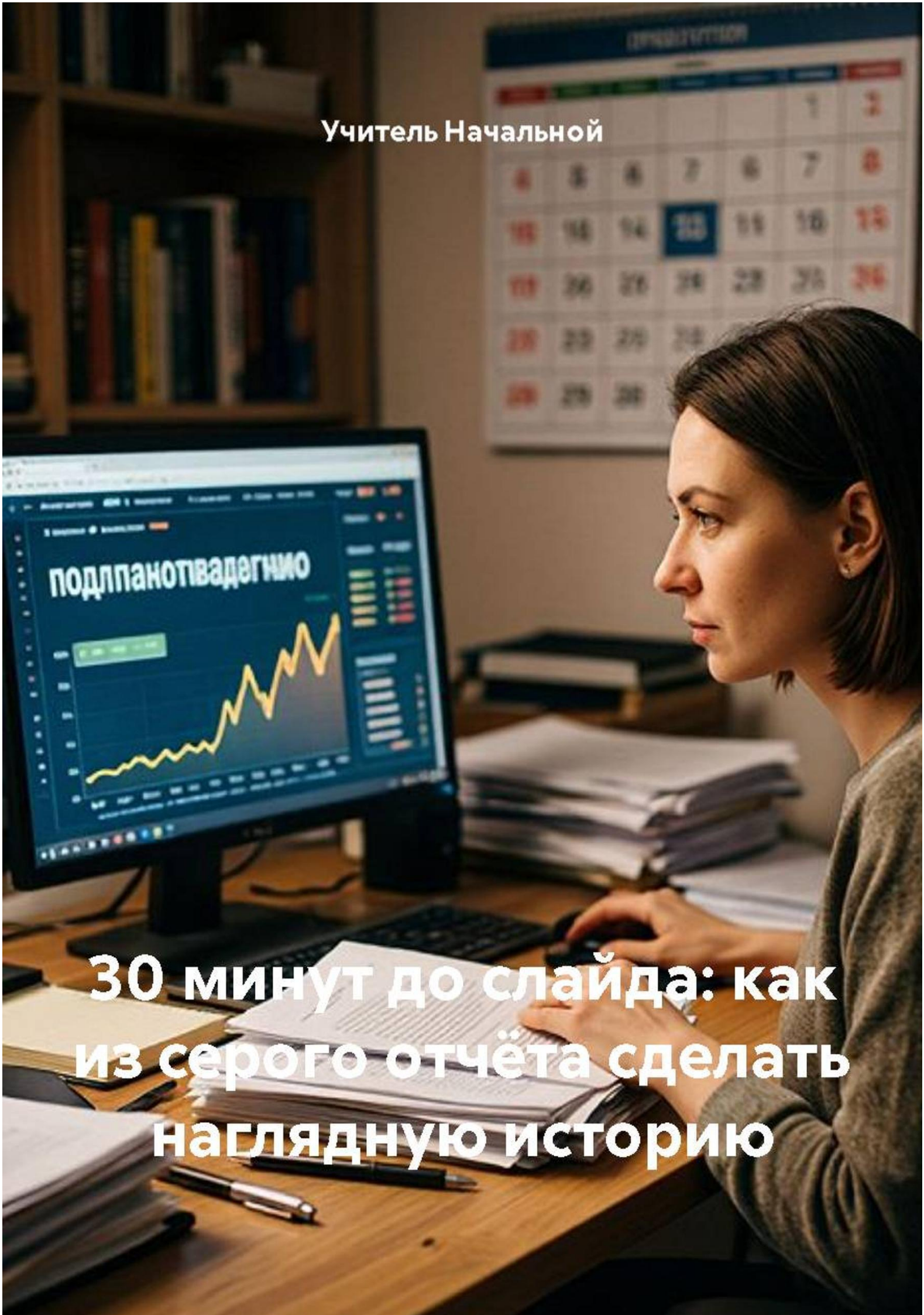

Учитель Начальной
30 минут до слайда: как из серого отчёта сделать наглядную историю

Учитель Начальной

30 минут до слайда: как из серого отчёта сделать наглядную историю

«Автор»
2026

Начальной У. Ш.

30 минут до слайда: как из серого отчёта сделать наглядную историю / У. Ш. Начальной — «Автор», 2026

Аналитик Маша получает задачу: за два дня превратить 40страничный отчёт в убедительную презентацию для руководства. На её примере книга пошагово раскрывает системный подход к созданию слайдов: от понимания аудитории и формулировки сверхзадачи до дизайна по алгоритму «30 минут = 5 шагов» и отработки выступления. Читатель учится отсекать лишнее, выстраивать историю, готовить «боевые» приложения с данными и уверенно отвечать на острые вопросы скептиков. В финале — чеклист из 10 правил, который превращает подготовку презентации из стресса в воспроизводимый процесс. Книга сочетает научнопопулярное объяснение когнитивных механизмов внимания с практическими техниками и живыми кейсами — чтобы любой, кто «не дизайнер», мог за полчаса собрать слайды, которые действительно работают.

© Начальной У. Ш., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Глава 1. Понедельник, 9:00. Утонуть в цифрах — и вынырнуть 5
1.1. Дискуссия, которую не планировали 6
1.2. Эффект запиканного слушателя 7
1.3. Отчёт и презентация — два разных документа 8
1.4. Главный закон 9
1.5. Аудит слепка 10
1.6. Шестьдесят тезисов — это не презентация. Это и есть проблема 11
Упражнение к главе 1 12
Крючок. Горстка вместо шестидесяти — и человек в очереди 13
Глава 2. Во вторник утром. Зритель, а не аудитория 14
2.1. Аудитория не существует 15
2.2. Карта зрителя: четыре поля 16
Конец ознакомительного фрагмента. 17

Учитель Начальной
30 минут до слайда: как из серого отчёта сделать наглядную историю

Глава 1. Понедельник, 9:00. Утонуть в цифрах — и вынырнуть

В понедельник в 9:04 утра Мария Сергеевна Ковалёва — для коллег просто Маша, аналитик отдела операционной отчётности — открыла на экране файл «ИтогиQ3finalfinalверсия2.pptx» и поняла, что дела плохи.

Файл весил 47 мегабайт. В нём было сорок страниц, двенадцать таблиц, одна обиженная круговая диаграмма цвета «пыльный цикламен» и столько плотного текста, что абзацы, казалось, могли понадобиться только юристам и археологам. Через сорок три часа — в среду, в 10:00, — Маше предстояло представить всё это руководству. И оно, руководство, по всем законам жанра должно было за первые четыре минуты перестать слушать и начать смотреть в телефон.

Традиционно в такой ситуации человек делает три вещи: паникует, перечитывает слайды и меняет шрифт на более изящный. Маша сделала четвёртое — открыла блокнот и начала думать. Потому что проблема её презентации была не в шрифте и не в панике. Проблема была глубже: она собиралась за двадцать минут сказать людям то, что написано на сорока страницах. А этого не делает никто. Ни один человек на планете.

В этой главе мы разберём, почему так происходит — на уровне устройства человеческого мозга, а не на уровне «презентации должны быть простыми». А затем познакомимся с первым инструментом нашей книги — «аудитом слепка», — с которого Маша начала спасение своего отчёта.

1.1. Дискуссия, которую не планировали

Заглянем на минуту в зал, где через два дня будет проходить встреча, — вернее, в головы тех, кто там будет сидеть.

Каждый слушатель приходи на встречу с ограниченным запасом умственного топлива. В когнитивной психологии этот запас называют рабочей памятью — и это не метафора, а вполне измеряемый ресурс. Рабочей памятью называют ту часть познавательной системы, которая держит информацию «на столе» в момент, когда человек её обрабатывает: сопоставляет, сравнивает, делает выводы. В отличие от долговременной памяти — огромного архива, где хранится всё выученное за жизнь, — рабочая память крошечная.

Ещё в 1956 году психолог Джордж Миллер в статье «Магическое число семь плюс-минус два» показал, что человек способен удерживать в фокусе одновременно примерно пять-девять смысловых единиц. Позже исследования уточнили и ухудшили оценку: в классической работе Нельсона Коуэна 2001 года эта цифра сжалась до четырёх. То есть пока Маша на слайде №14 перечисляет одиннадцать выводов из таблицы №7, слушатель физически не может держать в голове одновременно ни одиннадцать выводов, ни таблицу, ни связь между ними. Часть информации выпадает из фокуса в момент, когда появляется следующая.

А теперь добавим второй фактор — перегрузку. В теории когнитивной нагрузки, разработанной австралийским психологом Джоном Свеллером, различают три вида нагрузки на слушателя:

внутренняя — сложность самого материала (сравнить два показателя проще, чем удерживать в голове модель из шести переменных);

внешняя — всё, что тратит умственные силы впустую: надо расшифровывать мелкий шрифт, выискивать глазами нужный столбец в таблице, соединять в уме график с подписью, которая осталась на предыдущем слайде;

собственно учебная — то полезное, что остаётся на обработку смысла.

Задача презентации — свести внешнюю нагрузку к нулю и отдать всю рабочую память смыслу. Задача сорокастраничного слайда-отчёта — прямо противоположная: он увеличивает внешнюю нагрузку до максимума, и слушатель не столько думает о данных, сколько борется с их подачей. Борьба выигрывается слушателем редко: мозг экономит энергию и просто отключается. Это не лень и не неуважение — это физиология. Экономить внимание — базовая функция мозга, встроенная туда эволюцией задолго до корпоративных встреч.

1.2. Эффект запиканного слушателя

Есть и второй, более коварный механизм — тот, который мы в этой книге назовём эффектом запиканного слушателя. Он работает так.

Внимание живого человека — не выключатель, а расходуемый ресурс, который убывает со временем удержания. Исследования внимания (в частности, классические работы о длительности сосредоточения на лекционном материале, начиная с середины XX века и до современных исследований с отслеживанием взгляда) показывают устойчивую картину: пик внимания приходится на первые минуты выступления, затем начинается медленный спад, и примерно к десятой-двенадцатой минуте большинство слушателей «запикают» — их внимание пикирует в сторону телефона, чашки кофе или мыслей о плане на вечер, а к докладчику возвращается только на резких сменах темы, вопросах или движениях на экране.

Отсюда следствие, которое ломает интуицию начинающих докладчиков: порядок информации важнее её количества. Самое важное, что слушатель обязан унести с встречи, нельзя оставлять «на десерт» — к тому моменту, когда дойдёт очередь до выводов, значительная часть зала уже запикала. Но и повторять главное каждые три минуты нельзя — рабочая память не выдержит. Решение лежит в другом измерении, и мы к нему подойдём в разделе 1.4.

1.3. Отчёт и презентация — два разных документа

Третья причина провала Маши — самая простая и самая часто игнорируемая: она готовит один документ для двух разных задач, хотя задачи эти несовместимы.

Отчёт — это документ для чтения. Его читают в своём темпе, возвращаются к нему, перечитывают фразу, подчёркивают, копируют в свою таблицу. Отчёт может быть длинным, подробным, с оговорками и сносочками — потому что читатель управляет скоростью.

Презентация — это документ для прослушивания в чужом темпе. Слушатель не может поставить на паузу докладчика, вернуться на два слайда назад или перечитать предложение. Если Маша в этот момент говорит, зал слушает именно это — независимо от того, хотели бы люди услышать что-то другое. Скорость задана, глубина задана, и у слушателя ровно одна попытка понять.

Из этого следует практический водораздел, который стоит запомнить дословно: отчёт отвечает на вопрос «что произошло?», презентация отвечает на вопрос «что нам с этим делать?». Отчёт полон деталей — и это его достоинство. Презентация от деталей страдает — потому что каждая деталь, которую слушатель вынужден держать в голове, вытесняет другую, а деталей у докладчика всегда больше, чем места в рабочей памяти зала.

И вот здесь мы подходим к главному закону этой книги.

1.4. Главный закон

Закон прост до обидного, но его нарушает почти каждый, кто хоть раз открывал PowerPoint:

> Слайд — не отчёт. Слайд — поддержка мысли.

Расшифруем. Слайд — это не носитель полной информации. Носитель полной информации — это ты, докладчик, плюс приложенный к встрече отчёт, к которому при желании можно вернуться. Слайд выполняет другую работу: он в каждый момент времени показывает залу одну опорную мысль, вокруг которой в данный момент звучит речь. Слайд — это не конспект, а указатель: «вот, о чём я говорю сейчас».

Из закона следуют три практических следствия, к которым мы будем возвращаться на протяжении всей книги:

1. Если мысль можно сказать голосом — её не пишут на слайде. Слайд с абзацем текста заставляет зал читать, а читать и слушать одновременно мозг не умеет: каналы конкурируют за один и тот же ресурс. Это явление известно как эффект расщепления внимания — и оно подробно исследовано Ричардом Мейером в рамках теории мультимедийного обучения: комбинация «длинный текст на экране + тот же текст голосом» даёт худшее запоминание, чем короткая опора на слайде плюс живая речь.

2. Если цифра не поддерживает текущую мысль — она не нужна на слайде. Она нужна в отчёте. В презентации у цифры одна функция: быть доказательством той мысли, которая звучит прямо сейчас.

3. Слайд читается за секунды, а не за минуты. Если слушателю нужно больше пяти секунд, чтобы понять, что перед ним, — слайд начинает жить своей жизнью и уводить внимание от докладчика. Это уже не поддержка мысли, а её конкурент.

Маша прочитала этот закон в интернете в обеденный перерыв — но, как мы увидим, одного понимания закона мало. Нужен инструмент.

1.5. Аудит слепка

Инструмент называется аудит слепка, и звучит он скромнее, чем работает. Суть: прежде чем открыть редактор слайдов, надо выгрузить из источника — отчёта, аналитики, главы, таблицы — всё, что автор хотел бы сказать, в виде коротких утверждений. Не цитат. Не параграфов. Именно утверждений, законченных предложений, каждое из которых можно произнести вслух отдельно от остальных.

Маша сделала это в понедельник в обед. Алгоритм простой:

1. Не смотреть на структуру отчёта. Аудит слепка — это не конспект по главам, а именно «слепок»: всё ценное, что всплывает при чтении, складывается в один плоский список.

2. Формулировать утверждение, а не тему. Не «динамика выручки», а «выручка выросла на 18% за счёт двух клиентов, которые дают 40% оборота». Тему слушатель угадывает и так; утверждение — это уже готовая мысль.

3. Писать без сокращений и оценок в квадратных скобках. Каждое утверждение должно жить само по себе.

4. Не фильтровать. На этом этапе пишут всё, включая сомнительное, скучное и «а вдруг пригодится».

К вечеру понедельника список Маши содержал шестьдесят тезисов. Шестьдесят утверждений из сорока страниц. Маша чувствовала себя героиней: она пересобрала хаос в порядок, всё под контролем, осталось только «раскидать по слайдам».

Это ровно тот момент, когда надо сказать важную вещь, на которой ломаются половина презентаций.

1.6. Шестьдесят тезисов — это не презентация. Это и есть проблема

Шестьдесят тезисов не помещаются в рабочую память ни одного человека в зале. Помните: примерно четыре смысловые единицы одновременно. Значит, аудит слепка — это не конец работы, а её начало. Слепок ещё предстоит проредить — но проредить не «по интуиции» и не «что жалко, то оставлю», а по объективному критерию, о котором речь в следующей главе.

Преждевременное открытие редактора слайдов — самая частая ошибка на этом этапе. Маша, как и тысячи людей до неё, почти сделала её: хотела «сначала набросать слайды, а потом разобраться». Формулировка звучит безобидно, но в ней спрятана логическая ловушка: пока не ясно, зачем презентация существует, любой её дизайн — это оформление неизвестно чего. Можно потратить вечер на красивые слайды, а потом выбросить три четверти — потому что залу они не нужны.

Поэтому в этой книге порядок всегда один: сначала — слепок, потом — зритель, потом — структура, и только потом — слайды. На них потратим ровно тридцать минут, потому что к тому моменту решено будет всё, кроме оформления.

Упражнение к главе 1

Возьмите свой материал — тот самый скучный документ, из которого вам предстоит сделать презентацию. Это может быть отчёт, аналитика, план, исследования, чужой текст.

1. Прочитайте его один раз, не редактируя, не оценивая и не открывая редактор слайдов. Читайте с одной целью: «что я хотел бы сказать вслух, если бы у меня была неограниченная возможность говорить?»

2. Выпишите в один плоский список 10–15 утверждений, которые, по вашему ощущению, «обязаны дожить до презентации». Формулировка — законченное предложение, которое можно произнести вслух само по себе. Не темы. Не заголовки. Утверждения.

3. Не удаляйте ничего из списка, даже если что-то кажется вам сомнительным или скучным. Фильтрация будет позже, и у неё будут свои правила.

4. Пронумеруйте список — он понадобится нам в главе 2.

На это упражнение уйдёт от двадцати до сорока минут. Это не потерянное время — это фундамент, на который лягут все следующие главы. И если вы, как Маша в начале, до сих пор думали, что ваша главная проблема — «не умею красиво оформить», — то это упражнение уже показало обратное: проблема была в другом. Проблема была в том, что вы готовили отчёт для чтения, а собирались показать его как презентацию для прослушивания.

Крючок. Горстка вместо шестидесяти — и человек в очереди

Вечером понедельника Маша перечитывала свои шестьдесят тезисов и вдруг увидела в них то, чего не видела, когда они были разбросаны по сорока страницам: большинство из них были про одно и то же, но с разных сторон. Пятый тезис был расширенной версией второго. Тридцать восьмой вообще был внутренним примечанием, которое она когда-то написала для себя и забыла удалить. К полуночи из шестидесяти осталось одиннадцать — горстка, которая действительно ничего не дублировала.

Маша откинулась на спинку стула и впервые за день выдохнула. Дизайн, цвет, иконки — всё это можно было отложить. Главное было сделано: она знала, что скажет.

А в 9:12 следующего утра, с чаем в руке, она узнала, что главного она как раз не знала. В письмо от директора была добавлена одна строчка, изменившая всё: «Кстати, просил Игоря тоже зайти — он как раз поднимал смежную тему, пусть послушает».

Игорь — это Игорь из соседнего отдела. Тот самый Игорь, который в декабре на чужой презентации об оплате подписок одним вопросом — «а с чего вы взяли, что люди вообще пользуются ими?» — отправил доклад в кювет и сделал докладчика перестать улыбаться до конца недели. Маша вспомнила декабрь, посмотрела на свои одиннадцать тезисов и поняла, что они идеальны — но идеальны для зала, которого больше нет.

Слайд — поддержка мысли. Но какой именно мысли? И для кого именно? Прежде чем писать хоть один заголовок, Маше предстояло сделать то, что делают разведчики перед операцией, а не докладчики перед встречей: изучить местность. Зритель, а не аудитория — об этом следующая глава.

Глава 2. Во вторник утром. Зритель, а не аудитория

Строчка «кстати, просил Игоря тоже зайти» прибыла в 9:12 вторника, и к 9:13 мир Машиного проекта изменился необратимо.

Одиннадцать тезисов, отобранных накануне с таким трудом, внезапно оказались не законченным результатом, а полуфабрикатом. Они были идеальны — для директора. Директор знал контекст, доверял Машиной аналитике и в глубине души уже подозревал, о чём пойдёт речь. Теперь к этому набору добавлялся человек, который не знал ничего, не доверял по умолчанию и, судя по декабрьской истории, приходил на встречу как на охоту.

И у Маши впервые за двадцать четыре часа возникло правильное ощущение: она готовила презентацию не в вакууме. Она готовила её для конкретных людей, сидящих в конкретном зале, в конкретный день, с конкретными страхами и интересами. И пока она не опишет этих людей хотя бы примерно, любая работа над слайдами — даже самая профессиональная — будет стрельбой по площади.

В этой главе мы разберёмся, что значит «знать своего зрителя», почему «аудитория» — понятие, вредное для докладчика, и как за сорок минут собрать на человека разведданные, которые определят всё остальное: какие тезисы выживут, в каком порядке они пойдут и на каком слайде Маша получит своё «да».

2.1. Аудитория не существует

Слово «аудитория» произносится на каждом корпоративном языке мира — и почти всегда ошибочно. «Расскажем коллегам», «презентация для руководства», «нужно донести до команды». Звучит так, будто встречу будет смотреть некий усреднённый получатель информации: заинтересован в меру, знает в меру, настроен нейтрально.

Такого человека не существует. Существует пятнадцать или семь конкретных людей, и у каждого из них:

свой объём контекста — один видел все двенадцать таблиц этого отчёта в прошлой жизни, другой не открывал файл никогда;

свой мотив присутствия — один пришёл, потому что решение прямо затрагивает его бюджет, другой — потому что руководитель сказал «зайди, будет полезно», а третий — потому что на этом времени можно легально не отвечать на письма;

своя цена ошибки — для одного неверный вывод Машиной аналитики будет досадной неточностью, для другого — основанием решения, которое он потом будет защищать перед советом директоров;

своё отношение к докладчику — от «Маша, отличная работа» до «аналитики опять будут нас учить жить».

Психолингвисты называют это моделью адресата: докладчик (как и любой автор текста) в голове строит представление о том, кто его слушает, и — часто не осознавая этого — подстраивает под это представление всё: лексику, глубину деталей, выбор примеров, тон. Проблема в том, что обычно эта модель строится на автопилоте и по умолчанию описывает самого докладчика. Люди с хорошим техническим бэкграундом рассказывают «коллегам» на уровне экспертов — потому что модель адресата оказалась их собственным отражением. Люди с коммуникативным бэкграундом, наоборот, упрощают до пустоты. И те и другие промахиваются.

Отсюда правило, которое в этой книге звучит как «одна встреча — один зритель»: докладчик всегда пишет на конкретного человека — того, кто важнее всех на этой встрече. Не на «руководство», а на Дмитрия Андреевича. Не на «заинтересованные стороны», а на того человека, чьё «да» в среду в 10:30 переводит проект в категорию «утверждено».

Остальные — это переменные окружения, которые тоже надо учитывать, но вторым слоем. Сначала — главный зритель.

Вопрос «а как же остальные, вдруг их много и все важны?» — классический. Ответ такой: если на встрече три человека с несовместимыми интересами и одинаково решающим голосом, это не одна презентация, а три, и честнее сознать это и подготовить три встречи. Презентация, которая должна понравиться всем, нравится в итоге никому — она становится размытой, как будто сфокусирована сразу на всех глубинах. В фотографии такие снимки называют расфокусом. В презентациях — «докладчик что-то рассказывал».

2.2. Карта зрителя: четыре поля

Как же описать главного зрителя? В этой книге используется инструмент, который мы называем картой зрителя. Он состоит из четырёх полей, и заполняется он от руки — на одной половине листа, без красоты и без колебаний.

Поле 1. Что он знает. Уровень экспертизы зрителя в теме доклада. Не в жизни вообще — в теме. Директор может знать всё про рынок, но не знать ничего про то, как считается конверсия воронки. Игорь может разбираться в чужом процессе глубже автора отчёта. Здесь важно и обратное: что зритель думает, что знает, но знает неверно. Мифы и устаревшие данные — самый опасный слой контекста, потому что их слушатель не перепроверяет: он уже «знает».

Поле 2. Чего он боится. Самое недооценённое поле из четырёх. У каждого зрителя на служебной встрече есть личный страх, и он почти всегда рационален: «мне вменят ответственность за чужую ошибку», «это решение отберёт у моего отдела бюджет», «мне придётся признать, что прошлогоднее решение было неверным». Страх определяет, какие тезисы зритель воспримет как угрозу — и, значит, какие тезисы потребуют особой подачи, чтобы не вызвать защитную реакцию вместо понимания. Психологи называют эту реакцию оборонительным отрицанием: когда информация воспринимается как угроза статусу человека, мозг не анализирует её, а ищет, чем контрударить. Декабрьский вопрос Игоря — «а с чего вы взяли, что люди вообще пользуются ими?» — это классическое оборонительное поведение: человек не задавал вопрос, чтобы узнать. Он задавал вопрос, чтобы защититься.

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.