

بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ

این اثر ترجمه‌ای است از

The Art of Explanation

How to Communicate with
Clarity and Confidence

Ros Atkins

Wildfire, 2023

هنر توضیح دادن

چگونه مقصودمان را به روشنی و با اعتماد به نفس بیان کنیم؟

راس اتکینز

ترجمهٔ علیرضا شفیعی نسب



مجموعه زندگی سنجیده

هنر توضیح دادن

چگونه مقصودمان را به روشنی و با اعتماد به نفس بیان کنیم؟

اتکینز، راس Atkins, Ros

سرشناسه

هنر توضیح دادن

عنوان و نام پدیدآور

چگونه مقصودمان را به روشنی و با اعتماد به نفس بیان کنیم؟ / راس اتکینز؛ ترجمه علیرضا شفیعی نسب.

تهران: ترجمان علوم انسانی، ۱۴۰۳.

مشخصات نشر

۳۱۲ ص.

مشخصات ظاهری

۹۷۸-۶۲۲-۵۷۳۴-۶۷-۸

شابک

BF۶۳۷

رده بندی کنگره

۱۵۸/۲

رده بندی دیویی

۹۸۰۱۰۹۹

شماره کتابشناسی ملی

راس اتکینز

نویسنده

علیرضا شفیعی نسب

مترجم

ترجمان علوم انسانی

ناشر

محمد مهدی پور

مدیر تولید

علی کریمی

سروراستار

فاطمه اکبرزاده

ویراستار

صادق رهبری

دبیران یونیفرم

حسین نیازی

گرافیک جلد

هادی عادل خانی

صفحه آرا

سپهر صدقی

نمونه خوان

زیتون

چاپ

اول، ۱۴۰۳

نوبت چاپ

۱۰۰۰ نسخه

شمارگان

Norman Rockwell,
Freedom of Speech, 1943

نقاشی جلد



حقوق چاپ و نشر در تمام
قالب‌ها اعم از کاغذی،
الکترونیکی و صوتی
انحصاراً برای انتشارات
ترجمان علوم انسانی
محفوظ است.

پست الکترونیکی

tarjoman.nashr@gmail.com

فروشگاه اینترنتی

www.tarjomaan.shop



راس اتکینز سردبیر تحلیلی اخبار بی بی سی است و به مدت بیست سال دربارهٔ مهم ترین اخبار جهان گزارش تهیه کرده است. او همچنین مجموعه ویدئوی «راس اتکینز می گوید...» را ساخته که تحسین منتقدان را برانگیخته و میلیون ها بیننده را جذب کرده است. توانایی اتکینز در توضیح مطالب پیچیده به شکلی روشن، خلاصه و قابل درک باعث شده انگلیسی ها او را «توضیح دهندهٔ ارشد» کشور بخوانند.

◀ راهنمای فوق‌العاده‌ای در زمینه ارتباط و توضیح. این کتاب باعث می‌شود استدلال‌های شما در میان سونامی اطلاعات جهان امروزی به چشم بیاید. این اثر برای تمام کسانی است که وقتی مقاله‌ای می‌نویسند، مطلبی ارائه می‌دهند یا حتی ایمیل ساده‌ای می‌فرستند، دوست دارند مخاطبشان گوش کند و بفهمد.

جرمی باوئن

B B C

◀ برای ارتباط شفاف، باید شفاف بیندیشیم. این کتاب روش هردوی این‌ها را به ما می‌آموزد.

تاد راجرز، استاد دانشگاه هاروارد

۹ تقدیر و تشکر

۱۱ مقدمه

۳۹ [۱] آناتومی توضیح خوب

۷۹ [۲] مخاطبتان را بشناسید

۱۰۱ [۳] توضیح هفت مرحله‌ای

۲۱۹ [۴] توضیح هفت مرحله‌ای پویا

۲۷۹ [۵] توضیحات سریع

۲۹۹ نتیجه‌گیری: هنر توضیح دادن

۳۰۳ منابع

۳۰۵ فهرست نام‌ها و اصطلاحات

۳۰۹ نمایه

تقدیم به سارا، آلیس و استر

تقدیر و تشکر

وقتی این کتاب را بخوانید، متوجه خواهید شد که من از راهنمایی خواستن هیچ ابایی ندارم. در نتیجه خوب می‌دانم که از هر چند نفر هم تشکر کنم و از آن‌ها در کتاب نام ببرم، باز هم خیلی‌ها می‌مانند که بسیار مدیونشان هستم. اما بعضی‌ها اگر نبودند اصلاً کتابی در کار نمی‌بود که این تقدیر و تشکر را در آن درج کنم و در اینجا مایلم از این افراد نام ببرم.

در مدرسه، جان اسکات، معلم انگلیسی‌مان، و جین رینبو (یا خانم تامس، چنان‌که آن روزها صدایش می‌کردیم)، معلم تاریخمان، هر دو مرا مشتاق اندیشیدن به این موضوع کردند که ما اطلاعات را چگونه دریافت می‌کنیم، نظم می‌بخشیم و انتقال می‌دهیم. در دانشگاه نیز همین‌طور بود، چون مطالعاتم تحت راهنمایی مورخ کاردان، پروفیسور کیث رایتسن، بود. بیاییم به سال‌های اخیرتر و دوران کار در بی‌بی‌سی. اینجانب مدیون تعدادی از سردبیران هستم، از جمله لیز کوربن، لیز گیونز، جس برامر، دومینیک بال و فینلو نلسون رورر. مرهون برخی از تهیه‌کنندگان نیز هستم، از جمله مایکل کاکس، مری فولر، اندرو براینس، هریت ریدلی، براینی سوذن، کورتنی بمبریج، بن تویباس، الیزا کراستن، کاتریک کارلی، الین دانکن، تام برادا، جک کیلبراید و ربکا بیلی، افرادی که مدت‌های مدید با آن‌ها دربارهٔ این موضوع که چگونه باید اخبار را بهتر توضیح داد کار کرده‌ام. بدون آن‌ها راهم را گم می‌کردم، همین‌طور بدون سه همکار بسیار عزیزم: سامین پیکس، فیونا کراک و نوالا مک‌گاورن. هروقت دارم نقشه‌ای می‌کشم، با آن‌ها تماس می‌گیرم و از معلوماتشان بهره‌مند می‌شوم. همچنین از دوستانم، ویویان شیرلر، و کارگزارم، میراندا چادویک، سپاسگزارم.

در زمینهٔ خود کتاب، جا دارد تشکر کنم از دکتر آنیتا راتان از مدرسهٔ اقتصاد لندن و سیری چیلازی از مدرسهٔ حکومت کندی در دانشگاه هاروارد

که وقتی خودم هنوز به فکر کتاب نوشتن نیفتاده بودم ایده این کار را به من دادند. سپاس از دوست عزیزم، ویکتوریا مور، که وقتی تصمیم گرفتم دل را به دریا بزنم با او تماس گرفتم و نیز از لورا باربر از گرانتا که او نیز راهنمایی‌ام کرد. در قدم به قدم این فرایند، افراد مختلفی سخاوتمندانه کمک کرده‌اند کار را پیش ببرم.

باید از تیم درخشان وایلدفایر نیز تشکر کنم، به خصوص الکس کلارک، مدیر نشر، و ویراستار همیشه صبورم لیزی دیویس. حس می‌کردم در جمعی هستم که می‌دانند چه کنند. قدردان کارگزار ادبی‌ام، ویل فرانسیس، از جنکلو آند نسبت هم هستم که از اول تا آخر این راه جدید مرا استادانه راهنمایی کرد. نیز باید به جاناتان یروشالمی، دوست و همکار سابقم در بی‌بی‌سی، اشاره کنم که پیش‌نویسی اولیه از کار را خواند و نقد کرد. مادر و خواهرم ایزمی نیز حمایت و علاقه‌ای بی‌دریغ نشان دادند. آن‌ها کمک کردند کتاب هم بهتر شود و هم، مهم‌تر از آن، به سرانجام برسد.

و در پایان مایلم از سه نفری تشکر کنم که بیش از همه تحت تأثیر این کتاب قرار گرفتند. انجام چنین پروژه‌ای آن هم حین داشتن شغلی تمام‌وقت لاجرم بر زندگی خانوادگی تأثیر می‌گذارد. دو دخترم، آلیس و استر، بارها و بارها از من شنیده‌اند که «از خدایم است، ولی باید روی کتاب کار کنم». حالا دیگر خوشحالم که می‌توانم کمتر بگویم «از خدایم است».

و اما همسرم، سارا، که هروقت از ادامه مسیر بازمی‌ماندم بار را به دوش می‌کشید و هروقت به راهنمایی و دلگرمی و نظر نیاز داشتم از من دریغ نمی‌کرد. البته ایده‌های خیلی خوبی هم درباره توضیح مطرح می‌کرد. صاف و ساده بگویم، بدون کمک سارا این کار به ثمر نمی‌نشست. اگر توانسته باشم همه مطالب این کتاب را توضیح بدهم، امیدوارم با این کار به سارا نشان دهم که چقدر قدردانش هستم.

راس اتکینز

سپتامبر ۲۰۲۳

مقدمه

همه ما با این احساس آشناییم. گاهی هنگام ارائه متوجه شده‌ایم که مخاطبان این‌ور و آن‌ور را نگاه می‌کنند یا سرگرم گوشی‌هایشان شده‌اند. گاهی بعد از نوشتن مقاله حس می‌کنیم همه کلمات مدنظرمان را نوشته‌ایم، اما معلوم نیست جمع کلی‌شان چه درآمده است. یا بعد از ارسال ایمیل جوابی به دستمان نمی‌رسد، یا جوابی می‌رسد که سؤال موردنظر را جواب نمی‌دهد. به هر دلیل، اطلاعاتی که می‌خواهیم انتقال دهیم نه درست منتقل می‌شود، نه آن پاسخی را که امید داشتیم به دنبال می‌آورد.

توضیح می‌تواند در این راه یاری‌مان کند. اینکه منظورمان را به خوبی توضیح دهیم به خودی خود ضامن نتیجه دلخواه نیست. چه بسا این کار را به نحو احسن انجام دهیم و باز به آن شغل موردنظر نرسیم، محصولمان را نفروشیم یا برنده بحث نشویم. اما وقتی مفهوم مدنظرمان را به صورت شفاف و تأثیرگذار انتقال دهیم، بیشترین احتمال فهمیده شدن و دستیابی به اهداف را به وجود می‌آوریم. اگر این کار را در تمام مراوداتمان انجام دهیم (از لحظات روزمره‌ای همچون گفت‌وگویی کوتاه با معلم فرزندان، ایمیل به یکی از همکاران یا

مکالمه‌ای با بنای ساختمان گرفته تا لحظات مهمی همچون مصاحبه، امتحان، سخنرانی، مذاکره فروش، جلسه دفاع یا گفت‌وگویی دشوار) و منظور خودمان را توضیح دهیم، اثراتی شگرف خواهیم دید. موانعی را که نمی‌گذارد دیگران حرفمان را بفهمند از میان برمی‌داریم. اگر این کار را درست انجام دهیم، نحوه بیان مطلبمان به طرز چشمگیری بهتر می‌شود. توضیح دادن نوعی هنر است. من طی سی سال اخیر خیلی زیاد به نحوه انجام این کار فکر کرده‌ام. یک دلیل مهمش هم این است که، در بیشتر این مدت، خبرنگار و گوینده بی‌بی‌سی بوده‌ام. ساعات کاری‌ام به این می‌گذرد که بینم چگونه می‌توان پیچیدگی‌های اتفاقات جهان را کنار هم چید و به آن‌ها سروسامان، شفافیت و موضوعیت داد. علاوه بر این، پس از چندی دریافتم که اگر می‌خواهم ایده جدیدی را پیشنهاد کنم، باید بتوانم به خوبی توضیحش دهم. طرز بااهمیت جلوه‌دادنش هم به تناسب فرد یا افرادی تنظیم می‌شد که باید مزیت‌های ایده را به او (آن‌ها) می‌قبولاندم.

این مشغولیت توأمان (توضیح اخبار و توضیح ایده‌هایم) باعث شده طی دو دهه و اندی بیشتر روزها هر تکنیکی را که دستم رسیده بخوانم تا توضیحاتم بهتر شوند؛ در این مسیر مدام این ترفندها را مورد آزمون و خطا قرار داده‌ام و بازبینی کرده‌ام، دور انداخته‌ام و توسعه داده‌ام. مقوله توضیح به یکی از علاقه‌مندی‌های من تبدیل شده است. هرچقدر هم شیوه بهترانجام‌دادنش را کندوکاو کرده‌ام، کاربرد آن در حوزه‌های غیر از خبرنگاری بیشتر بر من عیان شده است.

توضیح درست کمک می‌کند حرفمان را مشخص کنیم، اطلاعاتی را که برای گفتنش نیاز داریم بیابیم و چکیده کنیم، و تأثیرگذارترین راه را برای ارائه آن به دیگران بسنجیم. توضیح تمام این‌ها را در بر می‌گیرد: هم آن چیزی است که می‌گوییم و هم نحوه بیان آن، همین‌طور هر چیز مرتبط با این دو مقوله.

طی سال‌های اخیر، چشمم به این موضوع باز شده که توضیح چگونه در تاروپود تمام تجربیات ما تنیده شده است. دیگر آن را مقوله‌ای نمی‌دانم که صرفاً مرا خبرنگار بهتری می‌کند، بلکه به نظرم موضوعی ضروری و مهم است که همه‌جا کاربرد دارد. در اینجا چند مورد از فوایدش را می‌گویم:

- اگر معلمی بتواند پیچیدگی‌های یک معادله را توضیح دهد، احتمال اینکه شاگردانش ریاضیات را بفهمند و از آن لذت ببرند نیز افزایش می‌یابد.
- اگر ایمیلی به صورت قانع‌کننده توضیح بدهد که چرا باید فلان تصمیم را اتخاذ کرد، احتمال موافقت همکاران افزایش می‌یابد.
- اگر دانش‌آموز یا دانشجویی بتواند اطلاعات را نظم بخشد و اهمیت و موضوعیت آن را توضیح دهد، نتایج بهتری خواهد گرفت.
- اگر فرد جویای کاری بتواند توضیح دهد چرا او بهترین گزینه برای این شغل است، احتمال استخدام شدنش افزایش می‌یابد.
- اگر پزشکی بتواند فواید رژیم غذایی جدید را توضیح بدهد، احتمال پابندی بیمار به آن افزایش می‌یابد.
- اگر یک آژانس دولتی بتواند نحوه دسترسی به خدمات خود را توضیح دهد، احتمال استفاده افراد از آن افزایش می‌یابد.
- اگر شرکتی بتواند مزیت محصولاتش را توضیح دهد، احتمال موفقیتش بیشتر می‌شود.
- اگر کارآفرینی بتواند ایده کسب‌وکار خود را توضیح دهد، احتمال جذب سرمایه‌گذار افزایش می‌یابد.
- اگر سینماداری بتواند نحوه فروش بلیت را در وبسایت سینما توضیح دهد، ایمیل‌های کمتری به دستش می‌رسد که در این باره توضیح بخواهند.
- اگر بنایی توضیح دهد که چه کاری از دستش برمی‌آید و در چه مدت می‌تواند انجامش دهد، احتمال رضایت صاحب‌کار از کارش افزایش می‌یابد.

این فهرست بی‌انتهاست. توضیح در تمام جوانب زندگی ما نقش دارد.

از مسائل اساسی همچون سلامت فرد و مصاحبه شغلی مهم گرفته تا صرفه جویی در زمان در زندگی روزمره، توضیح باکیفیت همیشه می تواند تأثیر مثبتی داشته باشد. ضمن اینکه قدرت آن را دریافته ام، این را نیز آموخته ام که برای دستیابی به این مهارت هیچ شگرد و ترفندی در کار نیست. توضیح خوب درواقع نقطه اوج مجموعه ای از اقدامات مکمل است. اگر آن ها را به صورت همگام انجام دهیم، ما را یاری می کنند تا هرچه را می خواهیم بگوییم به خوبی بیان کنیم. در این کتاب تلاش کرده ام آنچه را در این باره آموخته ام با شما در میان بگذارم.

توضیح درست منظور خود اصلاً کار آسانی نیست. من هیچ وقت به سادگی از کنار این موضوع رد نمی شوم. حتی به این نکته ناخوشایند واقفم که در این کتاب استانداردهای خیلی بالایی برای خودم در نظر گرفته ام. مطمئنم گاهی تصور خواهید کرد که می توانستم منظورم را شفاف تر بیان کنم. واقعیت این است که ما همیشه می توانیم منظورمان را بهتر توضیح دهیم - بالاخره علم که نیست، هنر است - با وجود این همچنان باید تا حد ممکن برای توضیحاتمان ریزبینی به خرج دهیم، چون اگر این کار را نکنیم، دودش به چشم خودمان می رود.

هر روز افرادی را می بینم که حرف های مهمی برای گفتن دارند، اما نمی توانند به خوبی بیانشان کنند: سیاستمدارانی که سیاست جدیدی در نظر گرفته اند اما با شنیدن حرف هایشان هیچ چیزی دستگیرمان نمی شود؛ ایمیل هایی که اندک اطلاعات مورد نیاز را زیر خرواری از متن مدفون می کنند؛ درخواست های شغلی ای که فرد در آن ها می گوید مناسب این کار است اما هیچ شواهدی در تأیید حرفش نمی بینیم. اگر شما هم فکر کنید، مثال هایی به ذهنتان می رسد. دریافت توضیحات ضعیف بخشی از زندگی روزمره است و مطمئنم تا بوده همین بوده.

اما اینترنت تبعات آن را تغییر داده است. ما در عصر اطلاعات بی انتها زندگی می کنیم. این اطلاعات همه جا پیرامون ماست. تاد راجرز و جسیکا

لَسکی فینک، اساتید دانشگاه، در سال ۲۰۲۰ در بوستون گلوب می‌نویسند «هر فرد حرفه‌ای ۲۸ درصد از ساعات کاری هفته‌اش (یعنی مجموعاً بیش از یازده ساعت) را صرف نوشتن و جواب‌دادن ایمیل می‌کند. هر فرد به‌طور میانگین در روز بیش از نود بار از طریق پیام متنی و بیش از صد بار از طریق ایمیل با دیگران ارتباط می‌گیرد». وقتی این مطلب را خواندم، آمار چشمگیرش شوکه‌ام کرد، اما بعد از کمی تأمل منطقی به نظر می‌آمد. فکرش را که می‌کنم، به نظرم این ارقام درست است. شاید برای شما هم آشنا باشد. تاد راجرز و جسیکا لَسکی فینک در ادامه می‌نویسند «هر پیام دریافتی نیازمند بذل توجه و صرف زمان از سوی افرادی است که همین‌طوری هم مشغله بسیار زیادی دارند».

البته مسئله فقط مربوط به پیام‌هایی نیست که به دست ما می‌رسند. چندین و چند منبع اطلاعاتی دیگر هم هست که خودمان سراغشان می‌رویم، از تلویزیون اینترنتی و پادکست و بازی گرفته تا وبسایت‌ها و برنامه‌های بی‌شمار. فواید و مضرات زندگی همیشه آنلاین ما بماند برای کتابی دیگر (اتفاقاً کتاب‌های متعددی در این زمینه نوشته شده است) اما، در زمینه توضیح، واقعیت این است که اطلاعاتی که می‌خواهید به اشتراک بگذارید در محیطی بی‌نهایت رقابتی صورت می‌گیرد. باید در وهله اول توجه افراد را جلب کنید و بعدش تازه حرف‌هایی بزنید که ارزش توجهشان را داشته باشد. هرچقدر از دشواری این کار بگویم کم گفته‌ام. پس نکته نخست این است که احتمال شکستمان زیاد است. وقتی یک ویدئوی توضیحی می‌سازم، در ابتدا فرض را بر این می‌گذارم که هیچ‌کس قرار نیست نگاهش کند. چنین می‌پندارم که موضوعش موردعلاقه آدم‌ها نیست یا، اگر باشد هم، علاقه‌ای به شنیدن نظرات من در این باره ندارند. این را هم مفروض نمی‌گیرم که اگر شروع به تماشایش کنند، تا آخرش را خواهند دید.

به بیان دیگر، نکته نخست این است که توضیح موفق (یعنی شناسایی، شکل‌دهی، انتقال و فهم اطلاعات و درصورت نیاز، عمل به

آن) چیزی است که باید در هر قدم برای به دست آوردنش بجنگم. نه اینکه موقع سخنرانی بالاوپایین پیرم یا ایمیلم را با فونت درشت بنویسم - تلاش مستأصلانه برای توجه طلبی راه به جایی نمی برد - بلکه می‌کوشم توضیحاتی پدید آورم که شفاف، متمرکز و دارای موضوعیت باشند. فقط در این صورت است که توضیحی می‌تواند به خودی خود شایسته توجه باشد. چون توضیح مثل خیابانی دوطرفه است؛ فرد توضیح دهنده می‌خواهد مطلبی را منتقل کند و، گاهی، اقدامی را نیز برانگیزد. دریافت کننده نیز می‌خواهد توضیحی خوب بشنود. توضیحات بد طوری اند که مصرفشان بیشتر زمان می‌برد و برای فهم حرفی که به ما زده می‌شود کمکی نمی‌کنند. بسیار ناکارآمد هستند. با توجه به این همه اطلاعاتی که به طرف ما سرازیر می‌شود، هیچ کس دوست ندارد دریافت کننده توضیحات بد باشد، همان طور که کسی دوست ندارد توضیح بد بدهد.

البته تمام این‌ها همچنان کاری است در دست انجام. نکته اینجاست که حجم اطلاعات پیرامون ما افزایش چشمگیری داشته، اما نحوه انتقال آن‌ها چندان بهتر نشده است. وقتی چشمتان به روی توضیح بد باز شود، آن را همه جا می‌بینید. شاید یاد وقت‌هایی بیفتید که خودتان نیز چیزی را بد توضیح داده‌اید، وقت‌هایی که به هر دلیل نتوانسته‌اید اطلاعات مدنظران را به دیگران ارائه دهید. شاید بعد از جلسه‌ای حس کرده باشید که نتوانسته‌اید آن نکاتی را که در نظر داشتید بیان کنید یا شاید پیش آمده باشد که گزارش فشرده‌ای بنویسید و در آن برای پروژه‌ای درخواست پشتیبانی کنید، اما دقیق مشخص نکنید که از دریافت کننده گزارش چه می‌خواهید. چنان‌که در صفحات پیش رو خواهید دید، بارها برای خودم هم پیش آمده که نتوانسته‌ام این کار را درست انجام بدهم.

لازم به ذکر است که دلیل وقوع چنین اتفاقی لزوماً این نیست که اطلاعات مدنظر ما جالب یا مهم یا دارای موضوعیت نیست. شاید تمام این ویژگی‌ها را داشته باشد، اما داشتن این اطلاعات باکیفیت کافی نیست.

گردآوری اطلاعات فقط نقطه شروع است. بعد از آن، باید در نظر بگیریم که قرار است این اطلاعات به چه کار بیایند، چقدر مجال برای ارائه آن‌ها داریم، کدام بخش‌ها بیشترین اهمیت را دارند، و چگونه باید آن‌ها را حتی الامکان مصرف‌پذیر کنیم.

هروقت خبری را برای بی‌بی‌سی تهیه یا ارائه می‌کنم، شاید تمام یا پاره‌ای از اطلاعات را درباره آن داشته باشم. ولی اگر نتوانم آن را به شکلی به مردم ارائه دهم که بخواهند تماشا کنند و برایشان معنادار باشد، این اطلاعات به چه دردی می‌خورد؟ درواقع اگر تمام اطلاعات موثق را بیان کنم، شاید توضیح مهم‌ترین جوانب آن از قلم بیفتد. یکی از مهم‌ترین کشفیات سال‌های اخیرم این بود که فهمیدم چه بسیاری کارهایی که انجام می‌دهم اما مانع توضیح درست منظورم می‌شوند.

این قضیه فقط درمورد اخبار نیست، بلکه درمورد بسیاری از عرصه‌های زندگی که باید منظور خود را توضیح دهیم نیز صادق است. وقتی تصمیم می‌گیریم چه اطلاعاتی را بیان کنیم و چگونه بیانش کنیم، اگر دقت به خرج ندهیم، تصمیممان ممکن است مانع نیل به مقصود شود.

بگذارید نگاه مثبت‌تری به این قضیه بیندازیم: به این فکر کنید که اگر بتوانیم بهترین و مهم‌ترین اطلاعات را شناسایی کنیم و به افرادی ارائه دهیم که مایل‌اند به کارآمدترین شکل ممکن به آن دست یابند، چه فرصت‌هایی به وجود می‌آید. من به چشم دیده‌ام وقتی این کار را درست انجام دهیم چه اتفاقی می‌افتد.

توضیح ترکیبی از هدف واضح، بیان شفاف و اطلاعات ضروری است که همه آن‌ها بسته به مخاطب مورد نظر تنظیم می‌شود. کسانی که این کار را به درستی انجام دهند به چشم می‌آیند.

در ساحت شخصی، توضیح می‌تواند به انجام کارهایتان کمک کند و موجب صرفه‌جویی زیادی در وقت خودتان و دیگران شود. در ساحت اساسی‌تر، توضیح مؤثر می‌تواند نحوه مرادۀ شما با دیگران و نیز وجهۀ شما

را تغییر دهد. توضیح مؤثر می‌تواند عامل تمایز ما باشد و به همین دلیل است برای من دغدغه شده و این‌قدر به آن علاقه‌مندم.

طی سی سال اخیر، سیستمی برای توضیح دست‌وپا کرده‌ام که کمک می‌کند اطلاعات را شناسایی کنم، نظم ببخشم و سپس انتقال دهم و امیدوارم که این فرایند به شیوه‌ای شفاف، خلاصه و جامع صورت گیرد. در این کتاب، می‌خواهم این سیستم را با شما در میان بگذارم. می‌توان به اقتضای شرایط اصلاحاتی در آن انجام داد. در هر زمینه‌ای هم می‌توان از آن استفاده کرد، از آماده‌سازی مفصل یک ارائه رسمی و امتحان گرفته تا جمع‌وجورکردن خودمان قبل از مکالمه‌ای غیرمنتظره با یک همکار. من حرفه‌ام را بر پایه این سیستم استوار کرده‌ام و هر روز از آن بهره می‌گیرم. از شما چه پنهان، بدون این سیستم راهم را گم می‌کنم. و همان‌طور که به من کمک کرده، امیدوارم به شما هم کمک کند.

کشف قدرت توضیح

سیستم توضیح من چیزی نبود که صرفاً از سر کنجکاوی طراحی اش کنم. نتیجه ضرورت بود. باید راهی می‌یافتم تا از شرایطی که درمانده‌ام کرده بود خارج شوم.

در دهه ۱۹۹۰، دو سال پس از فارغ‌التحصیلی‌ام، بیکار بودم، در کمبریج زندگی می‌کردم و، به جای آنکه دنبال کار بگردم، پای برنامه جری اسپرینگر شو می‌نشستم. اعتماد به نفسم کم بود، جیبم کم و بیش خالی بود و فکر و ایده خاصی هم برای کار نداشتم.

البته یک برگ برنده داشتم؛ بعد از دانشگاه، با فردی که آن موقع دوستم بود مدتی برای زندگی به آفریقای جنوبی رفته بودم.

روزگار ریاست جمهوری نلسون ماندلا بود، زمانی که همه داشتند درباره پساآپارتاید و فرصت‌ها و تغییراتی که به ارمغان آورده بود حرف می‌زدند. من شغلی موقت به عنوان سیاست‌پژوه پیدا کردم و هر روز، حین رفتن از حومه

به دفتر کارم در مرکز شهر، چند سکه آماده می‌کردم تا از دست فروش‌های پشت چراغ‌قرمز روزنامه بخرم. همین که می‌رسیدم، روزنامه را روی میزم باز می‌کردم و از اول تا آخر می‌خواندم. خفت‌گیری و ماشین‌دزدی؛ اصلاحات پلیس؛ صعود آفریقای جنوبی به جام جهانی ۱۹۹۸؛ بازی دوستانه تیم راگبی بریتیش لاینز در آفریقای جنوبی؛ ظهور کویتو (چیزی مثل موسیقی هائوس، ولی آهسته‌تر)؛ مدیریت کشور توسط ماندلا. همیشه دوست داشتم خبرنگار باشم و در آفریقای جنوبی هم اخبار و داستان‌های گفتنی زیاد بود.

عادت کردم آخر هفته‌ها گشتی بزنم و روزنامه ساندی ایندپندنت را بخرم. در آن زمان، مالکش همان شرکتی بود که صاحب امتیاز ایندپندنت در بریتانیا بود. منی که در نوجوانی ستون‌های ویلیام لیث و ژوئی هِلر را با ولع می‌خواندم و عکس‌های ایندپندنت آن ساندی را می‌بریدم و به دیوار اتاق خوابم می‌چسباندم، فوراً مجذوب شعبه آفریقای جنوبی‌اش شدم.

سرپرست ساندی ایندپندنت جان بَترزبی بود. پشت میز بزرگش می‌نشست و ظاهر و رفتار مردی را داشت که اخبار زیادی را به چشم دیده و مشتاقانه منتظر خبرهای آینده است. در اقدامی که اصلاً انتظارش را نداشتم، یکی از نظرنوشته‌های من را درباره فعالیت‌های پلیس منتشر کرده بود. چند ماه بعد، تماس گرفتم و درخواست کردم که آخر هفته‌ها به دفتر روزنامه بروم و در کارها کمک کنم. جان سخاوتمندانه قبول کرد و، طی چند ماه بعدی، جمعه‌شب‌ها و شنبه‌شب‌ها به دفتر روزنامه می‌رفتم و هر کاری لازم بود انجام می‌دادم. همان روزها بود که هم ویزایم منقضی شد، هم رابطه‌ام به بن‌بست خورد. در آن زمان دی‌جی هم بودم و در این حوزه فعالیت داشتم، یعنی تا ساعت ده شب خبرنگار بودم و بعد می‌رفتم کلابی که هر هفته در آن موسیقی اجرا می‌کردم. دوره پرکاری بود که بعد از آن هرگز نتوانستم تکرارش کنم.

وضع به همین منوال بود تا زمان برگشتن به بریتانیا فرا رسید. جان محبت کرد و توصیه‌نامه‌ای برایم نوشت که برگ برنده‌ام بود. نامه را خطاب به همکارانش در ایندپندنت لندن نوشته بود.

تابستان ۱۹۹۸ برگ برنده‌ام را فرستادم. چند روز بعد تماس گرفتند و به دفتر دعوت‌م کردند. در آن دوره که خودم نمی‌توانستم قدم مثبتی بردارم، این فرصتی طلایی به حساب می‌آمد.

طی روزهای قبل از مصاحبه مقالات زیادی خواندم و ساعت‌ها به رادیو فایو لایو گوش دادم. در زمینه اخبار به خوبی مطالعه کرده بودم، اما نمی‌دانستم چه بپوشم. بنابراین لباسی نیمه‌رسمی پوشیدم که هرکس می‌دید می‌فهمید این جوان نمی‌داند چه در پیش است و با چنین سرو وضعی سوار قطار شدم تا به جنوب بروم.

در آن دوران، دفتر مرکزی ایندپندنت در کنری وورف لندن بود. با آسانسور چندین طبقه بالا رفتم تا اینکه مرا به دفتری در گوشه ساختمان بردند. چشم‌اندازی فوق‌العاده داشت و افرادی باتجربه در آن نشسته بودند. مردی که پشت میز نشسته بود گفت «خب، می‌خواهی برایمان چه کار کنی؟». اینکه نمی‌خواهم نامی از او ببرم گواه بر این است که چقدر دلم می‌خواهد آن چند دقیقه عمرم را فراموش کنم.

می‌دانم یک چیزهایی بلغور کردم، چون یادم هست. ولی حرف‌هایم ملغمه فاجعه‌باری از امیدها و حرف‌های گنگ و بی‌سروته بود.

نه می‌دانستم چه بگویم، نه چرا بگویم، نه چطور بگویم، نه مخاطب را می‌شناختم و نه می‌دانستم انتظار چه جوابی داشته باشم. روشن‌ترین خاطره‌ای که از آن روز به یادم مانده این است که حس کردم فرصت از کفم رفت، نه در پایان گفت‌وگو، بلکه دقیقاً وسط همان جواب اول. حالا که می‌نویسم هنوز حسش می‌کنم. وقتی حرف می‌زدیم، دریافتیم که اصلاً منظور خودم را توضیح نمی‌دهم و این به ضررم تمام می‌شود. همین هم شد. پس از چند دقیقه جلسه دیگر کشش ادامه یافتن نداشت و دیری نگذشت که دوباره سوار آسانسور شدم. لطف کردند و همان‌جا، همان لحظه، جواب سربالا ندادند ولی هیچ‌وقت فرصتش را پیدا نکردم تا در روزنامه موردعلاقه‌ام کار کنم.

بدجور حالم گرفته شد. به جای کار در کنری وورف، شغلی پاره وقت در یک فروشگاه قهوه و دستگاه های قهوه ساز پیدا کردم. تا چند ماه، زندگی ام شده بود وزن کردن کیسه های پراز دانه قهوه کلمبیایی، تلویزیون دیدن، کمی دی جی گری و گاهی هم اسکواش بازی. وقت زیادی داشتم به این موضوع فکر کنم که چرا دارم درجا می زنم.

آپارتمانی که با دوستم، آلی، گرفته بودم فقط چندصد متر با دانشگاهی که در آن تاریخ خوانده بودم فاصله داشت. پس از آنکه فرصت کار در ایندپندنت را از دست دادم، به تجربه دانشجویی ام روی آوردم تا برای چنین لحظاتی بهتر آماده شوم و، به طور کلی تر، خودم را از آن روال عادت واری که در آن افتاده بودم بیرون بکشم.

روش تدریس تاریخ در کمبریج در دهه ۱۹۹۰ هم ساده بود و هم بسیار مفرح. هر هفته، به دانشجو یک سؤال برای مقاله نویسی درباره موضوعی می دادند که درباره آن یا هیچ نمی دانست، یا اطلاعات چندانی نداشت. همراه این سؤال، فهرستی متشکل از ده الی سی کتاب هم به دانشجو می دادند و دیگر خدا حافظ تا هفته آینده. درس گفتار هم داشتند، اما نبوغ علمی شان این طور بود که موضوعات درس گفتارها ربطی به مقالاتی که به ما تکلیف می شد نداشتند. عملاً خودت بودی و سؤال و فهرستی از منابع. انگیزه هم داشتی که ظرف یک هفته چند هزار کلمه تحویل بدهی و سپس یک ساعت با استادی که عمرش را صرف آن حوزه کرده درباره اش حرف بزنی.

حس می کردم اگر برنامه و نقشه ای درست و حسابی نداشته باشم، از پس نوشتن مقاله بر نمی آیم. منظورم از برنامه آن شیوه های مقاله نویسی نیست، هرچند به آن ها هم نیاز داشتم. نه، منظورم برنامه و نقشه ای برای جمع آوری، پردازش و سپس بازآرایی این اطلاعات جدید و انبوه به شکلی است که بتوانم با استفاده از آن هم موضوع را توضیح دهم و هم برایش دلیل و برهان بیاورم. بقیه شاید دلشان می خواست فقط کتاب ها را بخوانند، یادداشت بردارند و درباره مسائلی بنویسند. ولی من چیزی بیشتر از این

می‌خواستم و در آن اولین هفته‌های هولناک سال اول دانشجویی‌ام شروع به آزمون‌وخطا کردم تا ببینم چه روشی نتیجه می‌دهد.

روشی که به آن رسیدم تا حد زیادی همانی است که تا به امروز هم استفاده می‌کنم. فقط در آن زمان متوجه نبودم روشی که کمک کرده سوسیالیسم قرن نوزدهم، یا جنسیت، بدن و غذا را در عرفان اروپای اواخر قرون‌وسطا توضیح بدهم و تحلیل کنم (بالاخره دورهٔ متنوعی بود) می‌تواند در بسیاری از عرصه‌های دیگر زندگی نیز به یاری‌ام بیاید، به خصوص هرجا لازم باشد خودم را قالب کنم.

برویم سال ۲۰۰۱. آن زمان دیگر از جنگال جری اسپرینگر گریخته و چند شغل درست‌وحسابی در زمینهٔ ویراستاری و بسایت‌ها پیدا کرده بودم. اما حباب دات‌کام پس از چندی ترکیب و تعدیل نیرو شدم. تابستان آن سال، دوشنبه به دوشنبه میدیا گاردین را زیرورو می‌کردم تا آگهی‌های شغلی را بخوانم، چون بیکاری داشت دیوانه‌ام می‌کرد.

انگار همین دیروز بود که آگهی تهیه‌کنندگی رادیو فایو لایو را دیدم. دلشوره‌ای به جانم افتاد، بدجور دوست داشتم به این شغل برسم. طرفدار پروپاقرص شبکهٔ فایو لایو بودم و اگر دست خودم بود که خبرنگار کجا باشم اینجا را انتخاب می‌کردم.

اتاق مصاحبه و احساس حضور در آنجا را هم به‌وضوح به یاد دارم. از آن روز مصاحبه در ایندپندنت درس عبرت گرفته بودم. حالا دیگر دریافته بودم آن سیستمی که در دورهٔ دانشجویی کمک می‌کرد گلیم را از آب بیرون بکشم در مهم‌ترین مصاحبهٔ عمرم نیز یاریگر من است. بعد از مصاحبه هم مطمئن بودم که استخدام می‌کنند. می‌دانستم حرفم را شفاف و دقیق توضیح داده‌ام. موفق شده بودم هم سؤالاتی را که از من می‌شد جواب بدهم و هم این وسط حجم زیادی اطلاعات از قبل آماده‌شده را منتقل کنم.

۱. حبابی اقتصادی در اواخر دههٔ ۱۹۹۰ که در آن ارزش مالی بازارهای بورس کشورهای صنعتی در نتیجهٔ رشد بخش اینترنت و شاخه‌های مرتبط با آن رشد سریعی داشت [مترجم].

توضیح کمک کرد پایم به بی‌بی‌سی باز شود و، حالا که بیش از بیست سال گذشته، هنوز هم توضیح اساس کار خبرنگاری‌ام و نیز فرصت‌هایی است که توانسته‌ام در آنجا به وجود بیاورم. سیستمی که در دورهٔ دانشجویی دست‌وپا کردم کمک کرد مدرک بگیرم، کمک کرد به شغل موردعلاقه‌ام برسم و سپس کمک کرد آن کار را به خوبی پیش ببرم.

خارج از تحریریه نیز به شکل‌های مختلفی کمک می‌کند.

چند وقت پیش، پنج روزی در بیمارستان بستری شدم. جزئیات ماجرا بماند، اما به چند مختصص قلب مراجعه کردم و تا مدتی اوضاعم نگران‌کننده بود. به‌خاطر کرونا، کسی ملاقاتم نمی‌آمد و لابه‌لای آن‌همه آزمایش و دل‌واپسی باید مراجعه به پزشکان را هم جا می‌دادم. معمولاً وقتشان لحظهٔ آخر مشخص می‌شد و وقتی به من می‌گفتند که ساعت خالی دارند، خودکار و دفترچه‌ام را برمی‌داشتم، میزم را به کنار تخت می‌کشیدم و همان فرایند توضیح را که در محل کار استفاده می‌کنم به کار می‌بستم. کمک می‌کرد به آنچه که می‌خواستم بگویم و پیرسم و درخواست کنم نظمی ببخشم، به‌خصوص در آن مدت که اصلاً اوضاعم روبه‌راه نبود. وقتی برای جلسات معاینهٔ مجدد هم می‌خواستم به بیمارستان مراجعه کنم، باز همین شیوه را در پیش می‌گرفتم. این یک مثالش است؛ می‌توانم ده‌ها مورد دیگر هم بگویم.

وقتی می‌خواستم با کارگزار ادبی‌ام، ویل فرانیس، صحبت کنم تا ببینم کارم را قبول می‌کند یا نه هم از همین سیستم توضیح استفاده کردم. قبل از صحبت‌مان با وایلدفایر، که اکنون این کتاب را منتشر کرده، این سیستم را به کار بسته بودم. الان هم که این مطالب را می‌نویسم از همین سیستم استفاده می‌کنم. همیشه از آن بهره می‌گیرم.

کار روی این سیستم زمانی آغاز شد که نوجوانی بی‌تجربه از کورن‌وال بودم که در کمبریج نشسته و به این فکر می‌کند که برای اولین مقاله‌اش چه خاکی بر سرش بریزد. این روش حالات‌تکامل یافته و چندمنظوره شده است؛ هر روز یک جایی به کارم می‌آید. امیدوارم برای شما هم مفید باشد.

نقش محوری توضیح

سال ۲۰۱۰، دانشگاه نیویورک و سازمان خبری غیرانتفاعی پروپابلیکا برای «پروژه مشترک تجربه‌آزمایی در شیوه‌های ساختن ویدئوهایی خبری توضیحی» دست در دست هم گذاشتند. در آن زمان از این ماجرا خبر نداشتم، اما حالا که فکرش را می‌کنم اهدافی که آن‌ها مشخص کرده بودند دقیقاً به دلایل نوشتن کتاب حاضر مرتبط بوده است، همین‌طور به اینکه چرا توضیح در بسیاری از جوانب زندگی ما نقشی محوری دارد.

خبرگزاری به ما می‌گوید «هنر ویدئوی توضیحی این است که سیستم‌های پیچیده را روشن و شفاف کند تا برای غیرمتخصصان قابل فهم باشند». جی رزن، استاد دانشگاه نیویورک، رهبر پروژه بود و از او نقل شده که «ویدئوهای توضیحی فقط حاوی اطلاعات نیستند، جذابیت هم دارند». او در ادامه توضیح می‌دهد که ویدئوی توضیحی چگونه «نقصانی را در فهم شما هدف قرار می‌دهد: فقدان اطلاعات زمینه‌ای لازم».

از این ویژگی‌ها خیلی خوشم آمد: تأکید بر اینکه هم حاوی اطلاعات باشد و هم جذاب، قابل فهم کردن موضوعات پیچیده و صدالبته «اطلاعات زمینه‌ای لازم»: همین زمینه است که کمک می‌کند بفهمیم چرا موضوعی اهمیت دارد.

من تمام این ویژگی‌ها را ارزشمند می‌دانم، اما تعریفی فراخ‌تر هم مایلیم در کنارشان ارائه دهیم. از نظر من، توضیح خوب حاوی تمام اطلاعاتی است که فرد یا افراد مخاطب باید درباره موضوع موردنظر داشته باشند.

گاهی این می‌شود فقط چند مورد جزئیات ساده. حالا که این مطلب را می‌نویسم، داریم برای جشن تولد دختر کوچکمان، ایستر، تدارک می‌بینیم. مهمانان باید بدانند کی شروع می‌شود، چقدر طول می‌کشد، کجا قرار است برویم و مواردی از این دست. این اطلاعات باید شفاف و در دسترس باشد تا کار ما تکمیل شود (دست‌کم تا زمان شروع جشن ...).

اما اگر برای تدارک اردوی یک هفته‌ای مدرسه کمک می‌کردم، جزئیات خیلی بیشتری نیاز می‌بود.

یا مثلاً وقتی سر کار مشغول تهیه خبری هستم، آنچه مخاطب باید بداند ممکن است هم جدیدترین تحولات را در بر بگیرد و هم مقداری زمینه تاریخی مرتبط. شاید لازم باشد واکنش سیاسی یا داده‌های جدید را نیز در آن لحاظ کنیم.

چه خبر باشد، چه فعالیت بچه‌ها یا هر چیز دیگر، از خودتان پرسید «افرادی که با آن‌ها حرف می‌زنم چه چیزهایی را باید بدانند؟».

این سؤال برای من بسیار مهم است. حوالی سال ۲۰۱۰ (همان زمان که پروپابلیکا و جی ژزن روی مقوله توضیح کار می‌کردند) من هم از رادیو سمت تلویزیون رفتم و در بولتن‌های خبری نیم‌ساعته زیادی، به همان شیوه قدیمی تلویزیون، خبر خواندم. حتماً با چهارچوبشان آشنا هستید: عناوین، گزارش‌های از قبل آماده‌شده، ارتباط زنده «دو طرفه» با خبرنگاران، جالب‌ترین عکس‌های روز، گاهی مصاحبه‌ای والی آخر. این چهارچوب طی دهه‌ها با اقبال زیادی مواجه شده و همچنان شیوه غالب ارائه اخبار در تلویزیون است. وقی در استودیو می‌نشستم و با این رسانه جدید آشنا می‌شدم، لاجرم نظرم به تفاوت میان اخباری که از گوشی ام می‌خواندم و اخباری که می‌خواستم به بینندگان ارائه دهم جلب می‌شد.

توی گوشی، می‌توانستم به راحتی بین انواع و اقسام منابع و محتوا رفت و آمد کنم. فرض کنیم در شهری بمب منفجر شده است: می‌توانستم توییت یکی از شاهدان عینی را بخوانم، پوشش محلی اخبار را در یوتیوب ببینم، نقشه محل را چک کنم، مقاله‌ای درباره تنش‌های موجود در شهر بخوانم، به عکس‌های فلان عکاس در شبکه‌های اجتماعی نگاه کنم، ویدئوهای زنده را از آژانس‌های خبری ببینم، خبرنگار شبکه رقیب را دنبال کنم که نزدیک کمر بند حفاظتی پلیس مستقر شده، و واکنش مسئولان محلی را بخوانم. این فهرست را می‌توان خیلی بیشتر هم ادامه داد. می‌توانستم هرچور دلم خواست بین این منابع اطلاعاتی رفت و آمد کنم. این نوع مقایسه و