

Аналоговое планирование

Одна из самых важных вещей, которую вы можете сделать на начальной стадии подготовки вашей презентации, это выключить компьютер и отойти от него подальше. Основная ошибка многих людей заключается в том, что они почти все время думают о своей речи и подготовке ее материала, сидя перед экраном монитора. Между тем прежде, чем вы разработаете презентацию, вам необходимо увидеть общую картину и определить свои ключевые послания (или единственное ключевое послание). Это может быть трудно, пока вы не создадите для себя покой сознания, что довольно сложно сделать при работе со слайдовой программой.

Большинство людей с самого начала планируют свои презентации с использованием средств программного обеспечения. По сути, к этому их подталкивают разработчики программ, но я этого крайне не рекомендую. На ранних стадиях лучше взять ручку и бумагу, превратив сырые идеи в “аналоговый мир”, что даст больше ясности и лучшие, более творческие результаты, когда вы перейдете к оцифровке. Поскольку вы будете проводить свою презентацию при помощи *PowerPoint* или *Keynote*, то еще насидитесь перед компьютером. Я призываю всех, кто хочет стать лучшим мастером презентаций, готовить свое выступление на ранних стадиях без компьютера, переходя первым делом “в аналог”, а не “в цифру”.

Велосипед или автомобиль?

Компании, разрабатывающие программное обеспечение, искушают нас идеей следования образцам и помощникам, которые, хоть иногда и полезны, часто заводят нас не туда. В этом отношении Эдвард Тафти прав, когда говорит, что существует когнитивный стиль *PowerPoint*, ведущий к чрезмерному упрощению нашего содержания и замутнению послания. Слайдовые приложения, вроде *PowerPoint* и *Keynote*, прекрасно подкрепляют нашу речь визуальными образами, но если мы не будем внимательны, они могут сбить нас с пути истинного.

Еще более 20 лет назад Стив Джобс и другие специалисты Силиконовой долины говорили о великом потенциале персональных компьютеров. Они утверждали, что для раскрытия их потенциала эти инструменты нужно лишь правильно развивать и использовать. Вот, что Джобс тогда сказал в документальном фильме под названием *Memory and Imagination*.

Компьютер для меня — это самый потрясающий инструмент, который мы когда-либо имели, и это эквивалент велосипеда для моего сознания.

Стив Джобс

Человек, похоже, не слишком эффективен, когда дело доходит до сравнения его движений с другими животными. Но человек на велосипеде — это самое эффективное животное на планете. Велосипед расширяет наши возможности необычайно продуктивным образом. И разве не это же должен делать компьютер — самый великолепный инструмент нашего времени?

Но функционирует ли ваш компьютер на стадии планирования презентации, как “велосипед для вашего сознания”, расширяя ваши собственные возможности и подкрепляя идеи? Или он действует скорее, как “автомобиль для вашего сознания”, размывая ваши идеи готовыми формулами? Ваше сознание выигрывает, когда вы используете компьютер, как велосипед, но проигрывает, когда вы полагаетесь на силу компьютера, как автомобиля. Чтобы послушно следовать подсказкам и трюкам нашего времени, важно понимать также принципы создания презентации и дизайна, а не просто правила программ. Наилучшие программы во многих случаях не столько указывают нам правильный путь к развитию собственных идей и способностей, сколько сбивают с него. Один из способов добиться, чтобы компьютер и программы оставались прекрасными средствами развития ваших идей и презентаций, это на раннем этапе выключить компьютер и отойти от него. Можете не беспокоиться — вы к нему вернетесь достаточно скоро.



Бумага, белые доски или палочка и песок

Каковы же мои любимые инструменты, используемые при подготовке презентации (или любого другого важного проекта)? Это толстый блокнот с желтой бумагой формата 33×40 см и разноцветные ручки. Пользуюсь я также блокнотом для раскадровки и, если выступаю в своем офисе, большой белой доской для маркеров. Как бы чудесны ни были цифровые технологии, я не думаю, что они могли бы помочь мне более эффективно. Среди них вряд ли найдется нечто столь же быстрое, простое и доступное, как обычный блокнот и карандаш, и ничто не даст мне такого простора для записи идей, как большая белая доска.

Большинство бизнесменов и даже студентов колледжа от начала до конца готовят свои презентации прямо в слайдовых программах. Как по мне, это неправильно. В этом отношении вы можете многому поучиться у профессиональных дизайнеров. Большинство из них — даже молодые новые дизайнеры СМИ, которые выросли на компьютерах, — обычно расписывают основные планы и мозговые штурмы на бумаге.

Для меня это стало очевидным однажды в *Apple*, когда я посетил старшего специалиста одной из творческих команд, чтобы узнать его мнение о проекте, над которым мы вместе работали. Он сказал, что набросал много идей, которые хочет мне показать. Я предположил, что он подготовил несколько слайдов или фильм, или хотя бы распечатки цветных изображений в *Adobe Illustrator* или *Photoshop*. Но, когда я пришел к нему в офис, то увидел, что его прекрасный *Apple Cinema Display* на столе выключен. (Позже я узнал, что этот талантливый креативный директор иногда целыми днями работает, даже не включая свой компьютер.) Вместо монитора, он развернул передо мной рулон белой бумаги, который растянулся по полу примерно на пять метров. Этот здоровенный рулон был тут и там покрыт нарисованными от руки изображениями и текстами, напоминая большой комикс. Креативный директор начал с одного конца “ленты” и повел меня по своим идеям, время от времени останавливаясь, чтобы добавить слово или графический элемент. После нашей встречи он свернул свой рулон и сказал “забирайте это с собой”. По его глубокому убеждению, позже я должен был использовать эти идеи в нашей внутренней презентации в *PowerPoint*.



*Если у вас есть идеи, вы можете многое сделать без машин.
Как только у вас появляются эти идеи, машины начинают работать на вас...
Большинство идей вы запросто можете расписать даже палочкой на песке.*

*Алан Кей (интервью
в Electronic Learning, апрель 1994 года)*

Ручка и бумага

Лично я провожу довольно много времени вне своего офиса, работая в кафе, парках и по дороге до Токио в японском скоростном поезде *Shinkansen*. И хотя у меня практически всегда есть под рукой ноутбук, чаще всего для неофициального мозгового штурма, развития идей и составления списков я использую ручку и бумагу. Я могу использовать компьютер, но считаю — как и многие — что для разработки идей само ощущение ручки в руке связано с моим правым полушарием больше и естественнее. Оно позволяет сделать визуализацию общей картины и запись идей более спонтанными и ритмичными. По сравнению с сидением за клавиатурой, использование ручки и бумаги для развития идей и визуализации этих идей кажется мне гораздо более эффективным.



Белые доски

В своем офисе я часто использую для разработки идей большую белую доску. Она отлично мне подходит, поскольку я чувствую себя более свободно и непринужденно, когда могу расписать свои мысли на большой площади. Я также могу отступить назад (в прямом смысле) от того, что набросал, и представить его логический ход после того, как потом добавятся слайды. Преимущество белой доски (или обычной черной) в том, что вы можете использовать ее при работе с небольшой группой людей, чтобы записать концепции и направления. Обозначая ключевые пункты, схемы и структуры, я могу быстро зафиксировать идеи по поводу визуальных образов, вроде фото, что позднее появятся в слайдах. Я лишь указываю примеры образов, которые могу использовать для поддержки конкретного момента, скажем, секторная диаграмма здесь, фото там, линейная таблица еще где-то, и т.д.

Вы можете подумать, что это пустая трата времени: почему бы просто не войти в *PowerPoint* и не создать образы сразу, не делая двойную работу? Что ж, на самом деле, если я попробую создать раскадровку сначала в *PowerPoint*, это займет куда больше времени, поскольку мне придется постоянно переходить от нормального вида к слайду, чтобы видеть всю картину. Зато аналоговый подход (расписывание моих идей сначала на бумаге или на белой доске) действительно помогает подкрепить и упростить мои послания в собственной голове. Потом мне будет гораздо проще перевести эти идеи в *PowerPoint* или *Keynote*. Обычно, когда я потом перехожу к слайдовой программе, мне даже не приходится смотреть на доску или в блокнот. Ведь аналоговое планирование уже само по себе дает четкий визуальный образ того, как я хочу подать свой материал. Я лишь бросаю короткий взгляд в свои записи, чтобы припомнить, какие образы задумал использовать в конкретных моментах, а потом иду на *iStockphoto.com* или в свою собственную библиотеку, чтобы найти нужные.



Плакаты и стикеры

Большие листы бумаги и старые добрые маркеры могут быть прекрасными инструментами для первоначальной росписи ваших идей или фиксации чужих. Когда я сотрудничал с *Apple*, то иногда проводил сеансы мозгового штурма, прикрепляя к стене кнопками большие листы бумаги или приклеивая маленькие желтые листочки. Я записывал на них свои идеи, а другие люди выходили вперед и отстаивали свою позицию или рассматривали чужую таким же “старомодным способом”. Это было довольно сумбурно, но это был хороший сумбур. К концу сеанса стены были сплошь покрыты листами, которые я потом забирал к себе в офис и прикреплял на собственные стены. Разрабатывая структуру и визуальные образы для будущей презентации, я (и другие) часто обращался к этим листам на стенах, что висели там днями и неделями. Развешанный по стенам материал существенно облегчал виденье общей картины. Он также показывал, какие идеи можно выбросить, а какие просто необходимы для ключевых посланий.

Вполне возможно, что вы используете цифровые технологии для создания визуальных образов и показа их во время презентации. Но ваша речь и связь с аудиторией — для убеждения, “продажи” некой идеи или информирования — по сути своей являются аналоговыми. По этой причине при подготовке и прояснении содержания, цели и задач вашей презентации кажется естественным только аналоговый подход.





Замедлиться, чтобы увидеть

Замедлиться — это не только хороший совет для более здоровой, счастливой и полноценной жизни, но также способ добиться большей четкости и понимания вашей презентации. Ваш инстинкт может говорить, что это смешно, что бизнес весь построен на скорости. Везде нужно быть первым: в любых инновациях и любых продажах. Нужно быть первым и быстрым.

Между тем я могу на это ответить, что все дело в состоянии духа. У вас хватает забот, и это несомненно. Вы часто бываете заняты. Но “занятость” — это на самом деле не проблема. Конечно, некоторым, похоже, никогда не хватает времени, чтобы сделать все так, как они предпочитают, да и все мы сталкиваемся с временными ограничениями. Но эти ограничения могут также быть отличными мотиваторами, несущими ощущение срочности, которое стимулирует творческое мышление и поиск решения проблем. По сути, проблемой сегодня является не сама занятость, а ее внешнее проявление.

Внешняя занятость — это то неприятное чувство, которое появляется у вас, когда вы слишком спешите, отвлекаетесь, рассеиваете внимание и перегружаетесь делами. И хотя при этом вы можете нормально справляться с задачами, вам хочется делать это лучше. Вы знаете, что можете это. Однако, несмотря на все ваши усилия, вам кажется трудным создать такое состояние духа, чтобы рассчитывать свои действия, а не просто реагировать на раздражители. Вы пытаетесь. Вы делаете глубокий вдох. Вы начинаете думать о большой презентации на следующей неделе. Поэтому вы открываете компьютерную программу и начинаете продумывать свою подготовку. А потом у вас в офисе звонит телефон, но вы переключаете его на голосовую почту, поскольку по мобильному вам в то же самое время звонит босс. “Мне срочно нужны отчеты по проекту, — кричит он, — и чем быстрее, тем лучше!”. Потом ваш почтовый сервер сообщает, что пришли новые сообщения, включая одно от вашего главного клиента, с темой: “Срочно! Крайне необходимы отчеты!!!”. Потом в дверь просовывает голову ваш коллега и кричит: “Эй, вы разве не слышали, что всем нужны отчеты?”. Поэтому вам приходится действовать в режиме реагирования, даже если вы знаете, что проблема с отчетами на самом деле может подождать. В подобных обстоятельствах замедлиться практически невозможно.

Внешняя занятость убивает творчество. Она приводит к созданию и показу множества блоков *PowerPoint*, подменяющих увлекательные, информативные или провокационные встречи, где может и должно происходить общение. Люди чувствуют себя перегруженными задачами и даже иногда доходят до истерики. Поэтому они на скорую руку берут пару слайдов из прошлой презентации и вставляют их в будущую. Коммуникация от этого страдает... Страдает и аудитория. Да, мы все безумно заняты, но это тем более причина, по которой

мы должны не тратить зря время (свое и своей аудитории) на небрежные слайд-шоу. Чтобы сделать нечто иное, нужно использовать иное сознание, а это требует времени и отстранения от “внешней занятости”.

Действительно великие творцы — дизайнеры, музыканты, даже предприниматели, программисты и т.д. — единственные, кто видит вещи иначе. Только они обладают уникальным умением предчувствовать, видеть и задавать вопросы. (Ответы важны, но сначала всегда идут вопросы.) Это особое умение, как и простая интуиция, может придти ко многим из нас, только если замедлиться, остановиться и рассмотреть все стороны конкретной проблемы. И неважно, ученый вы, инженер, врач или бизнесмен. Когда вы готовите презентацию, вы — “творец”, и вам нужно на время отойти от компьютера, цифровых технологий и слайдов. А по возможности вам еще и нужно выделить некоторое время, чтобы побыть наедине с собой.

Одной из причин, по которой многие презентации так неэффективны, является то, что люди сегодня просто не используют (или не имеют) достаточно времени. Они просто редко делают шаг назад, чтобы реально оценить, что важно, а что нет. Им часто не удается привести в презентацию ничего уникального, творческого или нового не потому, что не хватает ума или творчества. У них просто нет времени побыть наедине с собой и тщательно осмыслить возникшие проблемы. Ведь, чтобы увидеть общую картину и наметить ваши ключевые послания, может потребоваться некоторое время наедине с собой, “вне зоны досягаемости”. Кстати, существует много способов найти уединение, и вам даже нет необходимости быть для этого одному. К примеру, я нашел очень приятную форму уединения в “моем кафе” *Starbucks* недалеко от своей квартиры в центре Осаки, где доброжелательный персонал знает меня по имени. Это довольно оживленное место, но очень уютное и расслабляющее, с обилием мягких диванов и кресел и мягко играющим джазом на заднем плане. И там я часто остаюсь наедине с собой.

Я не говорю, что уделять себе больше времени — это панацея от нехватки идей, или что это обязательно приводит к более творческим или удачным решениям. Но я думаю, что вы будете приятно удивлены, если сможете посвящать уединению больше времени каждый день, каждую неделю, месяц и год. Мне по крайней мере оно помогает достичь большей концентрации и четкости посланий, а также позволяет лучше видеть общую картину будущего выступления. К сожалению, четкость и общая картина — это основные элементы, которых не хватает большинству презентаций.

Конечно, я не хочу чрезмерно романтизировать уединение. Слишком много “времени наедине” явно может быть плохо, хотя в современном деловом мире переизбыток уединения грозит далеко не каждому. На самом деле для большинства профессионалов найти хоть немного времени наедине с собой может быть настоящим подвигом.

Потребность в уединении

Многие считают, что уединение — это основная потребность человека, и отказывать себе в ней нездорово как для духа, так и для тела. Вот пример д-ра Эстер Буххольц, психоаналитика и клинического психолога, которая покинула нас в 2004 году, когда ей было 71. За время своей карьеры она провела небольшое, но довольно серьезное исследование уединения, которое называла “время наедине”. Она считала, что общество недооценивает уединение и переоценивает взаимодействие. Д-р Буххольц думала, что периоды уединения необычайно важны, если мы хотим развить свой творческий потенциал. “Творческие решения жизни требуют времени наедине с собой, — говорила она. — Уединение просто необходимо подсознанию, чтобы найти причину проблем”. Вторая половина цитаты д-ра Буххольц представлена на слайде внизу, который я использовал в некоторых своих выступлениях на тему творчества.

“Другие [люди] вдохновляют нас, информация питает нас, практика улучшает наше выступление, но нам еще нужно время, чтобы во всем разобраться, сделать новые открытия и найти оригинальные ответы”.

Эстер Буххольц



**Чтобы быть открытым творчеству,
человек должен иметь способность
к конструктивному использованию
уединения. Он должен преодолеть
страх одиночества.**

Роллон Мэй

Правильные вопросы

Говорят, что Будда описывал ситуацию с вопросами на примере человека, которого пронзила стрела. Согласитесь, что такая ситуация одновременно болезненная и срочная. Но давайте представим, что, вместо просьб о немедленной медицинской помощи в его положении, человек вдруг интересуется подробностями о луке, из которого выпустили стрелу. Он спрашивает об изготовителе лука. Он хочет знать об опыте людей, которые сделали этот лук и стрелу, как они пришли к такому выбору цвета, какого рода тетиву использовали и т.д. Он задает огромное количество нелогичных вопросов, упуская из виду неотложную проблему.

Наша жизнь примерно похожа на эту ситуацию. Мы часто не видим реальность прямо перед собой, поскольку гонимся за эфемерными вещами, вроде зарплаты, идеальной работы, более просторного дома, высокого статуса. И мы постоянно беспокоимся, чтобы не потерять того, что имеем. Буддист бы на это сказал, что жизнь полна “дахха” (страданий, боли, потерь, чувства неудовлетворенности) — нам лишь нужно открыть глаза, чтобы это увидеть. Аналогично нынешнее состояние деловых и учебных презентаций приносит немало “страданий” в форме неэффективности и потраченного впустую времени. Они часто бывают неудовлетворительны как для аудитории в зале, так и для самого выступающего.

Сегодня среди профессионалов бизнеса ведется немало разговоров о том, как улучшить презентации и мастерство тех, кто их проводит.

Для бизнеса и докладчиков эта ситуация в определенном смысле одновременно “болезненная и срочная”. Это важно. Между тем многие обсуждения основываются на компьютерных программах и техниках. Какое приложение лучше использовать? Что предпочесть: *Mac* или *PC*? Какую анимацию и какие переключения лучше всего задействовать? Как наиболее эффективно управлять всем этим на расстоянии? Подобные размышления не совсем лишены логики, но они часто доминируют над обсуждением эффективности презентаций. Концентрация на технике и особенностях компьютерных программ часто отвлекают нас от того, что мы действительно должны контролировать. При подготовке презентации многие из нас уделяют слишком большое внимание маркированным спискам и изображениям на слайдах. И это вместо того, чтобы думать, как сделать свой рассказ наиболее эффективным, запоминающимся и подходящим для конкретной аудитории.

Неправильные вопросы

Зацикливаясь на технике, различных трюках и эффектах, мы немного напоминаем того человека, в теле которого торчит стрела. Наша ситуация болезненная и срочная, но мы все равно задаем неправильные вопросы и фокусируемся на том, что сравнительно нелогично.

Два из наиболее нелогичных вопросов, которые мне задают (а задают их немало), — это “Сколько пунктов списка нужно помещать на слайд?” и “Сколько слайдов на презентацию будет хорошо?”. Что я обычно отвечаю? “Это зависит от очень многих вещей... как начет числа ноль?”. О, это привлекает внимание людей, но это не самый любимый публикой ответ. Подробнее я остановлюсь на вопросе о количестве пунктов списка в главе 6, где обращаю ваше внимание на дизайн слайдов. Что же касается вопроса о количестве слайдов, то он явно неправильный. Существует слишком много факторов, чтобы здесь было строгое правило, которому нужно следовать. Мне доводилось видеть затянутые, скучные презентации, авторы которых использовали всего пять слайдов, и содержательные интересные презентации из более чем 200 слайдов (и наоборот). Количество слайдов — это не вопрос первостепенной важности. Если ваша презентация успешна, аудитория даже не заметит, сколько слайдов вы использовали, и точно этим не озаботится.



Вопросы, которые нам следует задавать

Итак, вы — наедине с собой. У вас под рукой лежат блокнот и ручка. Вы расслаблены, и ваше сознание ничто не беспокоит. Теперь создайте в своей голове картину презентации, которую проведете (заметьте, что я не сказал “должны будете провести”) в следующем месяце... на следующей неделе или (гм) завтра. Распишите ответы на следующие вопросы.

- Сколько времени у меня есть?
- В каком месте это будет происходить?
- В какое время суток?
- Кто будет сидеть в зале?
- Каков их предыдущий опыт?
- Чего они ожидают от меня (нас)?
- Почему выступать пригласили именно меня?
- Что я хочу, чтобы они делали?
- Какая визуальная среда больше всего будет отвечать этой конкретной ситуации и аудитории?
- Какова основная цель моей речи?
- Что им нужно рассказать?
- А теперь самый важный вопрос из всех. Внимательно вдумайтесь в его суть.

Какова моя абсолютная нулевая точка?

Можно сформулировать его и так: Если бы аудитория могла запомнить только одну вещь (а вы будете счастливы, если она сможет), что бы вы хотели, чтобы это было?

Два вопроса: какова ваша главная мысль и почему она важна?

Многие презентации, которые я видел, проводил человек из специализированной отрасли — обычно при помощи *PowerPoint* — для бизнесменов, не слишком разбирающихся в этом деле. Такая ситуация довольно широко распространена. Например, эксперта в сфере, скажем, технологии биотоплива могут пригласить провести презентацию для местной торгово-промышленной палаты. И темой будет биотопливо вообще, успехи компании этого человека, возможности в этом деле среднестатистического человека и т.д. Недавно я посетил подобное мероприятие, и после часовой речи понял, что эта презентация была настоящим чудом в своем роде. До того дня я не думал, что можно слушать кого-то, кто проводит презентацию со слайдами на моем родном языке, и не понять ни единой прозвучавшей идеи. Ни единой. Абсолютно. Мне захотелось вернуть свой час обратно.

Между тем впустую это время было потрачено не по вине *PowerPoint* или плохих слайдов. Презентация стала бы гораздо лучше, если бы при ее подготовке оратор просто держал в голове два вопроса: какова моя главная мысль? И почему она важна?

Думаю, не секрет, что выступающим бывает довольно трудно определить свое ключевое послание и выразить его способом, который был бы недвусмысленно всеми понят. Но почему оно так важно? Вот где многие люди действительно спотыкаются. Дело в том, что докладчик настолько сближается со своим материалом, что вопрос о его важности кажется ему просто очевидным, слишком очевидным, чтобы еще что-то объяснять. Между тем люди в зале (причем большинство из них) надеются и страстно мечтают, что вы им все же объясните. “Почему это должно нас волновать?” — вот один из главных вопросов, на который они хотят получить ответ. Помимо логических аргументов, они ждут от вас убеждений, эмоций и эмпатии. Насчет эмпатии докладчик должен понимать, что не все будут видеть то, что очевидно для него, или что другие могут хорошо все понять, но не увидеть, почему это важно для них. Поэтому, готовя материал для выступления, настоящие мастера презентаций всегда стараются поставить себя на место своих слушателей.

А теперь вернемся к моему впустую потраченному часу. Докладчик, который был достаточно умен, хорошо подготовлен и профессионален, допустил ошибку, еще даже не начав. Слайды выглядели так, словно их взяли из предыдущих презентаций для более технически подкованных аудиторий внутри его компании. Это показывало, что о своих слушателях в тот конкретный день он заранее не подумал. Он не смог ответить на ключевой вопрос: “Почему это важно?”. Он также не смог вспомнить на стадии подготовки, что презентации, вроде этой, предполагают давать что-то и оставлять аудитории нечто важное.



Дакара нани? (И что с того?)

Я часто говорю себе по-японски: “дакара нани?” или “соре де...?”, что переводится примерно так: “и что с того?!” или “так ваша мысль...?”. Я обычно говорю это, когда готовлю свой материал или помогаю другим подготовить их выступления. Планируя содержание своей презентации, вы всегда должны ставить себя на место своей аудитории и спрашивать: “И что с того?”. Действительно задавайте себе сложные вопросы на протяжении процесса планирования. Например, относится ли ваша мысль к делу? Ведь она может быть замечательной, но важна ли она для продолжения вашего рассказа, или она просто прозвучала, поскольку показалась впечатляющей вам (но мало кому еще)? Наверняка вам самим доводилось сидеть в зале и гадать, как слова докладчика связаны с его главной мыслью или поддерживают ее. Если вы действительно не можете ответить на этот вопрос, смело выбрасывайте этот кусок из вашей речи.

Можете ли вы пройти “лифтовый тест”?

Если *дакара нани* для вас не работает, тогда проверяйте понятность ключевого послания своей презентации при помощи “лифтового теста”. Это упражнение требует от вас “продать” свое послание за 30–45 секунд. Представьте себе такую ситуацию: вы договорились представить новую идею вице-президенту по маркетингу вашей компании — одного из ведущих мировых производителей технологий. Времени и бюджетных средств у вас в обрез и для вас крайне важно получить одобрение руководящей команды. Когда вы подходите к столу секретаря, вице-президент внезапно выходит из своего кабинета с пальто и кейсом в руках и говорит: “... мне очень жаль, но я должен ехать. Изложите мне свою идею, пока мы будем спускаться к моей машине...”. Как вам подобный сценарий? Сможете ли вы продать свою идею, пока едете в лифте и идете к месту парковки? Конечно, сценарий этот нетипичен, но вполне возможен. Зато точно возможно, что вас без предупреждения попросят сократить свою речь, скажем, с 20 минут до 5 (или с запланированного часа до 30 минут). Сможете ли вы это сделать? Правда, вам может никогда это и не придется делать, но мысль о том, что вы будете делать в таком случае, заставляет вас свернуть свое послание и сделать всю речь более сжатой и понятной.



Раздаточные материалы могут вас освободить

Если на стадии подготовки вы создадите подходящие материалы, чтобы раздать их после презентации, тогда вам не нужно будет излагать все в своей речи. Подготовка хорошего документа — со столькими деталями, сколько вы считаете нужным — освобождает вас от концентрации на том, что важнее всего для вашей конкретной аудитории в конкретный день. Если вы составите правильный документ, вам также не придется беспокоиться об исключении из вашей речи графиков, цифр или сопутствующих идей. Ведь вы не можете сказать в своей речи всего. Многие докладчики включают в свои слайды все на свете “просто на всякий случай” или, чтобы показать, что они “серьезные люди”. Стало уже привычным создавать слайды с обилием текста, развернутыми схемами и тому подобным, поскольку слайды служат еще и как раздаточные документы. Увы, это большая ошибка (см. врезку по “слайдоментации”). Гораздо лучше подготовить подробный документ для раздачи и сделать слайды простыми. И никогда не раздавайте печатную версию ваших слайдов. Почему? Вот, что говорит об этом Дэвид Роуз, мастер презентаций и один из самых успешных нью-йоркских предпринимателей в сфере технологий.

Никогда не раздавайте копии ваших слайдов и уж точно не перед презентацией. Это поцелуй смерти. По определению, поскольку слайды являются материалами для “поддержки оратора”, они и должны поддерживать только оратора — ВАС. Как таковые, они должны быть полностью неприспособленными выступать сами за себя, а потому бесполезными для раздачи вашей аудитории, где будут лишь гарантированным отвлекающим фактором. Проблема здесь в том, что, если слайды могут говорить сами за себя, зачем вообще вам выходить вперед и открывать рот?

Дэвид Роуз

1. Слайды, которые будет видеть аудитория

聞き手が見るスライド



2. Записи, которые будете видеть вы

話し手が使うメモ



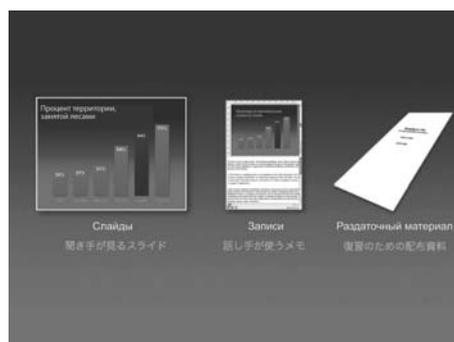
3. Материалы для раздачи

復習のための配布資料



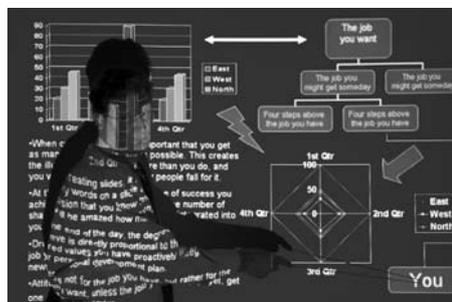
Три составляющих презентации

Очень важно запомнить, что в вашей презентации должны быть три компонента — слайды, комментарии и раздаточные материалы. Тогда вы не будете чувствовать необходимость вставлять в свои слайды слишком много информации (текста, цифр и т.д.). Вместо этого вы сможете помещать эту информацию в свои комментарии (с целью повторения или “просто на всякий случай”) либо раздаточные материалы. Такую идею предлагают эксперты в сфере презентаций, например Клифф Аткинсон, хотя многие люди все еще переполняют свои слайды лишними данными. Кроме того, они просто распечатывают свои слайды, вместо создания отдельного документа. (Представляя эту идею во время своих живых выступлений по дизайну презентаций, я использовал четыре слайда, изображенные на этой странице.)



Создавайте документ, а не “слайдумент”

Слайды — это слайды. Документы — это документы. Они не одинаковы. Попытки слить их воедино приводят к тому, что я называю “слайдументом”. Создание слайдумента происходит из желания сэкономить время. Люди думают, что действуют эффективно и упрощают себе задачу. Это подход из серии “убить одним выстрелом двух зайцев”, или *иизеки ни чо* на японском. К сожалению (если, конечно, вы — не заяц) убивается только эффективное общение. Намерения хороши, но о результатах такого не скажешь. Попытка сэкономить время за счет создания слайдументов напоминает мне очень подходящую японскую поговорку: *нито о оумоно ва итто мо езу*, или “за двумя зайцами погонишься — ни одного не поймаешь”.



Предусмотренные в вашем проекте слайды должны быть как можно более наглядны и подкреплять ваши идеи быстро, эффективно и мощно. Вербальное содержание, вербальное подтверждение, доказательство и эмоциональная привлекательность исходят больше из вашего устного слова. Но ваши раздаточные материалы (документы, которые вы даете с собой) — это совсем другое. В них вы должны не подкреплять вербальное содержание или отвечать на вопросы, а писать так, чтобы обеспечить как минимум столько же глубины и силы, как в вашей живой презентации. Зачастую, правда, требуется еще больше глубины и базовой информации, поскольку люди могут читать гораздо быстрее, чем вы говорите. Иногда презентация основывается на материале, обнаруженном в книге или длинной журналистской статье. В этом случае раздаточные материалы могут быть довольно краткими; больше люди могут узнать в самой книге или статье.

Поощряют ли слайдументацию разного рода конференции?

В доказательство того, что мы живем в мире, где доминирует “плохая *PowerPoint*”, многие конференции сегодня требуют от докладчика следовать стандартным правилам этой программы и представлять свои файлы задолго до выступления. В наши дни организаторы конференций берут эти “стандартизованные” файлы и распечатывают их для большой папки с материалами, или включают их в DVD, который слушатели потом забирают домой. Подразумевается, что серии слайдов с маркированными списками и надписями обеспечивают хорошую визуальную поддержку как вашей живой презентации, так и документа по ее материалам еще долго после ее окончания. Это загоняет выступающего на конференции в ловушку. Он может спрашивать себя: “Разработал ли я визуальные

образы, четко подкрепляющие мою живую речь, или создал слайды, более подходящие для документа, который будет прочитан позже?”. Большинство докладчиков идут на компромисс и выбирают нечто среднее. Это дает плохо поддерживаемые визуальные образы для живой речи и ряд документальных слайдов с текстом и другими данными, которые плохо читаются (а потому их не читают вовсе). Такие псевдодокументы плохо читаются потому, что ряд маленьких блоков с текстом и изображениями на листке бумаги еще не является документом.

Слайддументы неэффективны, недостаточны и несимпатичны. Попытки заставить слайды служить как визуальными образами, так и отдельными раздаточными материалами, дают плохие образы и плохие документы. Да, это широко распространенный и вполне допустимый подход. *PowerPoint* (или *Keynote*) — это инструмент для демонстрации визуальной информации, которая помогает



вам рассказать вашу историю, доказать вашу идею и увлечь вашу аудиторию. Между тем это не очень хорошие инструменты для составления письменных документов — для этого существуют текстовые редакторы.

Почему же организаторы конференции не требуют, чтобы ораторы присылали письменные документы (с оговоренным максимумом страниц), отражающие главные идеи презентации с подходящими деталями и глубиной? Ведь документ в формате *Word* или *PDF*, написанный в хорошо читаемой манере, с библиографией и ссылками для дальнейших подробностей, кого они интересуют, был бы гораздо более эффективен. Неужели организаторы думают, что, вернувшись домой после конференции, я буду читать страницы, полные слайдов в формате *PowerPoint*? Возможно, кто-то и попытается отыскать смысл в долгом ряду мелких строчек, списков, схем и образов. По крайней мере он уделит этому некоторое время..., пока не сдастся. Между тем с письменным документом мельчить или вкладывать двойное значение просто нет смысла (конечно, если он хорошо написан).

Чтобы действовать иначе и более эффективно, используйте хорошо написанный, подробный документ для ваших раздаточных материалов и хорошо разработанные простые и грамотные графики для ваших визуальных образов. Вот здесь можно быть нетипичным. И хотя это может потребовать больше усилий с вашей стороны, качество ваших визуальных образов и раздаточных материалов резко повысится. Возможно, это не самое легкое решение, но оно кажется довольно простым, прямым и понятным.

Преимущество хорошего планирования

Старайтесь хорошо подготовиться и действительно проработать свою историю — достаточно хорошо, чтобы пройти “лифтовый тест”. Тогда вы сможете хорошо изложить свое ключевое послание в любой ситуации. Недавно я получил такое письмо от моего друга Джима из Сингапура.

Дорогой Гарр!

Недавно я получил нового клиента и несколько месяцев пытался с ним связаться. Наконец мы договариваемся встретиться на следующей неделе. Я знаю, что с вниманием у этого парня очень плохо, поэтому использовал простой подход и долго мучался над содержанием моей речи, ключевым посланием, а потом еще и графикой. И вот мы приходим в офис и начинаем с обычной беседы для затравки, и вдруг я понимаю, что мы уже прошли все пункты презентации, и он согласен двигаться дальше. Затем он смотрит на часы и говорит, мол, рад был встрече, спасибо, что зашли. Когда мы выходили из здания, двое ребят, которые на меня работают, сказали: “Эй, ты даже не провел презентацию, а он все равно согласился заключить сделку — это было здорово!”

Между тем я совершенно растерян: “Как насчет времени, которое ушло на подготовку? Ведь он даже не видел моей презентации. Получается, что я зря потратил столько часов и минут, сводя все воедино!”. А затем меня озарило. Подготовка презентации — ведь это и есть организация мыслей и концентрация речи так, чтобы вашей аудитории было все понятно. Мне потому и удалось быстро урегулировать все пункты, что я хорошо проработал их на стадии подготовки. Причем графические объекты заставили меня продумать всю презентацию и стали ее частью, даже если аудитория их так и не увидела.

Здесь Джим высказал отличную мысль. Хорошая подготовка сама по себе поможет вам понять содержание вашей речи. При надлежащей подготовке вы сможете изложить свое послание, даже если за пять минут до презентации сломается проектор или клиент скажет: “Забудьте о слайдах, ознакомьте меня только с самой сутью вопроса”.

Стадия планирования — это идеальное время, чтобы максимально прояснить ваше виденье будущей презентации и снять все возможные

барьеры. Я люблю современные технологии и думаю, что слайдовые программы могут быть очень эффективными во многих ситуациях. Но для планирования лучше выбирать аналоговый подход — ручку и бумагу, белую доску, хотя бы блокнот и карандаш в кармане, когда вы гуляете вдоль пляжа с собакой... Используйте все, что угодно, если это в силах вам помочь. Об этом замечательно сказал гуру бизнеса Питер Друкер: “Компьютер — тупица”. Значение имеете только вы и ваши идеи (и ваша аудитория). Поэтому попробуйте отказаться от компьютера на ранних стадиях планирования — на то время, когда ваше творчество нужнее всего. Для меня, по крайней мере, ясность мышления и генерация идей начинаются тогда, когда мы с компьютером находимся далеко друг от друга.

Вырваться из сети и использовать на стадии подготовки бумагу или белую доску явно стоит, чтобы лучше определить и прояснить ваше ключевое послание. Ведь именно ради него вы все это затеваете. И снова, если ваша аудитория запомнит только одну вещь, что это должно быть? И почему именно это? Четко сформулировав идеи и ключевые пункты на бумаге, вы добьетесь гораздо большего. Вы сможете прекрасно подготовить слайды и другие мультимедиа для усиления наиболее важных моментов своей речи.

Резюме

- Замедляйте свое занятое сознание, чтобы более ясно осознать стоящую перед вами проблему, цели и задачи.
- Уединяйтесь, чтобы увидеть общую большую картину.
- Для большей концентрации старайтесь выключить компьютер и использовать при подготовке презентации аналоговый подход.
- Используйте для первоначальной записи и проработки ваших идей бумагу и разноцветные ручки или белую доску и маркеры.
- Ищите ответы на ключевые вопросы: Каковая ваша основная (ключевая) мысль? Почему она имеет значение?
- Если ваша аудитория запомнит в результате выступления только одну вещь, что это должно быть?
- Правильная подготовка раздаточных материалов удержит вас от искушения впихнуть в представляемые слайды все на свете.

