

Александр Григорьев. Слово на слайде

Цель этой книги: помочь тем, кто хочет сделать свои презентации эффективнее. Когда вы стоите перед аудиторией, слайды — лишь подспорье для вашего выступления. Даже если они чем-то нехороши, ваша ясная, умная и вдохновенная речь исправит ситуацию. Другое дело — презентация для отправки по электронной почте. Она говорит за вас. Эта книга о таких презентациях. Но одновременно она о культуре письменного общения в целом. О том, как быть понятным и убедительным на сайте, в блоге, брошюре, статье, электронном письме, сообщении в мессенджере. Везде, где нас читают.

Александр Григорьев. Слово на слайде. – М.: Бомбора, 2023. – 272 с.



Купить цифровую книгу в [ЛитРес](#), бумажную книгу в [Ozon](#)

Глава 2. Чувство слайда

Чтобы почувствовать слайд, попросим помощи у Льва Николаевича Толстого, который начал роман «Анна Каренина» со слов «Все счастливые семьи похожи друг на друга, каждая несчастливая семья несчастлива по-своему». Где бы в реальной жизни толстовская цитата могла появиться? Например, в докладе студента-психолога или популярной лекции психотерапевта, работающего в центре семейной терапии. Допустим, наш спикер хочет рассказать о том, что разным парам в зависимости от их проблем и типов личности подходят разные психотерапевтические школы и техники. Кому-то — когнитивно-поведенческая, кому-то — гештальт-терапия, а кому-то — транзактный анализ.

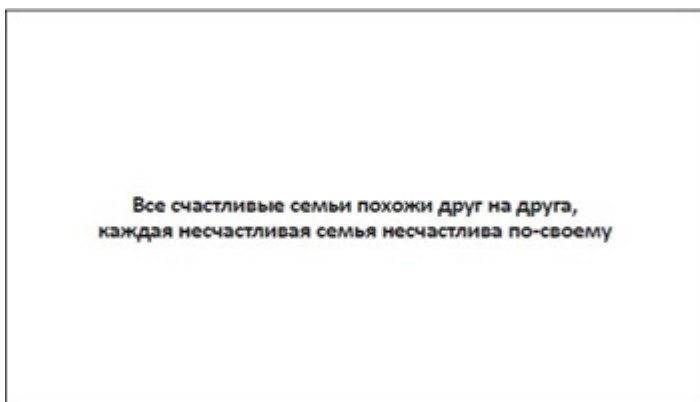


Рис. 1. Банальное, но естественное решение — разместить единственную фразу в центре слайда

Как сделать слайд выразительнее, интереснее? Например, добавить изображения (рис. 2).

Присмотритесь к новому слайду — почувствуйте, что найденные картинки не просто вторят толстовской мысли, а помогают быстрее её понять и придают ей дополнительную выразительность.



Рис. 2. Изображения счастливых и несчастливых пар подчёркивают толстовскую мысль

Различие в размерах шрифта и изображений покажет: то, что больше, — важнее. А после добавления второго фонового цвета композиция станет еще чётче. Серая часть больше белой — в полном соответствии с размерами кегля и картинок. Слева – вступление, прелюдия. В центре внимания — то, что справа.

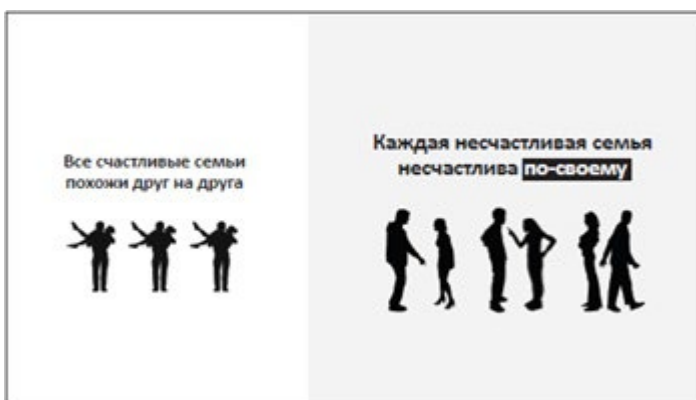


Рис. 7. Добавлены акценты

Чёрно-белые (иногда с оттенками серого) слайды можно назвать дизайн-прототипами. Создать прототип должен автор текста, а не дизайнер.

Невозможно написать хороший текст для слайда, не разместив его в пространстве, не задав композицию. Такая композиция сугубо смысловая: она указывает на значимость тех или иных фрагментов текста и выявляет связи между ними. Умелый дизайнер может потом на её основе создать свою, но при этом бережно сохранив уже заданную архитектуру смыслов.

Глава 3. Искусство быть понятым

Насколько популярная психология легковесна и склонна выдавать желаемое за действительное, настолько же глубока и правдива психология подлинная, основанная на научном поиске или клинической практике. Реальное психологическое знание, в отличие от домыслов, помогает лучше понимать себя и других, собственные и чужие побуждения, реакции, поступки.

В 1972 году израильский психолог и будущий нобелиат Даниэль Канеман и его коллега Амос Тверски впервые использовали понятие «когнитивное искажение» (подробнее см. [Даниэль Канеман. Думай медленно... решай быстро](#)). Таких, больших и малых, искажений и иллюзий множество. Их невозможно упразднить и победить окончательно, но о них можно помнить и им можно сопротивляться.

Одно из таких искажений подчас делает наши презентации (а также письма, сообщения в соцсетях и мессенджерах, документы) очень трудными для восприятия. Это иллюзия автора, которую я формулирую так: «Понятно мне — понятно всем».

Во многом такая иллюзия основана на известном феномене: если я что-то знаю, и тем более знаю очень хорошо, мне трудно представить себе образ мыслей человека, у которого этих знаний пока нет. Из-за этого учителя не могут объяснить ученикам то, что им кажется очевидным, а программисты создают путаные интерфейсы. Это когнитивное искажение по-английски называется Curse of

Knowledge, но на русский я бы предложил перевести его не дословно («проклятие знаний»), а, например, «проблема осведомлённых людей».

Глава 4. Общая теория презентаций

Работа со словом не терпит искусственных правил и ограничений. На слайдах и в других прикладных текстах может быть что угодно, если это оправдано целью и сделано со вкусом. Я верю, что презентация работает, когда она

- понятна даже при быстром чтении и «прокликивании» слайдов
- интересна даёт пищу уму и вызывает желание узнать, что же будет дальше
- убедительна с точки зрения аудитории и предугадывает её вопросы
- впечатляет яркими фактами и эффектными формулировками

Важно сформулировать цель презентации, а именно ответить на два вопроса:

1. К кому я обращаюсь?
2. Чего я хочу от своего адресата?

Глава 5. Слайд в вакууме

В презентации может быть всего один слайд. А сам этот слайд может быть компактней некуда — вписываться точь-в-точь в экран смартфона. Такой формат очень удобен: вы высылаете клиенту в мессенджере небольшой одностраничный файл, он открывает его на смартфоне и понимает суть вашей идеи или предложения быстрее, чем если бы вы рассказывали на словах. Впрочем, так бывает редко. По моему опыту, средняя длина удачной презентации — 12–15 слайдов.

Для начала задумаемся и вчувствуемся в слайд сам по себе. Слайд в вакууме. **Выделите главное, удалите лишнее.**

Например, вы представляете в России стиральный порошок из Японии — Stirasho. Пока что это маленький бренд, продающийся только в магазинах японских товаров. Но вы понимаете: потенциал огромен. Stirasho отличается превосходным качеством: он объективно превосходит бренды масс-маркета, а стоит лишь немного дороже. Крупные ритейлеры получают от вас презентацию, в которой есть такой слайд:

Stirasho полностью соответствует определению «японское качество»

1 Нам удалось обеспечить очень привлекательную стоимость для покупателей Stirasho
В отличие от других порошков Made in Japan, наш бренд доступен для большинства домохозяйств

2 Это получилось за счёт оптимизации логистических затрат, отказа от дорогостоящей рекламы и отсутствия большого числа посредников
на пути от производства до полок магазинов

3 В результате мы представляем нашим покупателям продукцию высокого качества по более чем разумной цене

Рис. 8. Слайд избыточно многословен

Главная мысль слайда нигде не сформулирована. В заголовке речь идёт о высоком качестве, ниже — о доступной цене. Но впечатляет не то и не другое само по себе, а именно сочетание этих фактов. Представьте себе один из слайдов:

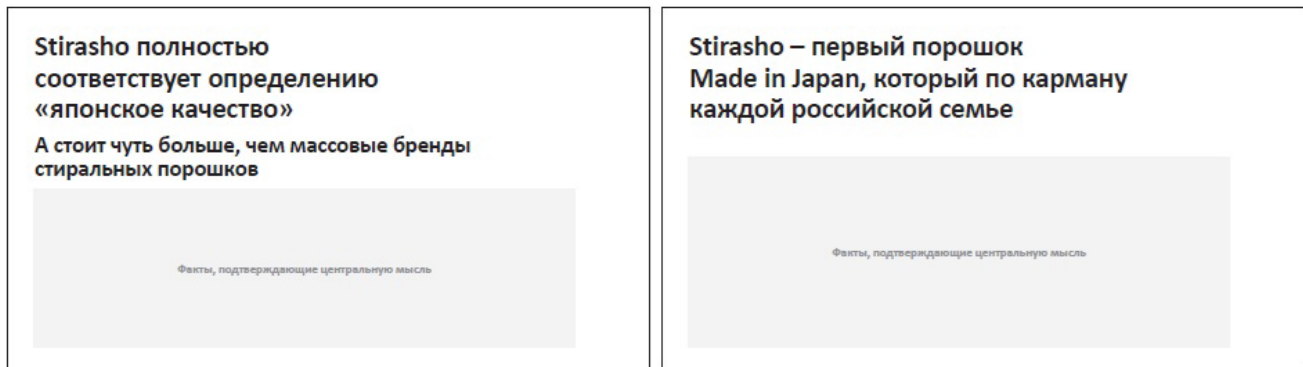


Рис. 9. В фокусе оказалось главное. А на слайде освободилось пространство, которое вы можете заполнить интересной и показательной информацией

Чтобы разобраться, где на слайде важное, а где лишнее, достаточно посмотреть на него глазами вашего адресата.

В следующем примере вы — крупный девелопер, стремящийся выйти на зарубежные рынки. Ваше внимание привлёк Кипр. Один из слайдов вашей презентации посвящён инвестиционной привлекательности Кипра:

Кредитный рейтинг Кипра

Агентство	Moody's	S&P	Fitch	DBRS Morningstar
Предыдущий рейтинг	Ba2	BBB-	BBB-	BBB (низкий)
Текущий рейтинг	Ba1	BBB-	BBB-	BBB (низкий)
Расшифровка	Неинвестиционный уровень (на 1 пункт ниже инвестиционного)	Инвестиционный уровень	Инвестиционный уровень	Достаточная кредитоспособность
Дата	23.08.2021	03.09.2021	03.04.2020	22.10.2021
Динамика	Рост	Без изменений	Без изменений	Без изменений
Прогноз	Стабильный	Положительный	Стабильный	Положительный

В 2013 году на Кипре произошёл экономический кризис, после чего все международные рейтинговые агентства понизили суверенный кредитный рейтинг страны до неинвестиционного уровня.

С тех пор отмечается положительная динамика: стабильный экономический рост Кипра отражается в регулярном повышении суверенного рейтинга.

Агентства не понизили рейтинг Кипра ни во время закрытия Кооперативного банка (№2 в стране) в 2018 году, ни после начала эпидемии коронавируса, которая негативно отразилась на рейтингах десятков стран по всему миру.

Рис. 10. Слайд сообщает важную мысль: инвестировать в Кипр можно и нужно, но делает это не слишком удачно

Плохо то, что напрямую центральная мысль нигде не сформулирована. Мы можем догадаться о ней, прочитав слайд и сделав соответствующий вывод.



Рис. 11. Этот слайд доносит главную мысль быстрее

Так происходит по двум причинам. Во-первых, центральная идея отчётливо сформулирована и находится на самом виду — в заголовке. Во-вторых, вы удалили огромный объём второстепенной информации. В предыдущей версии слайда было около 120 слов (включая служебные), аббревиатур и числовых обозначений. В новом варианте их (вместе с именами собственными в логотипах) около 40. Объём текста сократился в три раза. Неудивительно, что слайд воспринимается куда легче: на его чтение уходит гораздо меньше времени.

Проявите структуру

Слайд с чёткой структурой обещает: понять его не трудно. Он дарит ощущение лёгкости восприятия.

Структура показывает, как устроена информация, которой мы хотим поделиться. Чаще всего о структуре говорят, что её создают. Но иногда точнее было бы сказать иначе: структура проявлена. Ведь любой материал — ещё до того, как попадёт на наш слайд — уже каким-то образом устроен. В нём есть общее и частное. Главное и второстепенное. Предпосылки и следствия. Относящееся к форме и содержанию. К сегодняшнему моменту и развитию во времени. Взяв этот материал в руки, желая поделиться им с другими, мы часто не столько изобретаем структуру рассказа, сколько раскрываем внутреннюю логику самого материала. Делаем её явной, наглядной.

Мы прибегаем к слайдам, чтобы рассказать о разном. Неудивительно, что у них самих оказывается разное внутреннее устройство:

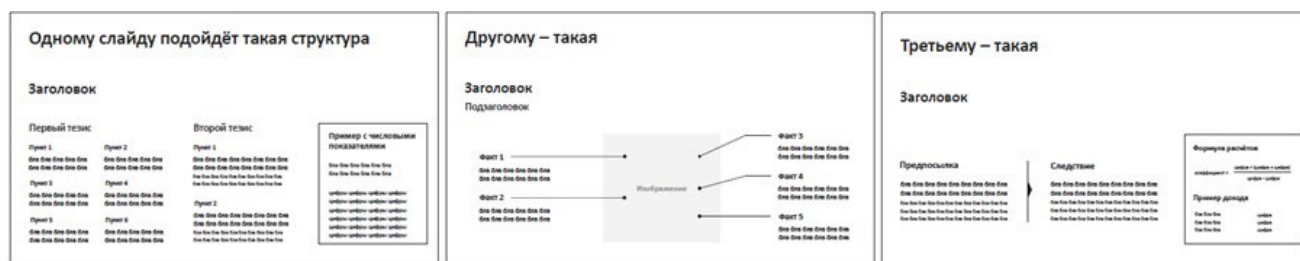


Рис. 12. Различная структура слайдов

Скажите то же самое проще

Этот призыв к простоте не имеет абсолютной силы. Случается, что и малейшее упрощение недопустимо. Как может оно, например, быть оправдано в философском эссе, серьёзной литературно-критической статье или научном исследовании? Проблема в том, что в повседневной жизни обычно встречается сложность совсем другого рода: искусственная, надуманная, ложная. Речь о канцелярите.

Слову «канцелярит» 60 лет. Его впервые применил Корней Чуковский в 1962 году в книге о мнимых и реальных болезнях русского языка — «Живой как жизнь». Подробнее о канцелярите написала

знаменитая переводчица Нора Галь. Её книга об искусстве письма [Слово живое и мёртвое](#) вышла в 1972 году. Любопытна также работа современного лингвиста из Орска А. В. Флори [Культура речи](#) (2016 г.).

Не каждый текст и не каждую мысль стоит упрощать. Но в случае канцелярита «сказать проще» — это «сказать лучше». Канцелярит не относится ни к официально-деловому, ни к научному стилю речи. Канцелярит — это сбой в их работе.

Глава 6. Ускоритель чтения

Содержательный, или информативный, заголовок резко отличается от «обычного», в котором чаще всего звучит тема слайда: «Целевая аудитория», «Структура рынка»... Содержательный заголовок напоминает этикетку, ярлык, указатель. Он как бы говорит: «Читай дальше! Из текста ниже ты узнаешь о том-то и том-то». Содержательный заголовок не указывает на важные сведения, он ими делится.

Так проявляется принцип: «Выводи главное на первый план». Если у слайда есть центральная мысль — ей самое место в заголовке.

Содержательные заголовки — не моё открытие. Российский бизнес узнал о них благодаря книге [Говори на языке диаграмм](#) Джина Желязны, директора по визуальным коммуникациям McKinsey.

Чаще всего идея, выраженная в информативном заголовке, — это квинтэссенция слайда.

Будем реалистами: человек, получивший презентацию, не так уж часто в ней заинтересован. Ему бы поскорее понять, о чём она, как связана с ним, есть ли в ней толк. Здесь и приходят на помощь информативные заголовки. Быстро пролистав слайды, успев прочесть едва ли не одни только заголовки, ваш адресат уже получил ответы на свои первые вопросы.

Содержательные заголовки — это сокращённый путь к смыслу презентации.

Заголовок — первое, на что обращает внимание читатель. Он же — первое, о чём следует думать автору. Решив, чему будет посвящён следующий слайд, попробуйте прежде всего придумать удачный заголовок. Когда центральная идея сформулирована, отобрать материал и организовать его на слайде проще. К тому же новый заголовок создаётся с учётом предыдущего, прилаживается к нему: от этого вся презентация становится логичнее и целостнее.

Глава 7. Первый и последний

Заглавный слайд — первое, что увидит адресат. «Зачем мне это читать?» — хочет знать адресат. И титульный слайд отвечает: «Вот зачем». Идеальный титульный слайд — информативен. Сжимая содержание презентации до одной или нескольких мыслей, он говорит читателю: «Вот в чём польза для тебя». Например:

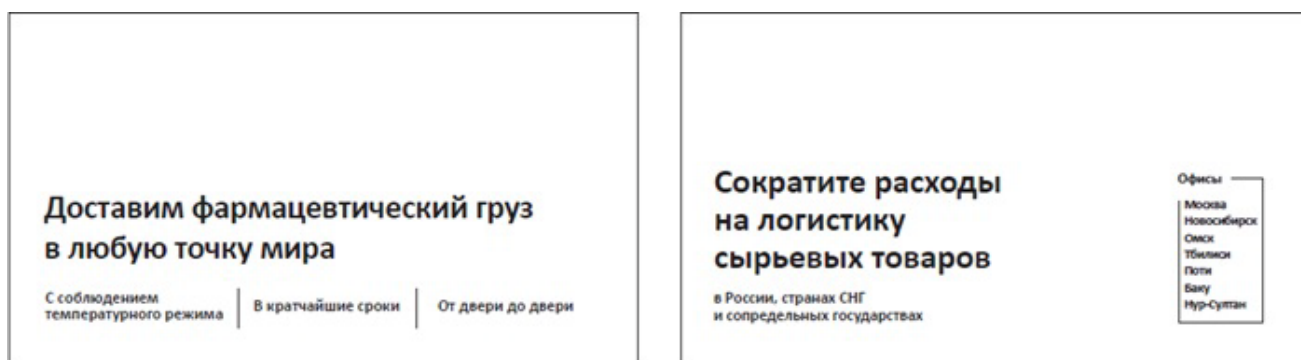


Рис. 13. Примеры информативных титульных слайдов

Задача завершающего слайда — не только оставить контакты, но и подтолкнуть адресата к тому, чтобы он ими воспользовался. Поэтому будет нелишним ещё раз напомнить о том, чем вы, ваша компания, продукт или идея можете быть полезны. Хорошая идея — связать первый и последний слайды, закольцевав презентацию. Если в начале и конце мы говорим о пользе для адресата, это получается само собой.

Глава 8. История в кавычках

Историями я называю презентации, которые отличаются от шаблонно-корпоративных. В них струится живая мысль. Она не стеснена мнимыми правилами. Не стремится воспроизвести один и тот же уже

давно навязший в зубах формат. Отказывается от внешней «серьёзности» в пользу содержательности и ясности. В презентациях-«историях» слайды не просто соседствуют, они подогнаны друг к другу.

Сторителлинг — ужасно модное понятие. Но за ним скрывается старая как мир идея — идея естественности (см. также Мартин Сайкс и др. [От слайдов к историям](#). Пошаговая методика создания убеждающих презентаций).

Делиться историями — в человеческой природе. Какой бы серьёзной ни была тема, ваша презентация может звучать почти так же естественно, как история. Практически любую презентацию можно заставить звучать как история. Даже если это всего лишь история в кавычках.

Я убеждён, что презентация звучит как история благодаря естественной продуманной интонации, как если бы вы рассказывали другу или члену семьи; целостности, в основе которой — точка зрения и ценности адресата; творческому усилию преобразующему подготовленный материал; наглядности и выразительности которые позволяют «пощупать» всё, о чём вы говорите.

Работа над любой «историей», в том числе предназначенной для слайдов, состоит в отборе и организации материала. Её результат — продуманная, выверенная целостность. Иными словами: каждый факт, каждая мысль и каждое слово в нашей «истории» оказались на своём месте. Каждая частность существует не сама по себе, а соотносится с незримым смысловым центром.

В этом смысле истории — те, что в книгах и на экране — не вполне похожи на жизнь. Это реальный человек может прожить день или год так, что оглянется назад и увидит только россыпь случайных событий. В хорошем художественном произведении любое происшествие, любая реплика, любая деталь каким-то образом связаны с общим замыслом.

Начните с читателя. Исходя из его приоритетов и представлений о жизни, вы понимаете, что и как следует рассказывать. Ваша «история» складывается сама собой и оказывается гораздо лучше, чем если бы вы следовали заранее придуманной структуре. Между тем в бизнесе работу над презентацией обычно начинают именно со структуры. Но такой чёткий, внешне «эффективный» процесс практически исключает творчество. Идя этим путём, набрести на по-настоящему яркое решение не получится. «История», способная увлечь и вызвать отклик, рождается в результате эксперимента. Заранее предсказать, какая последовательность слайдов и мыслей будет наилучшей, невозможно. Рациональность бескрыла.



Рис. 14. От сбора материала к истории

«Эффективность» — волшебное слово, которое то и дело звучит в офисных спорах. Но чаще всего на него нападают те, кто не видит ни в чем и тени волшебства. Такие люди, возможно, способны здраво судить о том, что работало вчера. Но оценить и тем более создать новое им, как правило, не по силам. Удивляться результату, совершать мини-открытия — нормально.

Глава 9. Объяснительный маркетинг

То, что сделано в духе объяснительного маркетинга, похоже на разговор с экспертом, а не с продавцом.

На протяжении всей книги я показывал слайды, за которыми стоят одни и те же представления о хорошем и плохом, должном и недолжном. Но всякий раз обращал внимание на разные их стороны: отсутствие лишнего, чёткую структуру, понятный язык, информативные заголовки, выразительные примеры и формулировки, обращённость к адресату. Пора посмотреть на них как на целое. И тогда мы увидим, что слайды объясняют. Презентация-«история» служит тому, чтобы познакомить с новой стороной бизнеса и жизни, растолковать, как она устроена.

Год от года доля Autel на мировом рынке растёт

То же случится и в вашей стране

Как Autel завоевал рынок России

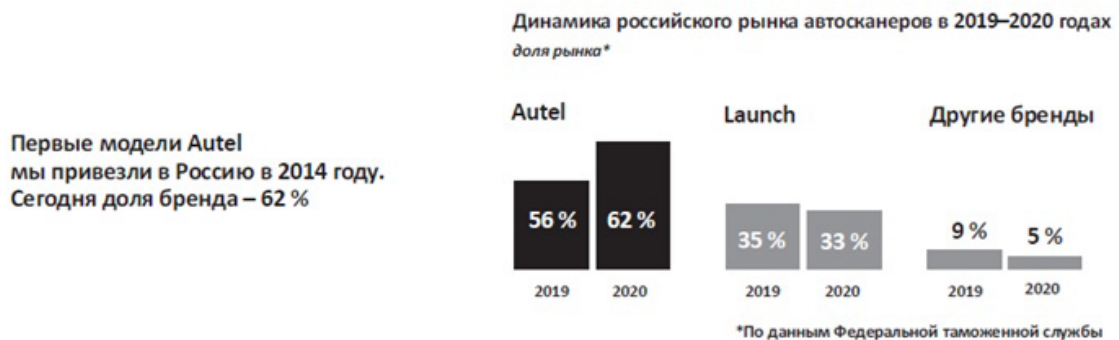


Рис. 15. Пример объяснительного маркетинга

Читать хорошую презентацию — всё равно что говорить с вдумчивым, компетентным человеком. Его цель — не наобещать с три короба и добиться своего любой ценой, а по-настоящему толково объяснить, что к чему.

Глава 10. Лекарство против безликости

В работе я часто сталкивался с одной и той же ситуацией. Получишь материалы от клиента — старую презентацию, ссылку на сайт, список тезисов, — и они ничего не говорят ни уму, ни сердцу. Либо не очень понятны. Либо написаны как под копирку: однотипные бизнес-фразы, абстракции, за которыми не видна живая жизнь.

Если произнести только эти два слова, «индивидуальный подход», это не произведёт никакого впечатления. Нужны детали, которые позволят понять и почувствовать, в чём именно этот индивидуальный подход состоит, как проявляется. Такое нужно не заявлять, а наглядно показывать».

И вот тут — что-то случается. Клиент сбрасывает речевую маску, прекращает игру в «серьёзность» и начинает говорить интересно, живо, с россыпью поразительных подробностей. Сразу чувствуешь суть, своеобразие продукта или компании. Понимаешь, почему это здорово, сколько сил, таланта и знаний в это вложено. Каждый пример, каждое пояснение наглядны и убедительны. Остаётся только записывать, записывать, записывать. А потом — превращать в слайды.

Если презентация удалась, она обязательно сохранит самобытность идеи, услуги, технологии, бизнеса и тех, кто за ними стоит. Сохранит на уровне интонации, характерных слов, смысловых акцентов. На уровне отдельных аргументов и общей логики.

Пусть ваша следующая презентация будет именно такой.