





**А Л Е К С А Н Д Р   Г Р И Г О Р Ь Е В**

Автор

Автор презентаций для «Билайна», Альфа-Банка,  
«Коммерсанта» и DHL Global Forwarding

Опыт автора

# СЛОВО НА СЛАЙДЕ

Название

Подзаголовок

**КАК ПИСАТЬ ПРЕЗЕНТАЦИИ,  
ПОСЛЕ КОТОРЫХ С ВАМИ  
ЗАХОЧЕТСЯ ИМЕТЬ ДЕЛО**

Логотип

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО  
Москва 2023

УДК 339.138  
ББК 65.29  
Г83

**Григорьев, Александр Геннадьевич.**

Г83 Слово на слайде : как писать презентации, после которых с вами захочется иметь дело / Александр Григорьев. — Москва : Эксмо, 2023. — 272 с. — (Маркетинг для немаркетологов).

ISBN 978-5-04-177894-1

Именно от текста зависит, сработает ваша презентация или нет. Александр Григорьев разбирается в этом как никто другой. Вот уже более 5 лет он специализируется на текстах для презентаций. Среди его клиентов — Альфа-Банк, «Билайн», Sber Private Banking, DHL Global Forwarding, «Коммерсантъ», «Полюс», «БКС Мир инвестиций» и другие крупнейшие российские и международные компании. Освоив подход Александра, вы научитесь воздействовать на любую аудиторию: клиентов, инвесторов, коллег и партнёров по бизнесу. Один из его авторских приёмов — объединение заголовков в связную «историю». Сделать это просто, а эффект колоссален. И таких принципов — целая книга, где каждая рекомендация проиллюстрирована реальными слайдами из самых разных сфер бизнеса.

«Слово на слайде» как воздух нужна проектным менеджерам, предпринимателям, бизнес-тренерам и копирайтерам. Всем, кто обучает, заражает своими идеями, привлекает инвестиции и отчитывается о проделанной работе с помощью презентаций.

**УДК 339.138  
ББК 65.29**

ISBN 978-5-04-177894-1

© Текст. А. Григорьев, 2023  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

*Моим родителям*

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВОДНЫЕ СЛОВА .....	7
Глава 1. ВО ИЗБЕЖАНИЕ НЕДОРАЗУМЕНИЙ .....	11
Глава 2. ЧУВСТВО СЛАЙДА .....	17
Глава 3. ИСКУССТВО БЫТЬ ПОНЯТНЫМ .....	29
Глава 4. ОБЩАЯ ТЕОРИЯ ПРЕЗЕНТАЦИЙ .....	39
Глава 5. СЛАЙД В ВАКУУМЕ .....	53
Выделите главное, удалите лишнее .....	55
Проявите структуру .....	85
Скажите то же самое проще .....	118
Глава 6. УСКОРИТЕЛЬ ЧТЕНИЯ .....	141
Глава 7. ПЕРВЫЙ И ПОСЛЕДНИЙ .....	165
Глава 8. ИСТОРИЯ В КАВЫЧКАХ .....	181
Глава 9. ОБЪЯСНИТЕЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ .....	235
Глава 10. ЛЕКАРСТВО ПРОТИВ БЕЗЛИКОСТИ .....	269

## ВВОДНЫЕ СЛОВА

Когда мне предложили писать тексты для презентаций, я подумал: «Что за чепуха?» — и отказался. Прошло два года, и предложение прозвучало вновь. На этот раз я скрепя сердце согласился — как на временную и не слишком приятную подработку. Отсутствие энтузиазма объяснялось тем, что продажа через текст — это прежде всего продажа, а не работа со словом. На поиск удачной фразы не жалко потратить часы, а продавать — скучно и противно, думал я. К тому же в твою речь почти неизбежно проберётся всё ужасное, что так часто звучит на деловых встречах, появляется в бизнес-книгах и рекламных текстах. Полубесмысленные корпоративные штампы, обычно дурно переведённые с английского. Навязшие в зубах перечисления банальных выгод и преимуществ. Самозабвенное раздувательство, стилистическая безликость, приступы деланого восторга.

Да и вообще, зачем кому-то платить за текст презентации? Это же так просто — написать его.

К счастью, всё оказалось совсем не так, как я думал. Мои предубеждения одно за другим рассыпались. Сперва я заметил, как у меня начало зарождаться чувство слайда: я стал воспринимать пространство, в которое помещаю текст, как источник выразительных решений. Так просто-текст превратился в текст-на-слайде, визуально организованную композицию. Моё обращение с материалом — идеями и продуктами клиентов — от проекта к проекту становилось всё более свободным и творческим. Я всё меньше зависел от того, какой до начала работы видел клиент свою будущую презентацию. Решительней переосмыслял исходную систему аргументов, смещал акценты, находил новые факты и красноречивые примеры. Из-за этого брифы превратились в полноценные

(иногда многочасовые) интервью, на которых я стремился погрузиться в бизнес-задачу так глубоко, насколько это было возможно. Раскованнее, смелее стала и работа со словом: не изменяя сути бизнес-текстов, я старался сделать их по возможности интересными, пластичными и живыми. Самобытными — отличающимися от тысяч и тысяч других, которые были созданы на схожую тему по схожему поводу. Так, однажды мне удалось написать презентацию о решении, повышающем лояльность клиентов, ни разу не прибегнув к слову «лояльность».

За пять лет я подготовил более 200 презентаций для клиентов из разных отраслей бизнеса и сфер жизни. Среди них есть и крупнейшие компании страны, и амбициозные стартапы. Эти презентации работают: благодаря им назначаются встречи, а встречи затем превращаются в сделки. Я получил огромное удовольствие, не буду лукавить, не от всех, но от подавляющего большинства проектов. Узнал, как устроены разные бизнесы и продукты, как по-разному мыслят люди, в них работающие

и их создающие. Многие меня привели в восторг, и надеюсь, что я ни разу не забыл признаться в этом в процессе работы.

Когда я начинал делать презентации, то воспринимал себя как писателя-для-бизнеса, копирайтера. Много позже я с удивлением обнаружил, что «продавать» посредством текстов на слайдах значит одновременно заниматься много чем ещё. В какой-то мере — проводить маркетинговый аудит и формировать идентичность компании или бренда. В какой-то — создавать дизайн-прототипы. И всё же каждый новый проект для меня неизменно начинается с одного простого желания: по-настоящему разобравшись в чём-то, рассказать об этом настолько ясно и выразительно, насколько мне по силам.

Всё начинается с любопытства и предвкушения лучших слов.

Цель этой книги очевидна: помочь тем, кто хочет сделать свои презентации эффективнее. А это не только авторы текста, но и заказчики. И всё же я надеюсь, что любой человек, пишу-



щий и читающий по-русски, найдёт в ней для себя что-то полезное. В конце концов, непреходимых преград между презентациями и другими прикладными текстами нет. Когда вы пишете деловое письмо, вы задаётесь теми же вопросами, о которых размышляете в работе над презентацией. Что упомянуть, а что оставить за бортом? В какой последовательности изложить факты или доводы? Побудит ли всё это вашего адресата принять решение, на которое вы рассчитываете? Да и вообще — понятно ли написано? То же тревожит вас, когда вы готовите заявку на грант, разрабатываете лендинг или придумываете рекламный пост для социальной сети. А также во множестве других, в том числе далёких от бизнеса, ситуаций.

Текст-на-слайде — это прежде всего текст, хотя и со своими особенностями, в которые мы постараемся вдуматься и вчувствоваться как можно глубже.

В этом нам поможет обширный материал — около 150 слайдов, за редким исключением

взятых из реальной жизни. Большинство из них попало в книгу в том виде, в каком их получали от меня клиенты, другие я слегка изменил. Все эти слайды распределены в пространстве книги неравномерно. На первые четыре вступительные, «общетеоретические» главы приходится всего один пример, да и тот вымышленный. Пятая глава посвящена работе над отдельно взятым слайдом. В ней с десяток примеров, половину из которых мы обсудим чрезвычайно подробно, учась превращать просто-тексты в слайды, а плохие слайды — в хорошие. Главы с шестой по девятую рассказывают о презентациях как целостной системе, переходя от одного важного аспекта к другому. Именно на эту часть книги приходится основной массив примеров: каждая мысль сопровождается россыпью иллюстраций, соединяющих теорию с практикой. Текст постепенно уступает место слайдам.

Наверное, в книге о презентациях должно быть именно так.

# ГЛАВА 1

**ВО ИЗБЕЖАНИЕ НЕДОРАЗУМЕНИЙ**

Иногда, начав мастер-класс, я сталкиваюсь с разочарованием участников. «Ой, а мы думали, что речь пойдёт о публичных выступлениях», — говорят они, когда я представляюсь и объясняю, чем именно занимаюсь. Двойное употребление слова «презентация» в русском языке неизбежно ведёт к ложным ожиданиям. От того, кто учит выступать перед аудиторией, напрасно ждут советов по дизайну слайдов. К тому, кто пишет для слайдов тексты, тщетно обращаются за рекомендациями о том, как держаться на сцене.

Я занимаюсь вторым — пишу тексты.

С презентациями, которые я подготовил, выступали разные публичные и не очень люди: на советах директоров, профессиональных

форумах и даже в Государственной думе. Но я уверен, что слайды для публичной речи — не тема для книги. Не то чтобы написать текст для презентации, сопровождающей выступление, было совсем уж безделицей. Но такая презентация всё же гораздо менее требовательна к словам, чем та, которую мы вышлем по электронной почте или оставим распечатанной в переговорной после встречи.

Презентация для сцены неизбежно содержит смысловые лакуны. Было бы странно, если бы спикер просто повторял то, что уже написано на слайде за его спиной. Аудитории пришлось бы постоянно переключаться между режимом слушателя и режимом читателя: текст на слайдах мешал бы воспринимать

живую речь и наоборот. (Конечно, бывает и так, но это слишком грубая и очевидная ошибка, чтобы на ней останавливаться.) Поэтому на слайды для публичной речи приходится лишь малая часть того материала, с которым к нам пришёл оратор. Что на них может быть? График, который на словах не расскажешь. Диаграмма, некоторые значения из которой можно было бы озвучить, но не все же. Ключевой тезис или несколько тезисов. Безумно смешная, трогательная или эффектная картинка, иллюстрирующая сказанное. Что-нибудь ещё, что удачно дополнит живую речь. Но и только. Слайды для презентаций «в стиле TED» — они именно такие. Если у вас — на редкость интересный материал, а вы — прекрасный оратор, к чему вообще какие-то слайды? Можно и без них.

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.

Представьте, что вы прислали файл, из которого вообще ничего нельзя понять (к сожалению, такое не редкость). Или внятную, но слишком уж поверхностную презентацию. Не содержательный рассказ о конкретной компании или конкретном продукте, а собрание трюизмов: да, что-то говорится, но всё это — общие места, из них не вырисовывается единственный, в полной мере уникальный образ компании или продукта. Или слайды, львиная доля которых посвящена самовосхвалению, при этом многое из того, что могло бы быть интересно и важно адресату, упущено. Велик ли шанс, что вам перезвонят, назначат встречу, попросят что-то уточнить, если ваша презентация усыпляет или раздражает? Если ум даже самого благожелательного и терпеливого читателя буксует в невнятице?

## 14 СЛОВО НА СЛАЙДЕ

Презентация, которую открывают в ваше отсутствие, полностью вас заменяет.

Поэтому она должна читаться легко. Быть достаточно интересной, чтобы её не закрыли на середине. Предугадывать – хотя бы отчасти – возможные вопросы и отвечать на них. Предупреждать недоверие и скепсис, пробивать стену равнодушия.

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.



# ГЛАВА 2



**ЧУВСТВО СЛАЙДА**

Современный мир учит нас мыслить технологически. Даже за самыми тонкими, почти нематериальными вещами – творческим озарением, теплотой человеческого контакта, чувством счастья – мы склонны искать технологию. Как это работает? Что к этому приводит? Как это вызвать, как добиться этого в следующий раз? Мы всё пытаемся понять научно и объяснить логически. Мечтаем создать безотказную модель для каждого фрагмента реальности и, опираясь на неё, что-то сдвинуть в нашей жизни к лучшему.

Это правильный и плодотворный подход.

Но его одного мало.

Ещё важно чувствовать. Великая вычислительная машина – наше бессознательное – го-

ворит с нами при помощи эмоций и интуиции. Подсказывает, как стоит поступить. С каким человеком перестать общаться. Как уклониться от запущенного в нас предмета или, наоборот, как поймать его на лету. Какое слово выбрать, чтобы фраза заиграла.

Когда мы в детстве учимся ездить на велосипеде, мы прежде всего чувствуем его: руль – как продолжение рук, педали – как продолжение ног. Так же мы учимся плавать, играть в футбол и танцевать, резать хлеб, держать в руках карандаш.

Но, вырастая, мы часто забываем, что в любой сфере жизни важно не переставать чувствовать.

Физик чувствует формулы.

Программист — строчки кода.

Продавец — покупателей.

А если не чувствует, то вот уже перед нами горе-физик, недопрограммист и продавец, с которым не хочется иметь дело.

В этой книге будет множество самых разных технологических советов, но если в какой-то момент не почувствовать слайд как пространство, требующее особой организации, то ничего не получится.

Если не ощутить язык как пластичный и живой инструмент, позволяющий точно и выразительно рассказывать о мире, ничего не выйдет.

Если не начать воспринимать материал презентации (со стройной системой аргументов и всеми подробностями: бизнес-показателями, примерами, объяснениями) как повод рассказать интересную «историю», то никого не увлечёшь.

Для того чтобы вчувствоваться в слова и слайды, не нужно делать ничего особенного. Достаточно быть внимательным к своим ощу-

щениям. Прислушиваться к ним, когда строишь фразу, выбираешь размер шрифта, подыскиваешь на слайде место для абзаца или помещаешь на него геометрическую фигуру.

Только и всего.

Чтобы почувствовать слайд, попросим помощи у Льва Николаевича Толстого.

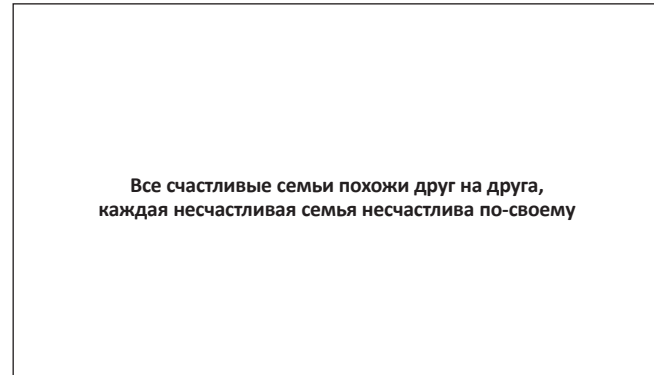
Люди русской культуры — не только заядлые читатели, но и те, кто в последний раз открывал художественную книгу в старшей школе, — обязательно знают максимум, с которой начинается роман «Анна Каренина»: «Все счастливые семьи похожи друг на друга, каждая несчастливая семья несчастлива по-своему».

Эта фраза замечательна своей самостоятельностью: кажется, что перед тобой отдельное художественное произведение. Благодаря афористической замкнутости и полноценности мысль Толстого оказывается жизнеспособной сама по себе, отдельно от романа.

## 20 СЛОВО НА СЛАЙДЕ

Но стоит поместить слова классика на слайд, как мы поймём, что у них появился партнёр — окружающее пространство. Текст должен как-то соотноситься с ним, учитывать его. Разместить фразу Толстого в центре слайда, как это сделал я (рис. 1), — банальнейшее из решений. Можно сделать лучше. Но поместить её же где-нибудь в верхнем левом или нижнем правом углу уже нельзя. Природное чувство симметрии не позволит нам этого сделать: такое решение нелепо, неприемлемо.

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 вымышленный 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 ко-



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

му-то — транзактный анализ. Фраза, которую он выбрал для начала разговора, безусловно, вызовет понимающую улыбку у слушателей. Но 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



**Рис. 2.** Изображения счастливых и несчастных пар подчёркивают толстовскую мысль.

выразительность. Если бы мы смогли собрать две группы людей, говорящих по-русски, но в силу каких-то причин никогда не слышавших начальных строк «Анны Карениной», и показали группе А первый слайд (с оригинальной фразой), а группе Б – второй (с картинками), то, я уверен, такое исследование обнаружило бы: респонденты из группы Б на какие-то доли секунды быстрее понимают, о чём идёт речь. Так происходит потому,

что текст, утратив монополию на смысл, обретает сильного партнёра – зрительный образ. На слайдах визуальное работает вместе с вербальным: помогает ему, а иногда – даже заменяет.

Ещё чаще визуальные элементы используют в чисто декоративных, оформительских целях. Но эта книга не о дизайне и его возможностях. Нас интересуют лишь те внетекстовые ходы и решения, которые активно участвуют в донесении смысла – настолько активно, что пишущий человек не вправе ими пренебречь.

Но картинки не просто дополнили текст: под их воздействием он сам изменился, адаптировался к новым условиям. Казалось бы, не произошло ничего серьёзного: в середине предложения пропала запятая, слово «каждая» теперь пишется с большой буквы. Но в действительности изменение огромно. Вместо одной повествовательной структуры – самодостаточной, замкнутой на самой себе – появилась

другая. Теперь мы не можем склеить фрагменты разорванной толстовской фразы во едино (рис. 3): это будет попросту бессмысленно. Также мы не можем соединить между собой картинки, изображающие счастливые и несчастные пары (рис. 4). Между текстом и изображениями возникли прочные смысловые связи: они взаимодействуют, притираются друг к другу.

Всё очевидно? Да. Но, пожалуйста, не спешите. Почувствуйте смысловое притяжение между фрагментами текста и относящимися к ним изображениями. Очень важно именно ощутить его, а не просто признать более чем очевидное соответствие одного другому. Именно из этого чувства — когда оно проявляется в работе над слайдами — рождаются осознанность и ловкость в обращении с материалом.

Но продолжим. Для вымышленного спикера, как и для автора использованной им цитаты, разумеется, важнее вторая её часть. Мы



**Рис. 3.** Абсурдная композиция: она разрушает смысловые связи, возникшие между фрагментами фразы и изображениями.



**Рис. 4.** Ещё одна бессмыслица.

можем это подчеркнуть: например, выделить наречие «по-своему» (рис. 5) и даже уменьшить размеры левой части слайда (рис. 6). Правда, в получившейся композиции есть какая-то неловкость: она как будто хромотает на одну ногу. Чтобы уравновесить слайд, обозначим границы его правой части – более важной и потому занимающей больше пространства – фоном. Вот сейчас, кажется, всё встало на свои места (рис. 7). Теперь понятно: левая часть – только



**Рис. 5.** Выделив всего одно слово, мы даём понять: речь пойдёт о том, что у разных пар – разные проблемы.



**Рис. 6.** Различие в размерах шрифта и изображений ясно показывает: то, что больше, – важнее.



**Рис. 7.** После добавления второго фоновой цвета композиция стала чётче. Серая часть больше белой – в полном соответствии с размерами кегля и картинок.

## 24 СЛОВО НА СЛАЙДЕ

вступление, прелюдия. В центре внимания — то, что справа.

Но, возможно, наш спикер захочет добавить ещё один смысловой обертон. Счастливые и несчастливые семьи — это не две никогда и ни при каких условиях не пересекающиеся категории. К сожалению, первые нередко становятся вторыми. Слайд будет вторить этой мысли, поддерживать её, если между левой и правой его частями появится стрелка (рис. 8).

Даже самому талантливому и умелому автору нужно какое-то время, чтобы научиться воспринимать текст презентации как слова-на-слайде, а не просто-слова. Это не приходит сразу, но при отношении к слайду как особому медиа, со своими законами — обязательно приходит.

В воде мы двигаемся не так, как на суше.

На восточном базаре ведём себя не так, как в супермаркете.

Мы адаптируемся к новой среде. Точно так же к ней адаптируются и тексты. Литера-



**Рис. 8.** Стрелка отражает новый поворот мысли: несчастливые семьи не берутся из ниоткуда, что-то начинает происходить со счастливыми парами.

турное произведение — будь то хоть «Мастер и Маргарита», хоть книги о Гарри Поттере — преобразуется, чтобы стать спектаклем или фильмом. Инсценировка или сценарий — совсем не то же, что текст-первоисточник. А когда появляются актёры, декорации, свет, камеры, монтажёры, музыка — возникает новый вид искусства.



В другой среде – другом медиа – первоначальный текст видоизменяется и обрастает новыми, свойственными именно этому медиа элементами.

То же происходит и со словом, когда оно из нашей головы, служебного документа, рабочей переписки или черновых записей в блокноте перемещается в пространство слайда.

Чёрно-белые (иногда с оттенками серого) слайды, которыми усеяна эта книга, можно называть 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 существенно 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 архитектонику смыслов.

Часто в первоначальную композицию входят внетекстовые элементы. Одни слайды прямо таки требуют иллюстраций. Другие становятся гораздо понятнее благодаря блок-схемам и простым фигурам. Словесное в дизайн-прототипе взаимодействует с визуальным и образует с ним единое целое.

На уровне дизайн-прототипа заложено главное: что вы говорите и как. Собственно дизайн сделает слайды более эффектными, придаст им лоск. Но если сказанное вами не убеждает и не увлекает само по себе, этого не исправить удачными картинками, красивыми шрифтами и ярким оформлением.

По-настоящему презентация работает только тогда, когда её хочется читать уже в чёрно-белом варианте. Когда ваши мысли, заострённые с помощью необходимого минимума визуальных средств, дают пищу уму и зажигают взгляды.

## 26 СЛОВО НА СЛАЙДЕ

Если от ваших слайдов зависит многое, не пропускайте стадию дизайн-прототипа.

Создавайте его сами или требуйте от тех, кто готовит текст презентации. Если автор пишет в Microsoft Word, Google Docs или любом другом текстовом редакторе и в таком

виде передаёт результат дизайнеру — написанное едва ли готово превратиться в слова-на-слайде.

А значит, масштаб вашей идеи, польза от вашего продукта и выгода от работы с вами будут совсем не так очевидны, как вы бы хотели.



**ГЛАВА 3**

**ИСКУССТВО БЫТЬ ПОНЯТНЫМ**

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.

Сегодня, как известно, психолог вполне может получить Нобелевскую премию по экономике.

В 1972 году израильский психолог и будущий нобелиат Даниэль Канеман и его коллега Амос Тверски впервые использовали понятие «когнитивное искажение». Сегодня, 50 лет спу-

стя, оно прочно вошло в массовый обиход. Может быть, с ним знаком и не каждый встречный, но статей и блогов на эту тему предостаточно. А в каждом большом книжном магазине обязательно есть полка с книгами о том, как работает мозг, во многих из них речь неизбежно заходит о когнитивных искажениях.

Эти искажения пронизывают всю нашу жизнь.

Когда уверенный в себе человек вызывает у нас доверие, а в тревожном и робком мы сомневаемся, то находимся в плену иллюзии. Асом в своём деле может оказаться тот, кто мнётся в сторонке и сбивчиво мямлит, а не харизматичный болтун, гладко и убеждённо высказывающийся по любому поводу.

Когда в споре мы пропускаем мимо ушей аргументы, которые противоречат нашей первоначальной точке зрения, или в повседневной жизни позволяем себе то, чего не позволяем другим, мы не выбираем такую линию поведения сознательно: необъективность, пристрастность, выборочная слепота запрограммированы где-то в глубине нейронных сетей.

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».

Пожалуй, стоит повторить громче и отчетливей – на слайде:

Иллюзия автора

## **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 путанные 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».

Но мне кажется, что дело не только в неравномерном распределении знаний между людьми, а ещё и в пренебрежении культурой общения. Даже хорошо знакомый человек — коллега, родственник, друг — может говорить о близких вам обоим вещах так, что далеко не сразу поймёшь, что именно он имеет в виду. Рассказ выстроен непоследовательно, путано. Многое вроде бы известное вам обоим, но о чём стоило бы напомнить, упущено, при этом всплыло что-то совершенно лишнее и к делу не относящееся. Мысли сформулированы кое-как. Слова говорящий использует не в том смысле, какой в них вложили бы вы. И вот уже вы задаёте дополнительные вопросы, чтобы понять, что же всё-таки собеседник пытается вам сообщить.

Да, к сожалению, мы часто не отдаём себе отчёт в том, насколько непрозрачна наша речь.

Насколько скверно она доносит наши и обычные, и нетривиальные мысли.

Не соотнося то, что мы говорим, с картиной мира другого человека, не требуя от своей речи предельной ясности, мы рискуем остаться неуслышанными.

Отчётливо, внятно ли я говорю и пишу? Понимают ли меня? А если понимают, то как скоро — на лету или после долгих размышлений? Мы редко задаёмся такими вопросами. Зато хорошо видим, насколько подчас невразумительна и темна речь тех, кто обращается к нам.

Перед некоторыми моими мастер-классами участники получали небольшую анкету. В частности, я просил их оценить свою и чужую способность доносить мысли с помощью слайдов. Респонденты должны были согласиться с четырьмя утверждениями или опровергнуть их.

Вот эти утверждения:

1. Мои презентации предельно понятны. Не представляю, чтобы читатель мог в них запутаться.



2. Я умею выделять главное. Даже бегло просматривая мои слайды, читатель понимает суть.
3. Большинство презентаций, которые я получаю, предельно понятны. В них невозможно запутаться.
4. В большинстве презентаций, которые я получаю, чётко обозначено главное. Даже бегло просматривая слайды, я понимаю, в чём суть.

Оценивая справедливость каждого высказывания, респонденты использовали шкалу, где 2 значит «Всё именно так», а -2 – «Всё обстоит с точностью до наоборот». Но в ответах меня интересовали не конкретные цифры, а то, кому участники поставят более высокий балл – себе или другим. В каждой группе обязательно встречались люди, оценивавшие себя ниже других. Были и те, кто воспринимал свои и чужие слайды и презентации как в равной степени понятные. Но подавляющее число респон-

дентов непременно ставило себя выше. Они были уверены, что их собственные тексты яснее и доступнее, чем те, которые они получают.

Не исключено, что так оно и было: мне просто везло работать в компаниях с более высокой культурой общения.

Но вероятнее всё же, что так проявляла себя иллюзия, которой посвящена эта глава.

Представьте обычный офисный день. Менеджер получает по электронной почте рядовое письмо – из соседнего департамента, от начальника или клиента. Он открывает письмо и не может понять ни о чём в нём идёт речь, ни чего от него, собственно, хотят. Читает текст вдоль и поперёк – и не понимает. Наш вымышленный герой подзывает коллегу-умницу и просит его или её помочь. Не получается. К расшифровке подключается ещё пара светлых голов. Вместе они приходят к какой-то правдоподобной интерпретации, но всё равно не уверены в ней до конца. Гигантское

количество времени было потрачено впустую только из-за того, что отправитель не догадался взглянуть на своё письмо со стороны и кое-что в нём прояснить.

Похоже на жизнь, не правда ли?

Непонятые просьба или поручение будут выполнены кое-как. А то и вовсе не будут выполнены, потому что суть их неясна, а переспрашивать неловко, да и некогда.

Ущерб несопоставим с теми усилиями, которые потребовались бы от автора текста, если бы он потрудился написать вразумительнее.

Непонятные тексты — это ведь в том числе экономическая проблема.

Возможно, вам случалось встречаться в прессе с заголовками вроде «По данным ВОЗ, глобальный экономический ущерб от курения составляет триллион долларов в год». Бизнес и государства теряют деньги в силу множества самых обыденных, житейских причин. Сотрудник в понедельник с утра заходит в соцсеть —

и вот он уже не участвует в продуктивном труде. Многие ведут сидячий образ жизни, из-за этого плохо себя чувствуют, работают вяло и неэффективно, часто берут больничные. Но проблемы с психическим здоровьем не менее серьёзные: депрессия и другие расстройства мешают сосредоточиться на работе, взять волю в кулак, соблюсти дедлайн, сделать всё как нужно. Грубые, деспотичные руководители доводят своих сотрудников до нервных срывов, подавляют инициативность, не дают хода ярким, смелым идеям. Что уж говорить о драматическом несоответствии человека и его места в мире: занимаясь не своим делом, мы вредим не только себе и делу, но и тому, кто для него рождён.

Новости, рассказывающие об экономических потерях из-за тех или иных повседневных проблем, появляются регулярно. В них всегда фигурируют огромные суммы.

Я надеюсь однажды увидеть в газете или журнале, на новостном сайте заголовки вроде таких:

**Из-за невнимания к словам  
мировая экономика теряет  
триллионы долларов в год**

Представитель Европейского  
лингвистического общества выступил  
с докладом в Давосе

Инесса Текстова, «Экономистъ»

**Небрежные письма  
и сообщения по работе  
отнимают 3,5 недели  
жизни в год**

То, что пишут наши коллеги,  
иногда слишком трудно понять

Корней Житухин, «Нью-Йоркский комсомолец»

**Компании с высокой культурой  
общения зарабатывают  
в среднем на 15 % больше своих  
конкурентов**

говорится в исследовании  
Boss Consulting Group

Роман Правдурубчик, Tverskaya Street Journal

**Ванькофф-банк  
штрафует сотрудников  
за невразумительные письма  
клиентам и коллегам**

За анализ корреспонденции отвечает  
недавно созданный Департамент  
коммуникационной ясности

Мария Зоркая, «Горгона»

В тетрапаке с надписью «Мировая экономика» – множество дыр, через которые вытекает благосостояние жителей планеты. Но дыра, связанная с нашим неумением формулировать мысли и быть ясными, – одна из самых обидных. В конце концов, умение хорошо объяснять, понятно доносить сложную информацию посредством языка – это никакое не достоинство, а просто видовая особенность человека.

Я всерьёз надеюсь, что лингвонимика однажды хотя бы приблизительно ответит на вопрос: сколько времени и денег мы теряем из-за дурных, невнятных, пренебрегающих своим адресатом текстов.

И пусть эти поражающие воображение цифры заставят нас несмотря на спешку, вопреки приближающимся дедлайнам замедлиться и поупражняться в древнем искусстве.

Искусстве быть понятным.



# ГЛАВА 4

# **ОБЩАЯ ТЕОРИЯ ПРЕЗЕНТАЦИЙ**

Разумеется, название этой главы – шутка.

Едва ли презентация – явление, требующее фундаментального описания.

А вот порассуждать о том, какова она, идеальная презентация, стоит. Этим я и хочу заняться. Точнее, рассказать о своих профессиональных принципах, которые сложились из попыток понять решения, чаще всего продиктованные интуицией и вкусом. Почему здесь я поступил так, а не иначе? Почему это мне кажется хорошим, а это – скверным? Что заставило сформулировать мысль именно таким образом, расставить фрагменты повествования именно в этой последовательности?

Я иду от ощущений. Мне кажется, это – самый честный и правильный путь.

Сегодня в мире как никогда много Простых Советов и Простых Теорий на все случаи жизни. Когда мы доверяемся им – перестаём слышать себя. Вот так нужно поднимать самооценку, вот так – строить отношения, вот так – представлять стартап. Это лёгкие рецепты. Их обосновывают (если, конечно, обосновывают) на раз-два-три. Но и логичность Простых Теорий, и эффективность Простых Советов – эфемерны. Где-то они сработают, а где-то – нет. Где-то даже принесут вред. Но хуже всего то, что чрезмерная доверчивость к таким указаниям и объяснениям делает нас нечувствитель-



ными к сложности жизни, богатству её красок. К нашим подлинным чувствам, реакциям и внутренним ориентирам.

В этой книге вы не встретите взятых с потолка правил и ограничений вроде: «в презентации не должно быть больше такого-то числа слайдов», «использовать сложные слова и синтаксические конструкции — нельзя», «забудьте о причастиях и деепричастиях», «никаких пассивных оборотов». Подобное нагоняет на меня тоску. На слайдах и в других текстах может быть что угодно, если это оправдано целью и сделано со вкусом.

Кто-то сочтёт, что апеллировать ко вкусу и уместности — несерьёзно. Что это подходит для изящной словесности, а в бизнес-текстах всё должно подчиняться строгим и однозначным правилам.

Что ж, я неоднократно убеждался: жизнь показывает обратное.

**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.**

У меня есть профессиональный идеал. Но каждый раз я иду к нему по-разному: исходя из имеющегося материала, аудитории и других обстоятельств.

Я верю, что: