

500 мл

450 мл

400 мл

350 мл

ЛАБОРАТОРИЯ ПРЕЗЕНТАЦИЙ

THE PRESENTATION
LAB

Формула
идеального
выступления

PL

САЙМОН МОРТОН

011001010111010010110010110100101
010110010100101110011011001010110
011001010111010010110010110100101



ISBN 978-5-9634-5399-7



9 785961 453997

Саймон Мортон Лаборатория презентаций: Формула идеального выступления

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=22647448

*Лаборатория презентаций: Формула идеального выступления / Саймон
Мортон: Альпина Паблишер; Москва; 2016
ISBN 978-5-9614-2389-1*

Аннотация

Казалось бы, нет ничего сложного в том, чтобы создать хорошую презентацию: подбираем слайды поэстетичнее, используем по максимуму PowerPoint и продумываем как выгоднее преподнести себя. Но Саймон Мортон, основатель Eyeful Presentations, утверждает, что все это не главное. Неважно, насколько «дзенскими» являются ваши слайды, насколько выразительны и пластичны были ваши жесты и интонация в ходе выступления, какие сногшибательные трюки вы применили: если в итоге слушатели так и не осознали, в чем состояла ваша ключевая мысль, – значит, ваша презентация провалилась.

На протяжении десятилетия Eyeful Presentations, одна из ведущих мировых компаний в области подготовки и проведения презентаций, разрабатывала и отлаживала свою

методику под названием «Оптимизации презентации», в центре которой находится взаимодействие со слушателями и качество восприятия ими информации. И хотя в Eyeful никогда не делали секрета из своих наработок, только благодаря книге, которую вы держите в руках, эта методика, изложенная последовательно, полно и красочно, становится по-настоящему доступной для широкого круга выступающих.

Содержание

Предисловие	10
Элемент А	13
Элемент А1	13
Элемент А2	18
Элемент А3	24
Элемент А4	33
Элемент А5	39
Миф № 1: PowerPoint – зло по самой своей природе	39
Миф № 2: слайды – это и есть презентация	42
Миф № 3: презентация в стиле дзен и типографика	45
Конец ознакомительного фрагмента.	48

Саймон Мортон

Лаборатория

презентаций: Формула

идеального выступления

Переводчик *Василий Черников*

Редактор *Василий Подобед*

Руководитель проекта *А. Деркач*

Корректор *Е. Аксёнова*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Художник обложки *В. Молодов*

© Simon Morton, 2014. All Rights Reserved.

This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2016

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и

в корпоративных сетях, для публичного или коллективно-го использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

*** * ***

Лице, Бет и Питеру. Вы придаете мне отваги

Книга, которую вы держите в руках, – итог почти десяти лет размышлений, сна, чтения, создания и проведения презентаций. Эта временами нездоровая одержимость была бы немыслима без дружеской поддержки удивительных людей из команды Eyeful Presentations, живущих в самых разных уголках мира. Я преисполнен благодарности и снимаю шляпу перед Дэном, Сал, Фазом и Зоу (порядок хронологический). Вы для меня – особые люди! Спасибо за поддержку (я продолжаю ощущать ее).

Хочу поблагодарить также потрясающих клиентов, которые однажды решили сотрудничать с нами и до сих пор остаются нам верны. Ваша вера, энтузиазм и готовность ломать стереотипы – вот главные условия создания великих презентаций.

таций. Я рад, что мы смогли оправдать ваше доверие, которое чувствовали в течение всех этих лет.



И последнее. Огромное спасибо невероятно талантливым Алексу и Филу за прекрасное оформление, сделавшее эту книгу особенной. Спасибо вам за то, что одолевали искушение придушить меня всякий раз, когда я прибегал в студию с клочками бумаги, на которых были очередные идеи или рисунки.



**Мои благодарности
и признательность**

Саймон Мортон



Лаборатория презентаций — чудесное место, где бурлит и искрит творческая энергия. На правах лаборанта я буду сопровождать вас, чтобы показать все самое важное и помочь избежать неприятностей.



Предисловие

Сама по себе презентация отнюдь не самое главное в презентации. Самое главное – тот эффект, который производит выступление, или, другими словами, то, что аудитория чувствует и делает после того, как услышит ваше сообщение. Презентация – не цель, а средство достижения цели.

Однако люди часто думают иначе. Они готовятся к своим презентациям и размышляют:



Неудивительно, что итогом часто становится скучная затянутая декламация, которая не вызывает никакой реакции со стороны слушателей и приносит больше вреда, чем пользы. Уверен, что за одну только прошлую неделю вам довелось стать свидетелем нескольких таких презентаций. Никто не любит на них присутствовать, не правда ли?

Наконец у вас есть книга, способная изменить существующее положение вещей.

Я познакомился с Саймоном несколько лет назад. Если честно, сначала я отнесся к этому знакомству несколько настороженно. Мне и прежде встречались «специалисты по PowerPoint» – по большей части это были довольно ограниченные люди из тех, про кого говорят: «Человеку с молотком в руках все задачи кажутся гвоздями». Вы наверняка знаете, как это бывает: «У вас будет презентация? Отлично! Мы подготовим слайды. Давайте обсудим, как сделать ваши слайды классными».

Саймон был совсем другим.

Как и я сам, он был убежден, что презентация строится вокруг аудитории. Именно ей, а не докладчику, решать, хороша ли презентация.

И именно ей решать, стоит ли последовать нашему призыву к действию. Поэтому основное внимание мы должны уделять именно аудитории. Если пойти по этому пути, выиграют в итоге все. Цель будет достигнута проще и быстрее. А также приятнее. Все задуманное получится.

Эта книга поможет вам провести лучшие презентации в вашей жизни. С ее помощью вы освоите методы, которые навсегда изменят ваш взгляд на то, как следует выступать перед аудиторией. Я знаю это, потому что видел, как это происходит. Я много раз вместе с компанией Саймона помогал тысячам людей – докладчиков и слушателей – получать удо-

вольствие от презентаций и менять сами принципы, лежащие в основе того, как компании взаимодействуют, руководители руководят, а продавцы продают.

Эта книга покажет вам, как увлечь слушателей за собой в путешествие, в котором они сами захотят сделать (и сделают) то, что нужно вам. Более того, она изменит ваш собственный взгляд на презентации – ведь, положив руку на сердце, ваши слова, сказанные вовне, служат отражением ваших мыслей, звучащих внутри.

А самое главное – ваша аудитория порадуетя тому, что вы прочли эту книгу. И когда это случится, все окажутся в выигрыше.

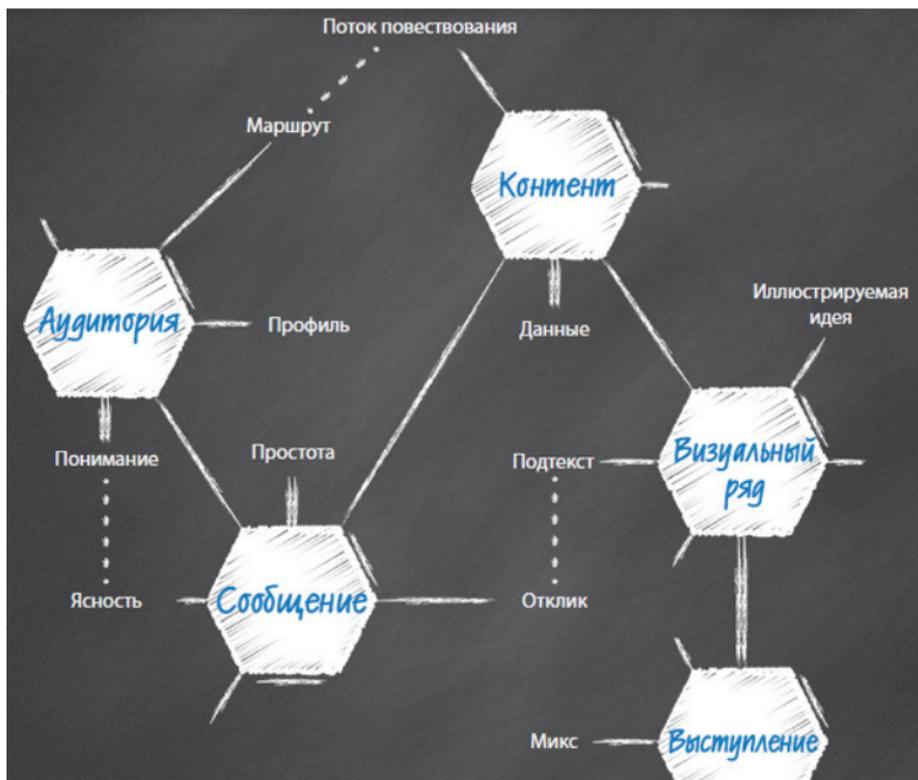
*Энди Баундс,
специалист в области делового общения и автор
международных бестселлеров «Эффект снежного кома» (The
Snowball Effect) и «Эффект желе» (The Jelly Effect)*

Элемент А

Введение

Элемент А1

Прежде чем мы приступим к делу... Наши исходные положения



Сегодня четкость коммуникации в бизнесе важна как никогда. Это заметно во всем – от такой простой задачи, как составление доходчивого письма коллеге, до подготовки сложной презентации, призванной вдохновить аудиторию и передать ей вашу точку зрения. Способность делать все это (и многое другое) – качество, необходимое в наши дни любому успешному бизнесмену.

К счастью, за последние несколько лет способы обмена информацией в бизнесе (как и в других сферах) изменились до неузнаваемости.

Общение профессионалов теперь мало напоминает классический вариант, когда докладчик выходит к экрану перед группой бизнесменов, сидящих за столами (зачастую еще и расставленными в форме подковы – словно для того, чтобы заставить выступающего нервничать и ощущать всю глубину своего ничтожества).

Сегодня мы все чаще общаемся неформально – за чашкой кофе или кружкой пива в аэропорту, на встрече «без галстуков», в социальных сетях или на вебинарах. У нас все больше возможностей выстроить коммуникацию (и в том числе провести презентацию) в форме диалога – и за них, безусловно, надо хвататься обеими руками.

Когда возникает такой диалог, мы можем не просто блеснуть ораторским мастерством, но, что гораздо важнее, поделиться своими мыслями, взглядами, внести предложение

или просто рассказать историю – и сделать это ярко. Стоит добавить к этому стремительно растущий список инструментов и технических средств – и мы поймем, что живем в золотой век презентаций. Мы счастливички.

Да, кому-то способность выйти к аудитории и провести презентацию дана от рождения, а кто-то, кажется, лишен ее напрочь. У всех нас есть необыкновенно талантливые коллеги, которые очень общительны в обычной обстановке, но немедленно впадают в ступор, оказавшись лицом к лицу с аудиторией (да что там – вы сами вполне можете оказаться одним из них!). А еще бывают невероятно умные личности, которые жаждут столько всего рассказать, что лишь запутывают слушателей вместо того, чтобы поделиться своими знаниями.

Увы, неспособность человека четко передать свое сообщение в форме презентации (как станет понятно дальше, я говорю не только о презентациях в PowerPoint) способна разрушить то, что могло бы стать блестящей карьерой.

Подготовке и проведению презентаций обучает множество компаний (причем большинством, как ни странно, руководят бывшие актеры, не знающие о бизнесе ничего или почти ничего). Такое изобилие объясняется тем, что наши отчаявшиеся коллеги ясно понимают, как важна эта часть их работы. Иногда, если дело было в недостаточных **социальных** навыках, такое обучение срабатывает. Однако часто проблема лежит гораздо глубже – в том, как выстроен про-

цесс разработки презентации в целом. Деловую презентацию следует рассматривать не как грандиозное шоу, а прежде всего как мощный способ взаимодействия оратора и аудитории. Именно этому уделяется основное внимание в нашей книге.

Множество тренеров, книг и веб-сайтов раздают советы о том, как справиться с той частью процесса, за которую отвечают наши социальные навыки («не звоните мелочью в кармане», «не заслоняйте проектор», «поправьте перед выступлением галстук» и прочее в том же духе). Однако мало кто предлагает помощь в том, как качественно выстроить и наглядно представить свою историю.

Но теперь есть *лаборатория презентаций*, способная изменить ситуацию. На протяжении последующих восьми разделов я расскажу о том, какие этапы нужно пройти и какие шаги предпринять, чтобы создать для презентации историю, которая не только поможет вам как выступающему, но даст вашим **слушателям** в точности то, что им нужно, – вне зависимости от обстановки, в которой вы проводите презентацию, а также демографического, этнического и социально-экономического состава аудитории.

Дело в том, что аудитория – самый важный фактор презентации.

Поэтому для успеха презентации важно держать аудиторию в центре внимания всего, что мы делаем... Однако мы уже немного забежали вперед. Давайте начнем с того, как

появилась сама идея *лаборатории презентаций*.

Са

мая **лучшая идея**
на свете — совершенно
новая и ни на что
не похожая — не стоит ничего,
если вы не можете убедить в ней
достаточное количество людей.

Грегори Бернс, нейробиолог



Элемент А2

Добро пожаловать в лабораторию презентаций!

Создание лаборатории презентаций – идея, которая витала в атмосфере нашей компании Eyeful Presentations.

Нам нужно было пространство, где легко проверять новые идеи на практике, куда можно пригласить клиентов и друзей, чтобы те попробовали разные практические подходы, не беспокоясь о том, что выглядят глупо в глазах аудитории. Лаборатория презентаций – именно то, что нам требовалось. Здесь мы даем людям возможность использовать новые технологии и создавать инновационные приемы и структуры повествования, полностью погружаясь в процесс работы над презентацией.

Еще больше воодушевляет то, что в такой среде самые увлеченные и влиятельные люди из мира бизнеса получают навыки и представления, способные в корне изменить отношение к презентациям, которое сформировалось в их компаниях. Те, кто приезжает в наш центр Eyeful Labs в Великобритании, и те, кто потратил свои тяжким трудом заработанные деньги на эту книгу, – это люди, чьи усилия вызывают изменения в компаниях. Чтобы подготовить почву для перемен, организации нужны всего несколько энтузиастов,

которые скажут, что создавать плохие презентации нет никакого смысла.

Существующая культура деловых презентаций нуждается в изменениях – в этом не может быть сомнений. Из теорий и методов, предлагаемых в нашей лаборатории презентаций, вы почерпнете идеи и инструменты, глубину понимания и страстность, которые помогут вам запустить такие изменения в своей организации.

Чтобы разобраться в методике лаборатории презентаций, нужно прежде всего признать, что панацеи от всех «презентационных болезней», которыми страдает ваша организация, не существует.

Для поиска решения в каждом конкретном случае надо испробовать разные варианты, комбинируя их друг с другом и подвергая их как можно более открытой проверке. И тогда, быть может, ваша компания станет чуть-чуть похожа на нашу лабораторию презентаций – интересное место, где порой совершенно незначительное событие может породить новые идеи и вдохнуть жизнь в презентацию.

**Лаборатория
презентаций**



Некоторое время назад я работал с руководством одной крупной британской ИТ-компании. После нескольких трудных лет на переполненном рынке эта компания пришла к нам с просьбой поддержать

их на этапе запуска нового облачного сервиса. Директор по продажам и маркетингу, испытывавший вполне понятное беспокойство, хотел сделать упор на гибкости облачного решения и верил в то, что это сразу даст компании преимущества на рынке. Однако генеральный директор компании считал, что из болота их сможет вытащить только сообщение об окупаемости инвестиций (ROI). Дискуссия о преимуществах каждого из этих двух сообщений становилась все более оживленной и накаленной. Через пару часов мы сделали перерыв на кофе, получив шанс обсудить что-то еще кроме работы.

Будучи страстными садоводами и истинными британцами, мы быстро перешли к разговору о погоде (стереотип – но чистая правда!). Я посетовал, что из-за пасмурной погоды, стоявшей в течение нескольких последних недель, мой весенний урожай овощей страдает от недостатка солнца.

«Понимаете, облака – это не всегда хорошо», – бормотал я, все еще думая о своих зеленых помидорах.

«Хм... А ведь правда!» – внезапно воодушевился генеральный директор.

За этим последовало невероятно быстрое и легкое изменение основного сообщения презентации. Мы с энтузиазмом погрузились в работу: у всех возникло чувство настоящего согласия, нам было совершенно ясно, в какую сторону двигаться. Растаяла как дым идея о том, что облачные технологии – это «заманчиво и круто»; то же самое случилось и с набившей

оскомину окупаемостью. Вместо всего этого появилось одно простое и прекрасное сообщение, нацеленное непосредственно в основные опасения аудитории: «Мы можем однозначно сказать вам, принесет ли наша новая облачная технология пользу вашему бизнесу в том, что касается эффективности, технологических затрат и гибкости. И если ответ отрицательный, мы объясним, почему это так, и предложим подходящие альтернативы».

Эта история достаточно хорошо отражает принципы, на которых основан подход лаборатории презентаций. Мы стремимся создать такую среду, где относительно случайные мысли и замечания, подобно искрам, возгораются от новых идей, а затем наполняются такой страстью и энтузиазмом, что преодолевают грань, отделяющую замечательную идею от ее воплощения. Я хочу дать вам определенные навыки и, что не менее важно, чувство уверенности, которые позволят вам совершить то же самое в своей организации. Это будет интересно, трудно, местами запутанно, однако уверяю вас: оно того стоит.

Приступим?

Методика лаборатории презентаций

Взять одного
разочарованного
докладчика



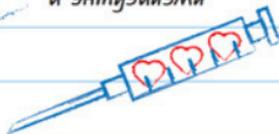
Погрузить его
в творческую
среду



Дождаться появления
идей на поверхности



Добавить крупную
порцию страсти
и энтузиазма



Получить на выходе
безупречную презентацию

Элемент А3

О чем в этой книге *не* говорится...

Написание книги – одно из самых интересных дел среди тех, которыми мне доводилось заниматься. Это мой шанс изложить черным по белому (или в какой-то другой палитре, о которой договорятся сотрудники издательства) свои мысли, чаяния и те уроки, которые я извлек из многих лет работы с крупнейшими компаниями в стремлении усилить эффект их презентаций и повысить вовлеченность аудитории.



Я чувствую себя музыкантом, который после многих лет гастролей и живых выступлений перед публикой наконец записывает свой первый альбом. Так много всего хочется сказать! И именно здесь кроются ловушки.

Если я попытаюсь впихнуть в одну книгу все, что мне известно, получится черт знает что. Попытка вылечить все болезни презентаций, с которыми бизнесмены сталкиваются каждый день, обречена на провал. Как вы узнаете из последующих разделов, вопрос о том, что вы исключаете, столь же важен, как вопрос о том, что вы сохраняете и доносите до аудитории.



Итак, с учетом изложенного, вот перечень того, о чем я *не буду* рассказывать в этой книге, вместе с объяснением причин.



**В ЛАБОРАТОРИИ ПРЕЗЕНТАЦИЙ
НЕ ОБСУЖДАЮТСЯ...**



...СОЦИАЛЬНЫЕ НАВЫКИ

В нашей компании есть по-настоящему талантливые тренеры по социальным навыкам, работающие по всему миру. Их рабочие дни (весьма длинные) целиком уходят на то, чтобы научить докладчиков подниматься на недостижимую для них прежде высоту, опираясь на историю, которую мы для них придумали, и выжимая из нее максимум. Эти тренеры делают потрясающую работу. Мне доводилось видеть, как благодаря их усилиям неуверенные в себе руководители превращаются в блестящих ораторов, а многие высокомерные и самоуверенные личности сбавляют обороты и становятся более искренними и бескорыстными. Социальные навыки – мощная штука.

Однако я не стал включать в книгу никакой магии, связанной с социальными навыками, поскольку развитие и совершенствование ораторских умений – дело сугубо индивидуальное. Наши тренеры хорошо знают, что личные сложности, мешающие человеку провести презентацию азартно, страстно и увлеченно, зачастую не сводятся к позе, интонациям и жестике. В идеальном случае этот процесс выстраивается персонально для каждого докладчика. Поэтому я решил, что вписывать в книгу главу об этом очень важном элементе успеха выступающего (заметьте: не успеха **выступления**... мы к этому еще обязательно вернемся) – не

самая осмысленная затея и далеко не лучший способ потратить свое и ваше время.

...шлифовка слайдов PowerPoint

Мне нравится PowerPoint – и я буду возвращаться к этому на протяжении всей книги. Я считаю, что это превосходный инструмент, когда его используют *своевременно и по назначению*. И я знаю, что для большинства бизнес-докладчиков он является безусловным фаворитом, несмотря на критические отзывы в прессе (надо сказать, довольно занудные и банальные).

Как и в случае с социальными навыками, хороший слайд PowerPoint – уникальное творение. Мы непременно *будем* говорить о том, как подбирать визуальные материалы для сопровождения вашей истории: они должны хорошо встраиваться в поток презентации, хорошо смотреться рядом с вами – выступающим, служить естественным продолжением вашего сообщения и отражать вашу манеру выступления, а также помогать вам донести свое сообщение.

А вот что мы *не будем* обсуждать, так это пошаговое использование программы, работу с шаблонами, создание эффектной анимации и вставку видеофрагментов. Издано множество книг, описывающих эти элементы для каждой из версий PowerPoint (или Keynote, если уж на то пошло), а у нас, как мне кажется, есть более важные темы для обсуждения –

например, создание сообщения, работа со структурой повествования, управление вниманием аудитории. Верно?

Как индустрия презентаций завела нас в тупик

Этот заголовок – заявление сильное, но вполне оправданное, если посмотреть, как сейчас развивается бизнес-коммуникация. Люди проводят презентации в самой разной обстановке, применяют новые технологии, используют новые и увлекательные способы собирать и усваивать информацию. Однако отрасль презентаций в целом никак не реагирует на это – скорее даже наоборот: кажется, что она активно *сопротивляется* новой реальности.

Позвольте объяснить.

В том, что касается выстраивания сообщения и дизайна презентации, все наработки нацелены на преодоление «классических» сложностей – тех, которые типичны для заготовленного, тщательно спланированного выступления в официальной обстановке перед аудиторией, практически не задающей никаких вопросов по ходу дела.

И для многих видов выступления это правильный подход. Такая модель прекрасно работает в случае тендерных презентаций, конференций, семинаров и отчасти вебинаров.

Но – бесчисленное множество других ситуаций

выпадают из этой модели.

Многие самые лучшие и успешные торговые презентации по своей сути являются *разговором с аудиторией*.

Способность взаимодействовать с аудиторией, реагировать на ее поведение и вовлекать ее в процесс – невероятно мощный ресурс, однако им немыслимо тяжело пользоваться в тесных рамках презентационной структуры и инструментария, которые сплошь и рядом навязаны отделу продаж сверху.

То же самое можно сказать о неожиданных и благоприятных моментах неофициальной презентации – на салфетке за кружкой пива в аэропорту или на маркерной доске в ходе свободной и вдохновляющей дискуссии.

Невзирая на происходящие изменения в ландшафте презентаций, специалисты в этой области по-прежнему делают упор именно на редующие ситуации официальных выступлений: дизайнеры корпят над колодами слайдов PowerPoint, создавая визуальные материалы для «рельсовых» презентаций в формальной обстановке, авторы пишут книги о том, как увлечь аудиторию, выступая с презентацией на официальном мероприятии, – но чем дальше, тем меньше все это связано с реальностью. Не пора ли организациям перестать тренировать своих докладчиков стоять как положено, держать верный темп и правильно дышать – и озаботиться тем, чтобы команды, работающие над презентациями, *по-настоящему глубоко* понимали

историю, которую собираются поведать, и опирались на энтузиазм, релевантный контент и визуальные материалы, которые можно применять в самых разнообразных ситуациях?

Докладчики должны ответить себе на очень важный вопрос: «Выступление, которое я подготовил, даст нужный эффект только в виде официальной презентации PowerPoint? Могу ли я, если того потребуют ситуация и аудитория, провести свою презентацию "на коленке"?»

Дизайн



Контент



Сообщение



Метка для



Качество



ions

ns.com
rs.com

Элемент А4

Воздействие (и источник) плохих презентаций

Надо признать: деловая коммуникация переживает кризис. Залы заседаний по всему миру стонут под гнетом плохих презентаций. На поиск решений уходит больше времени, а сами решения, увы, из-за ужасающе низкого уровня презентаций часто опираются на неверные допущения и обрывочные, плохо представленные данные.

Негативное влияние таких презентаций на бизнес трудно переоценить. Много лун тому назад (простите за каламбур) NASA оказалось в центре жаркой полемики по поводу неэффективности PowerPoint: люди стали усматривать в этой программе «корень всех зол» и фактор, который внес свой вклад в трагедию с шаттлом «Колумбия». Сотрудников NASA упрекали в том, что они стали чрезмерно полагаться на PowerPoint при обсуждении сложных технических вопросов.

Комиссия по расследованию катастрофы отметила в своем отчете: «Легко понять, каким образом высшее руководство, глядя на этот слайд, могло не осознать, что речь идет о ситуации, опасной для жизни».

И хотя можно до хрипоты спорить о том, какую именно роль во всем этом сыграла программа

PowerPoint, факт остается фактом:

сотрудники NASA не сумели ясно донести свою мысль.

То, что сами они невероятно умны и красноречивы, уже совершенно не важно: их презентация провалилась. А то, что (как стало ясно потом) был выбран не тот инструмент, не имеет отношения к делу. Они не позаботились о том, чтобы представить свой контент в такой форме, которая ясно передала бы их сообщение, – и следствием стало решение, повлекшее за собой трагическую гибель семи отважных мужчин и женщин.

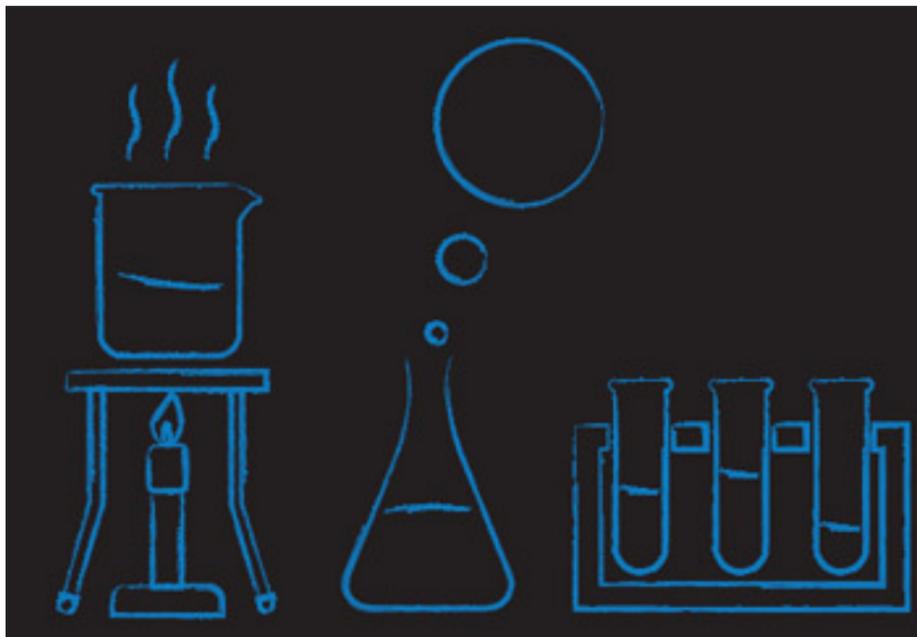
Следует признать, что подобные ошибки при принятии решений случаются во многих компаниях по всему миру каждый день. Прямо сейчас, когда вы читаете эти строки, кто-то где-то настолько сложно и многословно представляет свои данные, что сидящие перед ним люди, которые отвечают за принятие решений (и которых докладчик наверняка очень долго собирал вместе, чтобы организовать и провести совещание), уже успели мысленно отключиться. Пока докладчик с потом и кровью пробивается через очередной слайд PowerPoint, их мозг занят стопками электронных писем, которые постепенно копятся в почтовом ящике (или, если они не очень хорошо воспитаны, то даже просмотром этих писем на смартфоне).



Возможно, слушатели в это время думают о следующем совещании, предстоящем ужине, вечерней телепрограмме... Как бы то ни было, самое печальное во всем этом то, что аудитория (особенно самая важная ее часть – люди, принимающие решения) перестала обращать внимание на докладчика и слушать, о чем тот говорит. При хорошем раскладе итогом становится отсутствие решения, при плохом – неверное решение. Когда такое происходит, страдает бизнес – и сотрудники, акционеры и прочие заинтересованные стороны чувствуют это на себе. **А все лишь потому, что презента-**

ция не удалась.

Жуткая картина, да?



Так почему же презентации постоянно терпят крах? Виной тому целый ряд факторов – от нехватки времени и навыков до недостаточной поддержки со стороны руководства и недооценки той роли, которую презентации играют в информационном обмене.

Работая с командами из отделов продаж и маркетинга, мы часто особо подчеркиваем устоявшийся образ действий, который называем «парадоксом презентации».

Парадокс презентации – частое явление в компаниях от мала до велика по всему миру. Он состоит в панических попытках подготовить презентацию к встрече с потенциальными покупателями в самый последний момент.

Такая встреча, как правило, становится кульминацией титанической работы и конечной целью колоссальных инвестиций в подготовку и обучение сотрудников и проведение маркетинговых мероприятий. Если вам когда-нибудь захочется увидеть, как краска отливает от лица генерального директора, заставьте его подсчитать, во что обходится появление подготовленного менеджера по продажам перед потенциальным клиентом, – цифры получаются ошеломительные.

При всем при этом мысль о презентации посещает мозг менеджера по продажам лишь в последнюю минуту. Неизбежная реакция в таком случае – либо понадергать слайдов из других документов (так называемая «франкентация Презенштейна») и передать их помощнику, чтобы тот собрал из них что-то путное, либо провести бессонную ночь перед монитором компьютера. И то и другое – верный путь к посредственному результату.

Несмотря на эти «преступления против презентаций», которых вполне можно избежать, в ошибках докладчиков часто винят программу PowerPoint! Эта несправедливость напоминает мне еще о нескольких мифах, которые не мешало бы развенчать...

Парадокс презентации



Элемент А5

Развенчание мифов

Вокруг презентаций сложилась целая мифология – и это вызывает у меня сильную досаду (а также, готов держать пари, служит одной из причин того, что плохие презентации становятся сегодня в деловом мире нормой).

Всем нам в свое время довелось слышать разные откровения «мудрецов от бизнеса» – и со временем многие из этих откровений, увы, стали реальностью. Вот несколько моих самых любимых мифов.

Миф № 1: PowerPoint – зло по самой своей природе

Несколько лет назад швейцарец Маттиас Поэм основал политическое движение «За запрет PowerPoint». Партия стала всемирно известной (что совпало с выходом его книги – не иначе как по счастливой случайности), а блогеры получили возможность оседлать старого излюбленного конька: PowerPoint следует запретить за преступное выхолащивание бизнес-презентаций.

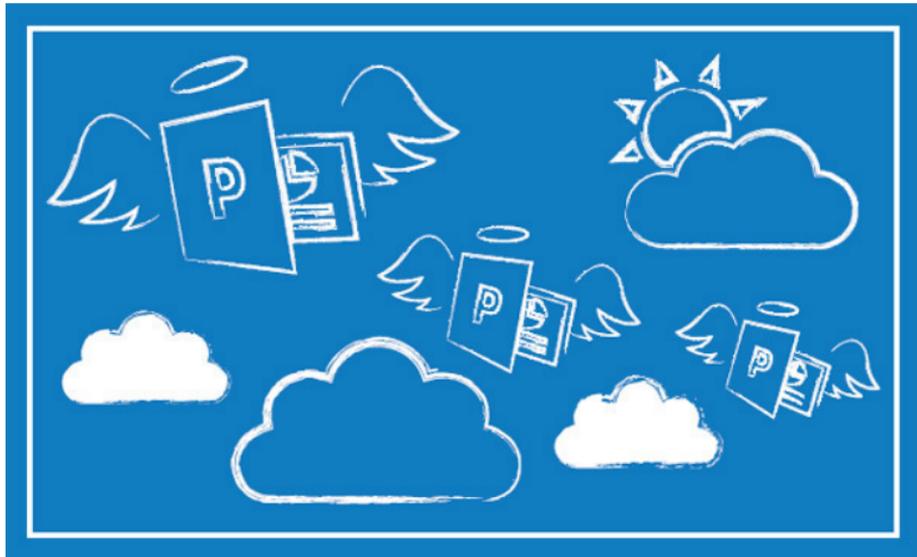
Самый большой недостаток PowerPoint заключается в том, что этой программой чертовски легко пользоваться.

Компания Microsoft подарила широкой публике (в том числе бизнесменам) инструмент, с помощью которого можно выступать с яркими визуально насыщенными презентациями. Проблема в том, что мало кто имеет представление о том, как *подступиться к созданию* такой презентации. Впрочем, это, увы никого не останавливает. По некоторым расхожим прикидкам, каждый день в PowerPoint создается либо проводится около 30 миллионов презентаций¹, что прекрасно демонстрирует, как легко дается медленная смерть от PowerPoint.

Однако списывать проблемы коммуникации в совете директоров на легкость использования PowerPoint – все равно что попрекать Microsoft Word скверным текстом выступления или ругать Outlook за убогое содержание электронных писем.

Винить следует исключительно того, кто садится за компьютер, не понимая и не желая разбираться, какие навыки нужны для создания впечатляющей, визуально насыщенной презентации.

¹ За достоверность этого числа вряд ли кто-то поручится, однако существующая мировая статистика по количеству установленных на персональные компьютеры копий Microsoft Office (как лицензионных, так и пиратских) может служить хорошей отправной точкой.



Миф № 2: слайды – это и есть презентация

Когда коллега (или, что еще хуже, потенциальный клиент) просит вас выслать набор слайдов, называя его при этом «презентацией», можете быть уверены: телегу снова запрягли в лошадь.

Как станет ясно из дальнейшего, презентация – это сочетание многих элементов, самым главным из которых является сам докладчик. Отправить потенциальному клиенту набор слайдов – все равно что выслать изображения и фотографии, из которых состоит ваш веб-сайт или рекламный буклет, без единого текста. Такие визуальные материалы не имеют (и не должны иметь) смысла без комментариев, которые делаете именно вы – докладчик.

Такой подход приводит к тому, что люди создают слайды, пытаясь решить сразу две задачи: во-первых, снабдить докладчика визуальными подсказками (именно так следует думать о PowerPoint), а во-вторых – подготовить самостоятельный документ, не зависящий от докладчика, из-за чего слайды неизбежно оказываются под завязку набиты разъяснениями. То, что получается на выходе, не решает толком ни одну из задач: визуальное воздействие приносится в жертву пояснительному тексту, но из-за опасений переборщить с объемом текста (мы ведь знаем, что слишком много текста –

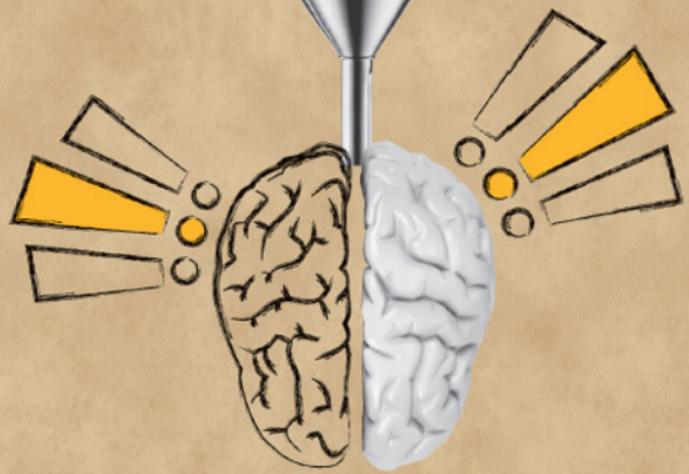
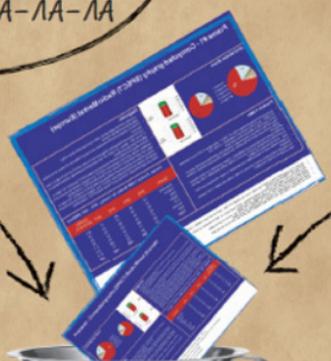
это очень плохо, правда?) он оказывается недостаточно подробным.

Понятно, как это сказывается на слушателях: пытаюсь пробиться через напичканные текстом слайды и одновременно слушать трескотню докладчика, аудитория не справляется ни с тем, ни с другим – и в итоге просто отключается. Затейливое научное объяснение этого явления носит название теории когнитивной нагрузки. Если же говорить простым языком, то человек по своей природе не мастак делать несколько дел одновременно. (Не то чтобы это сногшибательная новость, но при необходимости ею можно блеснуть в светской беседе.)

В мире презентаций компромиссы всегда обходятся дорого. В данном случае плата за компромисс – сбитая с толку, незаинтересованная и раздосадованная аудитория, а это совершенно не то, что вам нужно.

Перейдем к слайду 666

ЛА-ЛА-ЛА-ЛА-ЛА-ЛА-ЛА
ЛА-ЛА-ЛА-ЛА-ЛА-ЛА-ЛА
ЛА-ЛА-ЛА-ЛА-ЛА-ЛА-ЛА



Миф № 3: презентация в стиле дзен и типографика

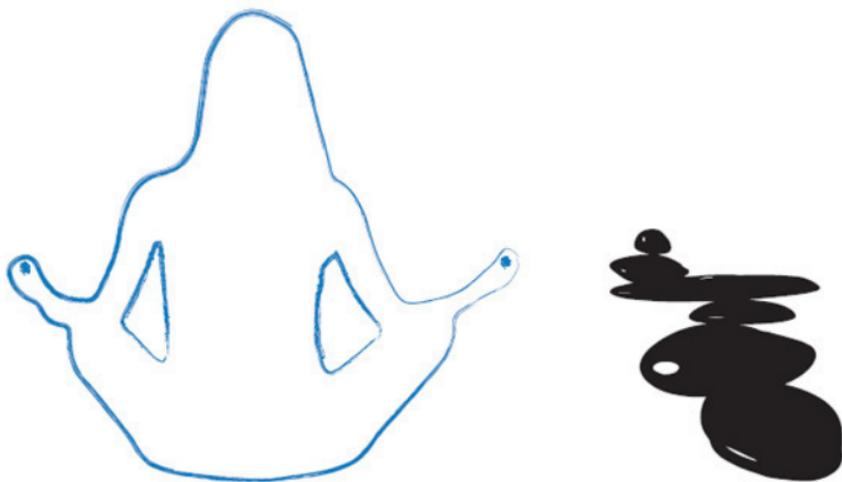
Если перефразировать известное высказывание, то «чем больше влияние, тем выше ответственность». Гарр Рейнолдс, авторитетный «крестный отец» в мире дизайна презентаций, снискал мировое признание, выпустив в 2007 году книгу «Презентация в стиле дзен»² (Presentation Zen: Simple Ideas on Presentation Design and Delivery). Наконец кто-то написал руководство о дизайне слайдов, в котором никого не осуждали за использование PowerPoint и не отталкивали читателей обилием терминологии и пустой болтовней. Bravo, Гарр!

Без сомнения, Гарр Рейнолдс изменил отношение людей к визуальным материалам. Однако, как часто случается с книгами такого рода, многие пропустили главную мысль Рейнолдса мимо ушей, потому что читали поверхностно и неправильно истолковали его слова.

Обнаружить, что презентация «дзенифицирована», но ее автор не вник в материал до тонкостей, довольно легко. Прекрасные снимки с высоким разрешением, которые, несмотря на свои художественные качества, ничего не добавляют к словам докладчика, – признак того, что кто-то про-

² Рейнольдс Г. Презентация в стиле дзен. Основы дизайна для тех, кто хочет выступать лучше. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015 (перевод второго издания).

чел лишь аннотацию к книге Гарра Рейнолдса и совершенно не понял ее сути. Крупные планы живой природы, рябь на воде или (упаси боже!) сложенные стопкой камешки – все это примеры того, как поиски хорошей картинки на Corbis или iStockphoto подменили собой визуальную коммуникацию как таковую.



Примерно то же самое можно сказать о красивом, но совершенно неэффективном приеме оформления, который появился несколько лет назад с началом работы сервиса Wordle.

Если вам до сих пор не представилась возможность использовать Wordle, я настоятельно рекомендую попробовать. Этот инструмент позволяет легко и быстро располо-

жить множество слов на слайде каким-нибудь затейливым образом, получив при этом бездну удовольствия.

Вот пример такого расположения слов в нашем блоге:

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.