый новый сигнал рынка соблазнительно ответить новым элементом: функцией, каналом, кампанией, ещё одной строкой в описании продукта. Так концепция становится подробнее — и менее различимой. Её можно пересказать многими словами, но трудно сказать, ради чего она существует.

Отсюда парадокс, из которого выросла эта книга: чтобы создать нечто долговечное, иногда нужно не добавить, а убрать. Не усложнить, а очистить. Но здесь легко ошибиться, и ошибка стоит дорого.

Одно дело — простота как сокращение. Вы механически убираете детали, и идея беднеет: теряет нюансы, причинно-следственные связи, отличие от других предложений. Остаётся красивая, но пустая фраза, за которой ничего не стоит. Другое дело — простота как ясность. Вы снимаете лишние слои, и становится видна внутренняя логика идеи: почему она устроена именно так и что делает её незаменимой. Эта книга — о втором. Не о том, чтобы говорить короче, а о том, чтобы находить точнее. Её задача — помочь вам научиться находить эту внутреннюю логику в собственных идеях: в своём проекте, продукте, тексте, стратегии.

Стоит сразу обозначить границы. Речь не идёт о попытке предсказать будущее и не о требовании отказаться от современности. Никто не может точно описать мир через сто лет, и книга не претендует на это. Речь о дисциплине внимания: что в вашей идее связано с устойчивой потребностью, а что — лишь с обстоятельствами момента. Для такой проверки в книге есть инструмент. Он не гарантирует долголетия и не принимает решений за вас; его роль скромнее — помочь увидеть, где заканчивается форма и начинается суть.

Книга адресована тем, кому приходится формулировать, развивать или защищать идеи: основателям компаний, руководителям, продуктовым и креативным командам, авторам, дизайнерам, консультантам. Особенно тем, кто чувствует, что проект оброс сложностью: предложений стало много, а центральный смысл потерялся. Это не руководство по прогнозированию рынка и не сборник приёмов для создания слоганов. Скорее — попытка описать практическую дисциплину концептуального мышления: как искать устойчивое основание для решений, не игнорируя настоящее и не становясь его пленником.

Расчистка — работа медленная и требующая терпения. Но она возвращает вещи её собственный смысл — тот, что был в ней до того, как его начали улучшать. Возможно, это и есть самый надёжный способ сделать идею долговечной: не добавить ей будущего, а вернуть ей её собственное настоящее.

Часть I. Временное и устойчивое

Назовите три вещи, которые ваша команда делает каждый день. Теперь попробуйте сказать, ради чего каждая. Для первых двух ответ находится быстро. Для третьей он тоже находится — но звучит иначе: «так принято», «так исторически сложилось», «клиенты привыкли», «мы всегда так работали». Это не значит, что третья вещь неправильная. Возможно, она держит больше, чем первые две. Но объяснение у неё другое: не про цель, а про происхождение.

Так и устроена любая концепция, которая живёт достаточно долго. В ней есть то, что было выбрано, потому что решало задачу, и то, что осталось, потому что к нему привыкли. И то и другое выглядит одинаково: как часть работы, которую не обсуждают, потому что она очевидна. Отличить одно от другого нельзя по внешнему виду — только по вопросу, который вы к нему задаёте.

Это не косметическая работа. Пока в концепции смешано то, что держит смысл, и то, что к нему прилипло, любой вопрос о ней попадает в смесь и даёт неразборчивый ответ. Нельзя проверить на прочность то, что не названо отдельно.

Этой работе и посвящена первая часть. Она не даёт метода. Она нужна для другого: чтобы к моменту, когда метод появится, было к чему его применить.

Глава 1. Ловушка настоящего

1.1. Иллюзия естественности

Есть простой способ почувствовать, насколько мы привязаны к своему времени: возьмите любое привычное действие и опишите его так, как его пришлось бы описывать человеку из другой эпохи. «Я наберу номер» — но никакого набора, никаких дисковых отверстий, просто прямоугольник в руке. «Повешу трубку» — хотя трубки нет. «Перемотаю» — хотя перематывать нечего. «Выйду в эфир», «оставлю на автоответчике», «пришлю факс», «сниму на плёнку». Эти выражения живут в языке десятилетиями после того, как исчезли вещи, их породившие, и живут спокойно, без всякого ощущения странности. Язык — это музей исчезнувших вещей, в котором экскурсоводом работает привычка.

Важно здесь не то, что вещи исчезают. Исчезновение очевидно и никого не удивляет. Важно другое: в момент своего существования каждая из этих вещей казалась не просто удобной, а естественной. Не «одним из способов», а тем, как это вообще делается. Люди, пользовавшиеся дисковым телефоном, не думали, что они пользуются временным интерфейсом к потребности в разговоре на расстоянии. Они думали, что звонят.

Это и есть ловушка настоящего. Она не в том, что современное плохо или обречено. Она в том, что современное незаметно. Настоящее не предъявляет себя как один из слоёв — оно предъявляет себя как фон, как условие, как здравый смысл. Технология, формат, привычный способ работы не выглядят как выбор, который кто-то когда-то сделал. Они выглядят как данность.

У этой иллюзии есть надёжная опора — инфраструктура. Пока существуют телефонные будки, почтовые ящики, бумажные бланки, любая практика кажется встроенной в мир, а не принятой людьми. Инфраструктура делает привычку невидимой: то, что поддерживается со всех сторон, не приходится замечать. И именно поэтому исчезновение инфраструктуры всегда воспринимается болезненнее, чем исчезновение самой вещи. Вещь заменили — а ощущение, что мир устроен иначе, осталось.

Для концепции это имеет прямое следствие. Чем дольше идея живёт внутри одной инфраструктуры, тем труднее отделить её назначение от способа, которым она это назначение реализует. И тем сильнее кажется, что смена способа — это и есть конец идеи.

Здесь стоит оговориться: речь не о том, что надо срочно отказаться от текущих инструментов. Инструменты работают, и отказываться от работающего — плохая сделка. Речь о другом: научиться видеть собственный способ работы как способ, а не как определение себя. Первый шаг к этому — заметить, где в описании вашей концепции звучит глагол, за которым стоит конкретное устройство.

1.2. Как технология подменяет цель

Типичное описание концепции редко начинается с цели. Чаще оно начинается с того, что делается руками или кодом: «мы делаем приложение», «мы используем платформу», «мы работаем на таком-то оборудовании», «наш продукт — это сервис на основе…». Это не ошибка формулировки. Это честное описание деятельности — того, что происходит в рабочие часы. Проблема в том, что деятельность и назначение — разные вещи, и первая имеет свойство вытеснять вторую.

Механизм вытеснения прост. Инструмент конкретен: его можно показать, измерить, улучшить, обсудить на совещании. Цель абстрактна и требует усилия, чтобы её удержать.

Поэтому в разговорах она постепенно уступает место инструменту — не потому, что кто-то так решил, а потому, что о конкретном легче говорить. Через полгода команда обсуждает функции, а не задачу. Через год концепция существует в виде списка возможностей. Через два — никто уже не помнит, зачем список нужен, но список продолжает расти.

Дальше возникает то, что можно назвать хрупкостью через инструмент. Концепция, описанная через технологию, умирает вместе с технологией — даже если потребность, ради которой она существовала, никуда не делась. Носитель сменился, и идея выглядит устаревшей, хотя её задача осталась прежней и по-прежнему не решена. Смена инструмента переживается как кризис идентичности, хотя это всего лишь замена формы.

Полезно различать две противоположные ошибки, потому что они выглядят по-разному, а приводят к одному.

Первая — привязать цель к инструменту. «Мы — компания, которая делает бумажные справочники». Когда справочники перестают быть нужны в бумажном виде, компания считает, что её время прошло, хотя её настоящее дело — помогать людям находить нужное среди множества вариантов — никуда не исчезло.

Вторая — спрятать цель за инструментом настолько, что команда начинает защищать инструмент как таковой. Любое предложение изменить форму воспринимается как покушение на концепцию. В этом состоянии организация тратит силы на сохранение того, что и так заменится, и не тратит их на то, что действительно требует защиты.

Есть несколько признаков, по которым можно заметить подмену в собственном описании. Первый: если убрать название технологии, описание теряет смысл — значит, смысл держался на ней. Второй: если описание начинается со слова «платформа», «приложение» или «сервис», а не с глагола, обозначающего изменение для человека, — цель, скорее всего, не названа. Третий: если на вопрос «зачем это нужно» вы отвечаете перечислением того, как это работает, — вы описываете инструмент, а не назначение.

Ни один из этих признаков не означает, что технология лишняя. Она нужна, работает и, скорее всего, останется. Речь о том, чтобы она занимала своё место — место средства. Средство, занявшее место цели, выглядит надёжным ровно до того момента, когда его приходится менять.

1.3. Как формат подменяет смысл

С технологией всё-таки проще: она ощущается как нечто внешнее, приобретённое, сменяемое. С форматом труднее, потому что формат ближе к языку. Формат общения, канал, жанр, способ самопрезентации — всё это воспринимается как естественная манера говорить, а не как выбранный однажды контейнер.

Примеров много. «Мы выпускаем журнал» — описание формата. «Мы помогаем разобраться в сложной теме» — возможное описание цели, для которой журнал был лишь одним из способов. «Мы ведём канал» — формат. «Мы держим людей в курсе того, что для них важно» — назначение. «Мы делаем подкаст», «мы проводим конференцию», «мы пишем лонгриды» — всё это ёмкости. Ёмкости изнашиваются: аудитория уходит из канала, жанр выходит из моды, конференция перестаёт собирать зал. Идея при этом не обязана умирать, но она умрёт, если её отождествили с ёмкостью.

Особенность формата в том, что он задаёт не только способ доставки, но и способ мышления о содержании. Если вы делаете подкаст, вы невольно начинаете думать о теме в категориях разговора на сорок минут. Если вы делаете рассылку — в категориях короткого текста с поводом. Формат вносит свою логику в то, что вы хотите сказать, и через какое-то время эта логика начинает казаться логикой самой темы. Отделить одно от другого задним числом

трудно, потому что граница проходит не между «нужным» и «ненужным», а между «тем, что я хочу сказать» и «тем, как мне удобно это говорить».

Второй эффект формата — он легко становится опознавательным знаком. «Мы те, кто делает вот такое». Принадлежность к формату даёт чувство общности и ясности: понятно, кто мы, понятно, кто не мы. Но опознавательный знак живёт дольше своей причины. Проходит время, причина исчезает, а знак остаётся — и охраняется уже не потому, что работает, а потому, что он свой.

Хорошая проверка здесь такая: представьте, что завтра привычный формат стал недоступен — не запрещён, а просто перестал работать, как перестали работать телефонные будки. Что именно вы потеряли? Если ответ «способ доставлять содержание», формат на своём месте. Если ответ «всё, мы больше не знаем, что делать», значит, формат был не способом, а содержанием, — и то, что вы считали концепцией, было её упаковкой.

Обратное тоже верно и встречается не реже. Бывает, что команда, наоборот, держится за формат из осторожности: новое кажется несерьёзным, старое — надёжным. Тогда концепция сохраняет форму и теряет аудиторию, а через несколько лет выясняется, что назначение осталось прежним, но никто уже не приходит его искать по старому адресу.

1.4. Как аудитория подменяет потребность

Третья подмена самая незаметная, потому что она выглядит как забота о человеке. Концепция часто описывается через тех, для кого она существует: «для малого бизнеса», «для HR-директоров крупных компаний», «для молодых специалистов», «для тех, кто привык к другому». Звучит уважительно и конкретно. Но аудитория — это не потребность. Это место, где потребность встречается с обстоятельствами.

Различие принципиальное. «Для малого бизнеса» — это указание на сегмент, у которого сегодня есть определённые задачи, привычки и бюджет. Задачи могут измениться, привычки — тоже, бюджет — тем более. А потребность, ради которой вы работаете, может остаться той же самой. Если концепция описана через сегмент, её судьба связана с сегментом. Если через потребность — с потребностью.

Тонкость в том, что аудитория действительно важна. Нельзя помогать «людям вообще»: у потребности всегда есть конкретный носитель, конкретная ситуация и конкретный способ, которым эту потребность сегодня удовлетворяют. Культурная особенность, язык, привычки аудитории могут быть критически важным контекстом — без них концепция не работает здесь и сейчас. Но контекст — не ядро. Он объясняет, как обращаться к человеку, а не то, зачем вы к нему обращаетесь.

Есть характерный признак подмены: описание, в котором аудитория названа, а изменение для неё — нет. «Мы делаем сервис для предпринимателей». И что? Что с ними происходит благодаря вам? Что они могут теперь делать, чего не могли раньше, или чего им больше не приходится делать? Если ответа нет, аудитория заменила собой цель.

Вторая форма той же подмены — настроенность на привычки аудитории. Продукт, удобный для тех, кто привык к определённому способу работы, незаметно становится продуктом для этих привычек, а не для задачи. Пока привычки стабильны, всё хорошо. Когда приходит следующее поколение с другими привычками, выясняется, что концепция была описана на языке предыдущего. Потребность осталась, носитель сменился, а вы говорите с ушедшими.

Здесь нужно удержать две вещи одновременно. С одной стороны, «для кого сейчас» — это не ответ на вопрос о назначении. С другой стороны, аудитория — не помеха, которую можно отбросить ради чистоты идеи. Работа состоит не в том, чтобы выбрать между конкретностью и глубиной, а в том, чтобы видеть разницу между ними: конкретность — в способе обращения, глубина — в понимании того, какое изменение вы производите и почему оно важно.

1.5. Два слоя описания

Всё сказанное можно свести к одной практике, простой настолько, что её легко недооценить. Возьмите описание своей концепции — то, которое существует в реальности: на сайте, в презентации, в разговоре с инвестором, в объяснении новому сотруднику. И разделите его на два слоя. Первый: что концепция делает сейчас — какими средствами, в каких форматах, для кого. Второй: какой человеческий смысл за этим стоит — какое изменение становится возможным и почему оно имеет значение.

Технически это выглядит так. Каждое утверждение из вашего описания проверяется вопросом: это про способ или про назначение? «Мы делаем мобильное приложение» — способ. «Мы помогаем людям не терять важные договорённости» — назначение. «Мы используем современные алгоритмы подбора» — способ. «Мы сокращаем путь от вопроса до решения» — назначение. «Наша аудитория — небольшие команды» — способ обращения. «Мы даём небольшим командам то, что раньше было доступно только крупным» — назначение.

Упражнение почти всегда выявляет одну и ту же картину: слой способов оказывается подробным, разработанным и уверенным, а слой назначения — либо коротким, либо противоречивым, либо заимствованным из формулировки, написанной давно и не пересматривавшейся. Это нормально и ожидаемо. Способы обсуждаются каждый день, назначение — раз в год, если вообще обсуждается.

Полезно сразу отметить два типа трудностей, которые обнаруживаются при таком разделении. Первая: утверждение не относится ни к одному слою. Обычно это шум — деталь, появившаяся ради солидности или из подражания. Вторая: утверждение относится к обоим сразу, и его не удаётся развести. Это самое интересное место, потому что именно там способ и назначение срослись так, что одно неотличимо от другого. Такие случаи стоит запомнить: к ним придётся возвращаться.

Здесь уместно назвать это упражнение по имени — «Слои концепции». Пока оно выглядит как формальность: два списка, разбор предложений. Его смысл обнаружится позже, когда появится инструмент проверки, — но и сейчас уже видно, зачем оно нужно. Нельзя проверить на устойчивость то, что не названо отдельно. Пока назначение и способ слиты в одном описании, любой вопрос о долговечности будет попадать в смесь и давать неразборчивый ответ.

И последнее замечание, чтобы упражнение не превратилось в самоцель. Разделение слоёв — не приговор способам. Никто не требует, чтобы описание состояло только из назначения: способ нужен, иначе назначение останется мечтой. Требуется другое — чтобы каждый слой знал своё место и чтобы назначение было названо достаточно ясно, чтобы способ можно было менять, не теряя себя.

1.6. Вывод главы

Три подмены, о которых шла речь, — технология, формат, аудитория — проходят не потому, что форма плохо обоснована. Наоборот: у неё всегда есть основание. Она работает, она эффективна, она ожидаема, она проверена. У цели основание тоже есть, но другого рода: оно про смысл, а не про доказуемость, и в споре проигрывает — не потому, что слабее, а потому, что его труднее предъявить. Форма побеждает не важностью, а доказуемостью.

Поэтому искать в концепции необоснованное бесполезно: почти у всего в живой идее есть причина, и причина уважительная. Ловушка настоящего — не в том, что современное плохо, а в том, что оно незаметно. Задача — не отказаться от текущих форм, а увидеть, какие из них несут смысл, а какие лишь отражают момент.

Это различение не делается один раз. Обоснования не заканчиваются: каждая новая функция приходит со своей причиной, каждая привычка — со своей историей, и через полгода описание снова полно убедительных доводов, за которыми не видно цели. Это не небрежность, а нормальная жизнь идеи во времени. Работа не в том, чтобы убрать доводы, а в том, чтобы продолжать спрашивать, чему они доводы.

Глава 2. Что не меняется, когда меняется всё

2.1. Устойчивые мотивы

Возьмите два описания. Первое: «Мы — платформа для обмена сообщениями с элементами искусственного интеллекта и сквозным шифрованием». Второе: «Мы помогаем людям не терять связь с теми, кто для них важен». Первое состарится вместе с технологией — вероятно, быстрее, чем хотелось бы. Второе, кажется, способно пережить многое. Но из этого ещё не следует, что второе описывает концепцию, а первое — нет. Второе может быть настолько общим, что под ним поместится что угодно: почта, мессенджер, семейный архив, служба знакомств, ритуальное агентство. Формулировка, которая подходит ко всему, не объясняет ничего.

Между этими двумя полюсами — конкретным, но недолговечным и устойчивым, но пустым — и лежит вопрос главы. Что именно в человеческой жизни не меняется, когда меняется всё остальное? И почему знание об этом не даёт готового ответа?

Начнём с того, что действительно устойчиво. Люди, жившие за несколько столетий до нас, хотели примерно того же, чего хотим мы, — с поправкой на то, что большая часть их желаний была направлена на вещи, которых мы не знаем. Они хотели не голодать и не бояться нападения. Хотели быть принятыми своими и отличаться от чужих. Хотели, чтобы их усилия замечали. Хотели распоряжаться своей жизнью хотя бы в тех пределах, в каких это возможно. Хотели понимать, что происходит вокруг и почему. Хотели, чтобы вокруг было не уродливо. Хотели расти — в умении, в положении, в понимании. И хотели, чтобы у всего этого был смысл, а не только продолжение.

Список легко продолжить и легко превратить в банальность, поэтому стоит сразу сказать, почему эти мотивы устойчивы. Дело не в их благородстве и не в том, что они «общечеловеческие». Дело в устройстве самой человеческой ситуации. Люди смертны — отсюда забота о безопасности и о продолжении. Люди зависят друг от друга — отсюда потребность в принадлежности и признании. Люди ограничены в знании и в силах — отсюда потребность понимать и расти. Люди живут среди вещей, которые они делают, — отсюда потребность в красоте и в смысле. Пока сохраняется эта ситуация, сохраняются и мотивы. Их не нужно изобретать заново каждому поколению — они достаются ему в наследство вместе с языком.

Полезно увидеть, как это работает на конкретном материале. Возьмём понимание. Человек, живший в XVI веке, мог удовлетворить эту потребность, слушая проповедь, читая трактат, рассматривая гравюру или разговаривая со знающим человеком. Сегодня к этому добавились новости, документальное кино, подкасты, объяснительные статьи, поиск, рекомендации, курсы. Формы изменились до неузнаваемости: то, что раньше занимало час в церкви, теперь занимает сорок секунд в ленте. Потребность осталась той же — понять, что происходит и как к этому относиться. Именно поэтому концепция, которая помогает людям понимать, имеет шанс пережить смену носителей, а концепция, построенная вокруг конкретного способа объяснять, — не обязательно.

То же с признанием. Человеку важно, чтобы его усилия были замечены — не обязательно громко, но по-настоящему. Формы менялись: цеховая репутация, орден, упоминание в газете, место в рейтинге, лайк, отзыв, портфолио, рекомендация. Механизмы разные, потребность одна. И снова: концепция, которая помогает людям получать заслуженное признание, устойчивее концепции, которая построена вокруг конкретного механизма признания, — потому что механизмы меняются быстрее, чем люди.

И так далее — по всему списку. Безопасность переживает смену угроз: от нападения на деревню до утечки данных. Свобода переживает смену ограничений: от сословных до алгорит-

мических. Развитие переживает смену мерок: от мастерства до компетенций. Смысл переживает смену мировоззрений.

Здесь важно сделать паузу и не сделать поспешный вывод. Из устойчивости мотивов не следует, что достаточно выбрать один из них и назвать его своей концепцией. Это было бы ошибкой, и следующая часть главы посвящена ей. Пока зафиксируем более скромное: устойчивые мотивы — это то, что не исчезает при смене форм. Значит, именно на этом уровне стоит искать то, что в вашей концепции способно пережить её нынешнее воплощение. Но искать — не значит найти сразу.

Есть ещё одно наблюдение, которое понадобится дальше. Устойчивые мотивы редко выступают поодиночке. Человек почти никогда не хочет только безопасности — он хочет безопасности, не теряя свободы; признания, не теряя достоинства; понимания, не теряя покоя. Концепции, которые работают долго, обычно удерживают именно такую связку, а не один мотив в чистом виде. Но об этом — в следующем разделе, когда речь пойдёт о роли.

2.2. Ловушка банального

Теперь о том, почему назвать мотив недостаточно.

Формула «мы хотим помогать людям» слишком обща, чтобы быть полезной. Это не упрёк в наивности: за такой формулировкой часто стоит искреннее намерение, и она не лжёт. Проблема в другом. Утверждение, которое не может быть неверным, не может быть и основанием для решения. Если под вашу формулировку подходит и благотворительный фонд, и производитель оружия, и служба доставки, и театр, — она не различает ничего, а значит, ничего не объясняет.

Проверка здесь простая и довольно безжалостная: что ваша формулировка исключает? Хорошая концепция всегда что-то исключает — какие-то способы работы, какую-то аудиторию, какие-то возможности, от которых придётся отказаться. Если формулировка не исключает ничего, она не описывает концепцию, а выражает намерение быть хорошими. Намерение похвальное, но с ним нельзя работать: по нему нельзя выбрать между двумя функциями, нельзя отказать клиенту, нельзя объяснить сотруднику, почему одно мы делаем, а другое нет.

Различие, о котором идёт речь, — это различие между абстракцией и точностью. Абстракция — это когда назван общий род и не назван вид. Точность — когда названо и то, и другое, и ещё ситуация, в которой это происходит. «Помогать людям» — абстракция. «Помогать людям, которые переезжают в другую страну, не потерять связь с документами и близкими» — точность, пусть и не окончательная.

Есть характерный признак абстракции: она звучит тем лучше, чем меньше о ней думаешь. Как только начинаешь применять её к конкретному случаю, приходится добавлять уточнения — и оказывается, что настоящая концепция состоит из этих уточнений, а сама формула была лишь вежливым входом в разговор.

Обратная ошибка — преждевременная конкретность, когда концепция описывается через узкий случай, который кажется главным просто потому, что он первый. «Мы делаем приложение для записи к врачу» — конкретно, но, возможно, это лишь один из способов решить более общую задачу, и вы выбрали его не потому, что он лучший, а потому, что с него начали. Конкретность должна быть результатом выбора, а не следствием обстоятельств.

Отсюда промежуточный вывод, который понадобится для следующего раздела. Мотив — это то, что не меняется. Но мотив не описывает вашу концепцию, потому что он общий для множества концепций. Чтобы понять свою, нужно ответить на другой вопрос: какую именно работу вы делаете внутри этого мотива. Не «какую потребность вы удовлетворяете», а «какую роль вы играете в её удовлетворении». Это разные вопросы, и разница между ними — главное содержание главы.

2.3. Роль, а не потребность

Одна и та же потребность допускает очень разные роли. Покажем это на безопасности — мотиве, который кажется монолитным.

Человек хочет не подвергаться опасности. Эту потребность можно обслуживать по-разному. Можно снижать вероятность неприятности: замок на двери, антивирус, инструктаж по технике безопасности. Можно переносить последствия на другого: страхование. Можно заранее узнавать о риске: проверка контрагента, разведка, медицинский скрининг. Можно восстанавливаться после того, как неприятность случилась: резервное копирование, ремонт, реабилитация. Можно перекладывать решение на специалиста, который берёт ответственность на себя: охранное агентство, аудит, юридическое сопровождение.

Потребность во всех случаях одна — безопасность. Роли — разные. И концепции, которые вырастают из этих ролей, непохожи друг на друга: у них разные продукты, разные клиенты, разные способы доказать свою полезность. Страховая компания и производитель замков не конкуренты, хотя обе работают с одним мотивом. Если описывать каждую из них через мотив, описания совпадут. Если через роль — разойдутся.

То же с признанием. Можно помогать человеку получать признание от других: организовывать премию, выставку, публикацию. Можно помогать ему фиксировать собственные достижения: портфолио, резюме, дневник. Можно помогать ему видеть признание, которое уже есть, но не заметно: аналитика, отзывы, обратная связь. Можно помогать организациям признавать своих людей: система внутренних наград, ритуалы благодарности. Один мотив — четыре совершенно разных дела.

То же со свободой: можно снимать ограничения (права, доступ, регуляторика), можно давать инструменты, чтобы ограничения обходить (анонимность, обходные пути), можно помогать выбирать в условиях избытка возможностей (кураторство, рекомендации), можно защищать от давления (юридическая помощь, переговоры). Мотив один, роли разные, концепции несовместимые.

Отсюда — рабочее определение, которым удобно пользоваться. Роль — это ответ на вопрос, что именно вы делаете с потребностью: в какой момент вы к ней приходите, каким действием вы на неё влияете и какое изменение для человека наступает. Не «мы работаем с потребностью в понимании», а, например: «мы приходим в момент, когда человек уже понял, что ему нужно разобраться, но ещё не знает, с чего начать, и сокращаем путь до первого осмысленного шага». Это уже не мотив. Это роль, и она проверяема.

Здесь стоит отметить ещё одно свойство роли: она почти всегда работает со связкой мотивов, а не с одним. Пример с признанием: помогая человеку получать признание, вы почти неизбежно затрагиваете его достоинство — и если механизм признания унизителен, он не будет работать, как бы хорошо ни выполнял свою функцию. Концепции, которые держатся долго, обычно умеют удерживать такую связку: они понимают, что признание без достоинства не признание, безопасность без свободы не безопасность, развитие без смысла превращается в гонку.

И последнее, что важно сказать о роли, — она объясняет, почему концепция не сводится к потребности. Потребность принадлежит человеку. Роль принадлежит вам. Потребность была до вас и останется после. Роль существует только потому, что кто-то взялся её играть, — и именно она делает концепцию вашей, а не чужой.

2.4. Проверка роли

Роль, в отличие от мотива, можно проверить. Мотив проверить нельзя: он либо есть, либо нет, и вы ничего не можете с этим сделать. Роль — ваше утверждение о собственной работе,

и его можно сопоставить с действительностью. Для этого есть несколько вопросов, которые стоит задать по отдельности, потому что каждый проверяет своё.

Кому именно. Не «людям», не «бизнесу», не «профессионалам». Кому конкретно — в какой роли они находятся, в каком состоянии, с каким опытом. Если вы не можете назвать человека достаточно точно, чтобы представить его в конкретный момент, роль ещё не определена. Это не требование к рекламе: аудитория может быть большой. Это требование к ясности: вы должны знать, к кому обращаетесь, даже если обращаетесь ко многим.

В какой ситуации. Роль всегда существует в момент. Не «когда человеку нужно понимать», а «когда он столкнулся с противоречивыми объяснениями и не знает, кому верить». Не «когда бизнесу нужна безопасность», а «когда он впервые выходит на незнакомый рынок и не может проверить партнёра». Ситуация — это то, что делает потребность актуальной. Без неё роль висит в воздухе.

Каким образом. Что вы делаете — не в смысле технологии, а в смысле действия. Сокращаете путь, снимаете необходимость, даёте основание для решения, переносите риск, удерживаете от ошибки. Глагол действия здесь важнее существительного-продукта.

Что меняется. Что человек может теперь делать, чего не мог раньше, или чего ему больше не приходится делать. Это самое трудное и самое важное. Если изменение не называется, роль не доказана. И заметьте: речь не о том, что человек стал счастливее, — такие изменения не проверяются. Речь о конкретном сдвиге в его возможностях.

Эти четыре вопроса стоит задавать не к формулировке на сайте, а к реальной работе. Часто выясняется, что заявленная роль и фактическая не совпадают, причём фактическая честнее и интереснее. Бывает и наоборот: команда делает нечто более узкое, чем заявляет, но именно узкое и работает — а заявленное общее только мешает.

Теперь о том, как отличить роль от лозунга. Разница не в красоте формулировки и не в её длине. Разница в том, что роль сужает, а лозунг расширяет. Роль исключает: она говорит, чего вы не делаете, кому не помогаете, в каких ситуациях вас нет. Лозунг включает всё: под него можно подвести любую деятельность, и он от этого только выигрывает. Роль можно проверить действием: назовите поступок, который её подтверждает, — и посмотрите, совершается ли он. Лозунг проверить нечем: он не обязывает ни к чему, кроме повторения.

Есть ещё один признак, довольно надёжный. Роль отвечает на вопрос «почему вы», а не только «почему это нужно». Мотив объясняет, почему потребность важна. Роль объясняет, почему для её удовлетворения нужны именно вы — с вашим способом работы, вашим пониманием ситуации, вашим отказом от чего-то другого. Если этого второго ответа нет, скорее всего, перед вами мотив, переодетый в концепцию.

И, наконец, проверка на изменение формы — та самая, которую предложит вторая часть книги в виде вопроса о ста годах, но в упрощённом виде её можно применить уже сейчас. Представьте, что продукт, канал и формат полностью изменились, а люди остались те же. Сохранится ли ваша роль? Если да — вы нашли нечто устойчивое. Если роль рассыпается вместе с продуктом, значит, она была описанием продукта, а не работы.

2.5. Вывод главы

Устойчивое — не синоним общего. Мотивы человеческой жизни не меняются при смене технологий и языков, но знание о них само по себе не объясняет ни одну концепцию: под общую формулу подходит всё, и потому она ничего не исключает. Устойчивое — это не то, что названо широко, а то, что выдерживает смену форм; и обнаруживается оно не в мотиве, а в роли.

Отсюда и главное следствие главы. Чем точнее определена роль концепции в удовлетворении устойчивой потребности — в какой момент вы приходите, что именно делаете, что меня-

ется для человека, — тем больше форм эта концепция может принимать, не теряя себя. Точность роли не сужает концепцию, а расширяет её возможности: если роль названа верно, смена продукта, канала или аудитории не разрушает её, потому что роль живёт не в форме. Если роль размыта, любая смена формы выглядит как потеря себя — и защищать приходится то, что и так обречено смениться.

Вопрос, который остаётся после этой главы, — не «какую потребность мы удовлетворяем», а «какую роль играем в её удовлетворении». Первый переживает любой ответ; второй — нет. Роль — не то, что вы объявляете, а то, что выдерживаете: её точность видна не в формулировке, а в том, что происходит, когда обстоятельства меняются.

Глава 3. Простота, которую нужно заслужить

3.1. Преждевременное упрощение

Есть жанр, в котором все мы немного упражнялись: сформулировать суть дела в одном предложении. Задание кажется простым — и действительно простое, если не проверять результат. Через десять минут на бумаге появляется что-то вроде «мы делаем сложное простым» или «мы соединяем людей и возможности». Фраза звучит уверенно, в ней есть ритм, её можно поставить на слайд. И только попробовав применить её к конкретному решению — к выбору между двумя функциями, к разговору с недовольным клиентом, к отказу от выгодного предложения — вы обнаруживаете, что она не помогает. Она не отвечает ни на один вопрос, ради которого её формулировали.

Это и есть преждевременное упрощение: краткая формулировка, полученная до того, как стало понятно, что именно формулируется. Она не ложна — она пуста. И опасна не своей пустотой, а тем, что выглядит законченной. Пустая фраза не сигнализирует о незавершённости работы; наоборот, она создаёт ощущение, что работа сделана, и тем самым её прекращает.

Механизм здесь несложный. Формулировка — это всегда сжатие. Сжимать можно разное: можно сжимать уже понятое, а можно — ещё не понятое, и во втором случае сжатие не сохраняет, а подменяет. Когда вы говорите «мы соединяем людей и возможности», вы не пересказываете свою концепцию короче — вы заменяете её общим местом, которое подходит к тысяче других концепций. Происходит не сокращение текста, а подмена предмета: вместо вашей идеи остаётся её отсутствие, обозначенное словами.

Полезно различать краткость и ясность, потому что их постоянно путают. Краткость — свойство формы: сколько слов, сколько знаков, сколько времени на прочтение. Ясность — свойство содержания: понятно ли, о чём речь, что из сказанного следует и чего не следует. Краткое может быть непонятным: «синергия экосистемы» — два слова, ноль ясности. Длинное может быть ясным: иные абзацы в хорошей инструкции длиннее любого слогана и при этом совершенно прозрачны, потому что каждое слово в них работает. Краткость и ясность иногда совпадают, но это совпадение — результат, а не исходная точка.

Есть и вторая форма преждевременного упрощения, менее заметная. Это не пустая фраза, а фраза точная, но взятая не оттуда. Бывает, что человек находит хорошую формулировку своей концепции — у конкурента, в чужой книге, в разговоре с умным знакомым — и принимает её как свою. Формулировка при этом может быть прекрасной: ясной, конкретной, исключающей лишнее. Но она описывает чужую работу. Взятая формулировка не выдерживает первого же столкновения с реальностью ваших решений, потому что за ней нет вашего отбора, ваших отказов, вашего понимания, почему именно так, а не иначе. Она умна, но не ваша, — и это обнаруживается не сразу, а через полгода, когда команда начинает жить по фразе, под которой ничего не стоит.

Отсюда важное следствие, которое стоит держать в голове до конца главы. Простота бывает двух видов, и внешне они почти неотличимы. Одна — результат: за короткой формулировкой стоит длинная работа, в ходе которой было отброшено многое. Другая — отсутствие работы: короткая формулировка появилась сразу, потому что ничего не было отброшено, потому что и отбрасывать было нечего. Различить их можно только по тому, что за ними стоит, — и в этом смысле простота не бывает бесплатной.

3.2. Что сохраняет зрелая простота

Если простота — результат, то у неё есть критерий. Не «нравится ли мне формулировка» и не «звучит ли она убедительно», а: сохранилось ли в ней то, что должно было сохраниться. Таких вещей три, и каждая проверяется отдельно.

Первое — смысл. Формулировка должна отвечать на вопрос, ради чего концепция существует, и отвечать так, чтобы ответ был вашим, а не общим. Проверка здесь простая: подставьте вместо своей концепции соседнюю — конкурента, другую отрасль, другую эпоху. Если формулировка подходит и туда, она не сохранила смысл, а растворила его. «Мы делаем мир удобнее» подходит ко всему, что вообще существует. «Мы сокращаем путь от вопроса до первого осмысленного шага» уже что-то удерживает: понятно, что есть вопрос, есть шаг, и вы работаете именно на отрезке между ними.

Второе — причинно-следственная связь. Формулировка должна сохранять ответ на вопрос «почему это работает». Не только что вы делаете, но и за счёт чего это даёт результат. Если связь исчезла, формулировка превращается в обещание без основания: в ней остаётся надежда, но пропадает механизм. Сравните: «мы помогаем людям учиться быстрее» и «мы убираем из обучения то, что человек и так знает, и оставляем то, что ему действительно нужно освоить». Первое короче, но второе объясняет, почему обещание выполнимо. Именно объяснение, а не обещание, делает концепцию рабочей: по нему можно принимать решения, по обещанию — нельзя.

Третье — отличие. Формулировка должна сохранять то, чем вы не являетесь. Это самое неудобное из трёх требований, потому что оно заставляет говорить о границах, а границы неприятны: они напоминают об упущенных возможностях. Но без них простота превращается в размытость. Концепция, которая ничем не отличается от соседних, не может быть простой, потому что её попросту нет — есть общее место, занятое многими. Отличие не обязано быть громким: часто это не «мы единственные, кто…», а «мы делаем это иначе, потому что отказываемся от того, что делают остальные».

Проверить все три критерия можно на одном и том же материале. Возьмите свою текущую формулировку и задайте ей три вопроса: что здесь сказано о смысле, что — о механизме, что — о границах? Если на какой-то вопрос ответа нет, упрощение было преждевременным — вы сжали не то, что нужно.

Здесь есть ловушка, в которую легко попасть при проверке. Начинаешь искать отличие — и хочется сделать его резче, чем оно есть на самом деле. Появляются формулировки вроде «единственные на рынке, кто…», которые звучат сильно, но не описывают ничего, кроме желания отличаться. Настоящее отличие не в превосходной степени, а в конкретном выборе: от чего вы отказываетесь, каких клиентов не берёте, какие функции не делаете. Отличие, которое можно проверить поступком, — это отличие. Отличие, которое можно только заявить, — это реклама.

И ещё одно замечание о зрелой простоте. Она не обязана быть красивой. Это может показаться странным, потому что простые формулировки обычно ценят за изящество. Но изящество — свойство не простоты, а удачи; оно приятно, но не обязательно. Зрелая простая формулировка может быть суховатой, неловкой, даже длинноватой — если она удерживает смысл, механизм и отличие. И наоборот: изящная формулировка, потерявшая хотя бы одно из трёх, — это преждевременное упрощение, как бы хорошо она ни звучала.

3.3. Можно ли сказать короче, не потеряв сути

Здесь начинается практика, и она проще, чем кажется. Возьмите свою формулировку и начните сокращать — по одному слову, по одному обороту. После каждого шага задавайте два вопроса: что я потерял? Это потеря важна?

Технически это выглядит так. Исходная формулировка: «Мы помогаем небольшим командам, которые только начинают работать на новом рынке, не совершать дорогих ошибок при найме первых сотрудников». Сокращаем. «Мы помогаем небольшим командам не совершать дорогих ошибок при найме первых сотрудников». Что потеряли? Указание на новый рынок. Важно ли оно? Если ваша роль связана именно с ситуацией незнакомого контекста — важно, возвращаем. Если нет — можно оставить сокращённый вариант. Дальше: «Мы помогаем командам не совершать дорогих ошибок при найме первых сотрудников». Потеряли «небольшим» — а с ним, возможно, ушла и часть отличия, потому что для больших компаний эта задача решается иначе. И так далее, до предела.

Предел наступает там, где следующий шаг разрушает одно из трёх: смысл, механизм или отличие. Не «становится менее красиво», не «звучит грубее», а именно разрушает. Это и есть точка, дальше которой сокращать нельзя, не потеряв сути, — и она, как правило, оказывается длиннее, чем хотелось бы, но короче, чем исходное описание.

Польза упражнения не в том, чтобы получить окончательную формулировку. Часто она оказывается неудобной для презентации — слишком длинной или слишком специальной. Польза в другом: вы видите, какие слова держат конструкцию, а какие держатся за неё. Обычно после такой процедуры обнаруживается, что в исходной формулировке было два-три обязательных элемента и пять-шесть декоративных, и что декоративные не случайны — они придают вес, солидность, ритм. Именно поэтому их так трудно убрать: не потому, что они нужны смыслу, а потому, что без них фраза кажется менее убедительной.

Здесь важно различать два вида сокращения. Первое — сокращение, которое убирает лишнее: слова, дублирующие друг друга, общие места, оговорки, не меняющие смысла. Оно полезно почти всегда. Второе — сокращение, которое убирает нужное: то, что удерживает механизм или отличие, но кажется громоздким. Оно вредно, даже если фраза от него выигрывает. Разница между этими двумя видами не в количестве убранных слов, а в том, что происходит с проверкой: после первого вида формулировка выдерживает все три вопроса, после второго — перестаёт.

Отсюда — критерий, который можно применять к любому варианту. Если после сокращения формулировка перестаёт исключать что-либо, значит, сокращение зашло слишком далеко. Если продолжает исключать — вы, вероятно, ещё в пределах допустимого. Исключение — самый чувствительный индикатор: оно первым исчезает при сжатии, потому что требует слов, а слова — первое, от чего отказываются.

И последнее: не всякое сокращение нужно делать сразу. Иногда полезно оставить длинную версию как рабочую и короткую — как публичную, при условии, что вы помните, какая из них главная. Опасность возникает, когда короткая версия начинает жить своей жизнью и постепенно вытесняет длинную из обсуждений. Тогда через год команда помнит фразу, но не помнит механизма, — и решения принимаются по фразе, а не по механизму. Если вы держите обе версии, стоит время от времени проверять, что короткая всё ещё выводима из длинной, а не живёт отдельно.

3.4. Многословие как симптом

Теперь о противоположной ситуации. Бывает, что концепцию нельзя сказать короче, не потеряв сути, — и это не всегда означает, что суть сложна. Иногда это означает, что суть не найдена, и многословие лишь маскирует её отсутствие.

Различить эти два случая можно по характеру текста. Необходимая сложность устроена как конструкция: в ней есть элементы, у каждого своя функция, и при удалении любого из них становится видно, что именно сломалось. Она сопротивляется сокращению, но сопротивляется объяснимо — вы можете показать, что держится на каждом куске. Маскировка устроена

иначе: она сопротивляется сокращению, но при попытке объяснить, что держится на том или ином фрагменте, вы не находите ответа. Фрагмент нужен, но непонятно зачем. Он ощущается важным, но не может объяснить свою важность.

Есть несколько признаков того, что перед вами маскировка, а не сложность.

Первый: текст говорит о процессе больше, чем о результате. Подробно описано, как вы работаете, какие у вас этапы, методологии, подходы, — а что меняется для человека, сказано в конце одной фразой. Это признак того, что цель не найдена, а деятельность есть, и деятельность заняла её место.

Второй: текст защищается. В нём много оговорок, уточнений «не просто», «а не только», «в отличие от стереотипного представления». Защита появляется там, где есть уязвимость, — и часто эта уязвимость не в концепции, а в её формулировке, которая не выдерживает прямого вопроса.

Третий: текст приходится объяснять. Не пересказывать — пересказ нормален, — а именно объяснять: что имеется в виду под этим словом, почему здесь сказано так, что это значит на практике. Если для понимания формулировки нужен сопровождающий, устный или письменный, формулировка не работает. Хорошая простая формулировка может быть непонятной с первого раза, но она не нуждается в переводе.

Четвёртый: разные части текста написаны в разной логике. Начало — про клиента, середина — про технологии, конец — про ценности. Каждая часть по отдельности осмысленна, вместе они не складываются, потому что писались в разное время и для разных целей. Это не обязательно плохо: так часто выглядит честное описание живой организации. Но если вы ищете концепцию, такой текст — не она, а материал, из которого её предстоит выделить.

Важно не сделать из этого обратный вывод: будто всякое длинное описание — маскировка. Это не так. Есть концепции, которые по своей природе требуют нескольких предложений, потому что удерживают связку условий: кому, в какой ситуации, при каком ограничении. Такие концепции не упрощаются дальше определённого предела, и попытка их сократить разрушает именно то, что делает их точными. Разница между ними и маскировкой не в длине, а в том, выдерживает ли каждая часть проверку на функцию.

Практический вывод из этого раздела такой. Если концепция не сокращается, задайте вопрос не «как её сократить», а «что именно мешает». Ответ обычно указывает на одно из двух: либо вы нашли конструкцию, которая требует объёма, и тогда стоит принять её длину и работать с ней; либо вы ещё не нашли цель, и тогда сокращать нечего — нужно искать. Второй случай встречается гораздо чаще, и именно поэтому многословие стоит воспринимать не как стилистическую проблему, а как сигнал: где-то в тексте цель ещё не названа.

3.5. Вывод главы

Три ошибки, о которых шла речь, — поспешная краткость, многословие и формулировка, взятая у другого, — выглядят как разные болезни, но корень у них один. Во всех трёх случаях формулировка не является следом отбора: в первом отбирать было нечего, во втором отбор не был сделан, в третьем он был сделан кем-то другим. Отсюда и общий признак: за фразой не стоит ничего отброшенного.

Это даёт критерий, который работает лучше подсчёта слов. Зрелую простоту можно проверить вопросом: что вы отбросили, прежде чем остановиться на этой формулировке? Если ответ есть — перед вами результат, даже если фраза длинновата и некрасива. Если ответа нет — перед вами видимость, как бы хорошо фраза ни звучала.

Значит, простоту нельзя сделать — её можно только обнаружить, после того как лишнее отброшено. И разница между двумя видами простоты не в длине формулировки, а в том, что каждый из них делает с идеей: преждевременная обедняет её, зрелая — делает видимой её

внутреннюю логику. Поэтому проверка «что вы отбросили» — не тест на качество фразы, а способ увидеть, есть ли за ней логика, которую стоит показывать.

Итог части I

Все три подмены, о которых шла речь, проходят не потому, что замена хуже. Наоборот: технология работает, формула верна, краткость изящна. Именно поэтому их принимают за суть — они не выглядят как ошибка, они выглядят как улучшение. Плохую замену заметили бы сразу; хорошая не вызывает вопросов, и в этом её сила.

Отсюда следует то, что меняет работу. Различение не может опираться на качество элемента: нельзя спросить «хорошо ли это» и по ответу понять, суть перед вами или оболочка. Хорошая оболочка неотличима от сути по качеству — она отличается только функцией. Вопрос, который работает, звучит иначе: что этот элемент держит? Если после его удаления задача сохраняется, он был способом. Если рассыпается — он держал больше, чем казалось.

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.