Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

Moja prezentacja ma trzydzieści slajdów i żadnej decyzji

Jak zbudować krótką prezentację, po której wiadomo, co ustalono



Max Paradox

Moja prezentacja ma trzydzieści slajdów i żadnej decyzji

Jak zbudować krótką prezentację, po której wiadomo, co ustalono

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 9788384906385

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Kiedy prezentacja staje się celem zamiast narzędziem 10

Rozdział 2 - Wszyscy słuchali, ale każdy zrozumiał coś innego 19

Rozdział 3 - Slajdologia stosowana, czyli dlaczego wszystko wydaje się ważne 28

Rozdział 4 - Piękna prezentacja, której nikt nie potrzebował 37

Rozdział 5 - Spotkanie bez właściciela, czyli kto właściwie może powiedzieć „tak”? 46

Rozdział 6 - Jeszcze jeden slajd, czyli jak cudze prośby przejmują twoją prezentację 55

Rozdział 7 - Jeszcze tylko szybki przegląd, czyli jak prezentacja pożera czas spotkania 64

Rozdział 8 - Prezentacja jako tarcza, czyli dlaczego boimy się powiedzieć, co naprawdę rekomendujemy 74

Rozdział 9 - Najpierw decyzja, potem slajdy, czyli prezentacja budowana od końca 84

Rozdział 10 - Pięć slajdów, które prowadzą od problemu do decyzji 94

Rozdział 11 - Wykres nie jest argumentem, czyli jak pokazywać dane, które coś wyjaśniają 104

Rozdział 12 - Trzy warianty i jeden wybór, czyli jak porównywać bez ustawiania zwycięzcy 114

Rozdział 13 - Kiedy ktoś mówi „nie”, czyli jak prowadzić dyskusję, zamiast bronić slajdów 125

Rozdział 14 - Koniec prezentacji to początek działania, czyli jak zamieniać ustalenia w konkret..... 136

Rozdział 15 - Decyzja była, ale się rozmyła, czyli co zrobić, gdy po spotkaniu wszystko się zmienia 147

Rozdział 16 - Gdy danych brakuje, a decyzja nie może czekać 158

Rozdział 17 - Gdy wszystko idzie nie tak, czyli prezentacja w warunkach dalekich od idealnych..... 169

Rozdział 18 - Prezentacja, która nie wraca jako ten sam problem 180

Rozdział 19 - Koniec z wymyślaniem prezentacji od nowa, czyli jak zbudować własny sposób pracy..... 191

Rozdział 20 - Pięć slajdów i jedna decyzja, czyli ostatnia prezentacja, którą zbudujesz po staremu..... 202

INTRO

Jest godzina 10:58. Spotkanie miało zakończyć się o jedenastej, ale właśnie pojawił się slajd numer dwadzieścia siedem. Prowadzący z dumą informuje, że zostały już tylko trzy. Na ekranie widać wykres, którego legenda przypomina instrukcję obsługi elektrowni, a uczestnicy od kilku minut wykazują zainteresowanie charakterystyczne dla ludzi oczekujących na wynik badania krwi. Ktoś dyskretnie sprawdza pocztę. Ktoś inny kiwa głową, choć ostatnie zdanie, które naprawdę zrozumiał, padło dziewiętnaście minut wcześniej. Szef pyta, czy możemy przejść do wniosków. Prowadzący odpowiada, że właśnie do nich dochodzi, ale najpierw musi pokazać kontekst historyczny. W tym momencie nawet historia zaczyna żałować, że została zaproszona.

O jedenastej siedemnaście prezentacja dobiega końca. Pada tradycyjne pytanie: „Czy są jakieś pytania?". Zapada cisza. Nie dlatego, że wszystko jest jasne. Raczej dlatego, że wszyscy boją się uruchomić dodatkowe piętnaście slajdów, które prowadzący prawdopodobnie trzyma w rezerwie. Spotkanie kończy się uprzejmymi podziękowaniami. Następnego dnia ktoś wysyła wiadomość: „Cześć, a co właściwie ustaliliśmy?". Odpowiedź brzmi: „Musimy się jeszcze spotkać".

Gratulacje. Właśnie udało się zamienić trzydzieści slajdów w zaproszenie na kolejne spotkanie.

Ten scenariusz jest zabawny wyłącznie do momentu, w którym uświadomisz sobie, ile kosztuje. Godzina pracy kilku osób, czas poświęcony na przygotowanie materiałów, kolejne wiadomości wyjaśniające nieporozumienia,

opóźnione działania i decyzje, które nadal czekają na swojego właściciela. Wszystko wyglądało profesjonalnie. Był firmowy szablon, odpowiednie kolory, wykresy, logo i obowiązkowy slajd z napisem „Dziękuję za uwagę". Zabrakło jedynie drobiazgu: odpowiedzi na pytanie, po co wszyscy właściwie przyszli.

Problem nie polega na tym, że prezentacje są za długie. Długość bywa jedynie objawem. Prawdziwy kłopot zaczyna się wtedy, gdy próbujemy zastąpić myślenie kolekcjonowaniem informacji. Dopisujemy slajd, ponieważ coś może się przydać. Dorzucamy tabelę, bo ktoś kiedyś o nią zapytał. Umieszczamy szczegółowe dane, żeby nikt nie zarzucił nam braku przygotowania. Po pewnym czasie prezentacja zawiera odpowiedź na każde możliwe pytanie z wyjątkiem najważniejszego: jaką decyzję trzeba teraz podjąć?

Wcale nie oznacza to, że osoba przygotowująca taki materiał jest niekompetentna. Często jest dokładnie odwrotnie. Zna temat tak dobrze, że widzi wszystkie zależności, wyjątki i ryzyka. Wie, dlaczego wynik z poprzedniego kwartału wyglądał nietypowo, pamięta ograniczenia poszczególnych wariantów i potrafi uzasadnić każdą liczbę. Kiedy jednak próbuje przenieść całą tę wiedzę na ekran, powstaje coś przypominającego przeprowadzkę biblioteki przy użyciu jednej walizki. Wszystko jest ważne, więc nic nie otrzymuje pierwszeństwa.

Do tego dochodzi strach przed pominięciem czegoś istotnego. Jeśli pokażesz pięć slajdów, ktoś może uznać, że pracowałeś za krótko. Jeśli pokażesz trzydzieści, przynajmniej widać wysiłek. To osobliwa logika zawodowa, według której grubość dokumentu staje się dowodem jakości myślenia. Tymczasem odbiorca nie potrzebuje

oglądać wszystkich zakrętów drogi, którą przeszedłeś. Potrzebuje wiedzieć, dokąd dotarłeś, co odkryłeś i dlaczego proponujesz właśnie ten kierunek.

Krótka prezentacja nie jest więc długą prezentacją po brutalnym usunięciu dwudziestu pięciu slajdów. Takie podejście przypomina skracanie przepisu kulinarnego przez wykreślenie połowy składników i liczenie, że obiad zachowa smak. Dobra, zwięzła prezentacja powstaje inaczej. Najpierw ustalasz, jaki rezultat ma przynieść rozmowa. Następnie wybierasz informacje niezbędne do jego osiągnięcia. Dopiero na końcu zastanawiasz się, jak je pokazać. W tej kolejności PowerPoint staje się narzędziem, a nie kierownikiem projektu.

Wyobraź sobie, że masz przedstawić trzy możliwości rozwiązania problemu. Możesz przygotować piętnaście slajdów opisujących każdą z nich, a następnie zakończyć słowami: „Pozostawiam temat do dyskusji". Możesz też pokazać, na czym polega problem, według jakich kryteriów porównano możliwości, co przemawia za rekomendowanym rozwiązaniem i jakiej zgody potrzebujesz. W obu przypadkach korzystasz z tej samej wiedzy. Różnica polega na tym, że w drugim przypadku odbiorca otrzymuje materiał do podjęcia decyzji, a nie zadanie domowe polegające na odgadywaniu twoich intencji.

Oczywiście nie każde spotkanie musi zakończyć się natychmiastową zgodą. Czasami potrzebna jest dodatkowa analiza, opinia osoby nieobecnej albo sprawdzenie ryzyka, którego wcześniej nie zauważono. To normalne. Dobra prezentacja nie służy wymuszaniu decyzji za wszelką cenę. Pomaga natomiast jasno ustalić, czego jeszcze brakuje, kto ma dostarczyć informacje i kiedy temat wróci do rozstrzygnięcia. „Sprawdzimy koszty dwóch wariantów do

piątku, a w poniedziałek wybierzemy jeden" jest konkretnym rezultatem. „Wrócimy do tematu" pozostaje eleganckim sposobem na wysłanie sprawy na urlop bez określonej daty powrotu.

W tej książce przyjrzymy się prezentacji jako narzędziu prowadzenia rozmowy, a nie wystawie umiejętności graficznych. Nauczysz się odróżniać informacje naprawdę potrzebne od tych, które jedynie poprawiają samopoczucie autora. Zobaczysz, jak budować logiczną opowieść wokół problemu, wyboru i konsekwencji, jak przedstawiać dane bez zamieniania slajdu w arkusz kalkulacyjny oraz jak formułować rekomendację, którą można przyjąć, odrzucić albo rzeczowo zakwestionować. Zajmiemy się również sytuacjami mniej wygodnymi: uczestnikiem przerywającym w połowie zdania, przełożonym domagającym się szczegółów i spotkaniem, podczas którego każda osoba ma inną definicję sukcesu.

Nie będziemy udawać, że wystarczy napisać na pierwszym slajdzie „Cel spotkania", aby wszyscy automatycznie zaczęli działać rozsądnie. Ludzie bywają zmęczeni, rozproszeni, niezgodni lub zwyczajnie nieprzygotowani do podjęcia decyzji. Czasem nie masz wpływu na skład uczestników ani długość spotkania. Możesz jednak zwiększyć szansę na sensowny rezultat, przygotowując czytelny wybór, uczciwie pokazując ograniczenia i pilnując, by dyskusja nie odpłynęła w stronę szczegółów, które niczego nie zmieniają.

Na początek warto zapamiętać jedno pytanie. Zanim otworzysz program do prezentacji, dokończ zdanie: „Po tym spotkaniu uczestnicy powinni móc...". Nie wpisuj „zapoznać się z informacjami", bo to opis czynności, a nie rezultatu. Spróbuj wskazać konkretny efekt: wybrać rozwiązanie,

zaakceptować kierunek, uzgodnić priorytety albo określić brakujące warunki decyzji. Jeśli nie potrafisz dokończyć tego zdania, dodatkowy wykres raczej cię nie uratuje.

Być może okaże się nawet, że prezentacja nie jest potrzebna. Czasami wystarczy krótka wiadomość, dokument z rekomendacją albo rozmowa z jedną właściwą osobą. To również sukces. Celem nie jest produkowanie pięknych slajdów, lecz osiąganie porozumienia, które prowadzi do działania.

A jeśli naprawdę potrzebujesz prezentacji, przygotuj ją tak, żeby ostatni slajd nie był jedynie dowodem, że udało ci się dotrwać do końca. Niech będzie momentem, w którym wszyscy wiedzą, co zostało ustalone, kto odpowiada za następny krok i dlaczego właśnie taki kierunek wybrano.

Wtedy nawet pięć slajdów może zrobić więcej niż trzydzieści. A uczestnicy spotkania być może pierwszy raz od dawna wyjdą z sali bez konieczności organizowania kolejnego spotkania, żeby ustalić, o czym było poprzednie.

Rozdział 1 - Kiedy prezentacja staje się celem zamiast narzędziem

W firmowym kalendarzu pojawia się zaproszenie: „Przegląd wyników i omówienie dalszych działań". Brzmi rozsądnie. Nawet obiecująco. W końcu wyniki warto znać, a dalsze działania są zwykle lepsze od stania w miejscu i zastanawiania się, dlaczego konkurencja właśnie nas wyprzedziła. Spotkanie zaplanowano na czterdzieści pięć minut. Uczestników jest ośmioro. Prowadzący przygotował trzydzieści dwa slajdy, ponieważ chciał podejść do tematu kompleksowo. To słowo powinno czasami uruchamiać alarm przeciwpożarowy.

Pierwsze dziesięć minut zajmuje omówienie sytuacji rynkowej. Kolejne piętnaście poświęcono wynikom. Następnie pojawiają się szczegóły dotyczące poszczególnych kategorii, regionów i kanałów sprzedaży. Każda informacja jest prawdziwa, każda tabela ma swoje uzasadnienie, a wykresy przygotowano z godną podziwu starannością. Problem zaczyna się wtedy, gdy jedna z uczestniczek pyta, czy firma powinna zwiększyć budżet na konkretny projekt. Prowadzący odpowiada, że do tego właśnie zmierza. Po dwudziestu minutach nadal zmierza. Można odnieść wrażenie, że decyzja znajduje się na końcu bardzo długiego korytarza, w którym co kilka metrów ktoś zamontował kolejny wykres.

Spotkanie kończy się bez rozstrzygnięcia. Prowadzący otrzymuje jednak pochwałę za solidne przygotowanie. Plik zostaje przesłany wszystkim uczestnikom, którzy zgodnie z firmową tradycją odkładają go do folderu o nazwie „Do

przejrzenia". Folder ten jest odpowiednikiem czarnej dziury, tyle że posiada funkcję wyszukiwania.

Co właściwie poszło nie tak?

Nie zabrakło danych. Nie zabrakło pracy. Nie zabrakło nawet zaangażowania. Zabrakło rozróżnienia pomiędzy przygotowaniem prezentacji a przygotowaniem decyzji.

To dwie różne czynności, chociaż w wielu organizacjach traktuje się je jak synonimy. Pierwsza polega na zebraniu informacji i przedstawieniu ich w uporządkowanej formie. Druga wymaga zrozumienia, jaki problem ma zostać rozwiązany, jakie możliwości rzeczywiście istnieją i czego uczestnicy potrzebują, aby wybrać sensowny kierunek. Można wykonać pierwszą czynność znakomicie, a drugą całkowicie pominąć.

Właśnie dlatego zdarzają się prezentacje jednocześnie profesjonalne i bezużyteczne.

Slajdy, które zaczynają rządzić spotkaniem

Wyobraź sobie, że organizujesz podróż służbową. Najpierw ustalasz cel wyjazdu, miejsce spotkania i godzinę, o której musisz dotrzeć na miejsce. Dopiero później wybierasz środek transportu. Byłoby dość osobliwe, gdybyś najpierw kupił bilet do przypadkowego miasta, a następnie zaczął zastanawiać się, jakie obowiązki zawodowe można tam zorganizować. Tymczasem podobna logika regularnie pojawia się podczas tworzenia prezentacji. Otwieramy program, wybieramy szablon, wpisujemy tytuł i zaczynamy dodawać slajdy. Dopiero po kilkudziesięciu minutach próbujemy ustalić, jaki jest właściwie sens całego przedsięwzięcia.

Program do prezentacji bardzo skutecznie podtrzymuje tę iluzję postępu. Każdy nowy slajd jest widocznym efektem

pracy. Można go przesunąć, skopiować, ozdobić, poprawić i pokazać przełożonemu. Myślenie o decyzji nie daje równie atrakcyjnych rezultatów wizualnych. Trudno pochwalić się godziną spędzoną nad pytaniem, czy w ogóle potrzebujemy spotkania. Znacznie łatwiej przesłać plik zawierający dwadzieścia osiem slajdów i napisać: „Materiał gotowy do weryfikacji".

W ten sposób miernikiem wykonanej pracy staje się liczba przygotowanych elementów. Jeśli prezentacja wygląda na obszerną, autor sprawia wrażenie pracowitego. Jeśli zawiera dużo danych, wydaje się kompetentny. Jeśli każda strona posiada identyczny układ graficzny, można dodatkowo pochwalić jego dbałość o szczegóły. Wszystko to bywa wartościowe, lecz żadna z tych cech nie gwarantuje, że odbiorcy zrozumieją, co powinni zrobić.

Najprostszy sposób rozpoznania tego problemu polega na oderwaniu uwagi od samego pliku. Zadaj sobie pytanie: gdyby jutro usunięto wszystkie slajdy, czy nadal potrafiłbym w kilku zdaniach wyjaśnić, dlaczego potrzebuję tego spotkania i jakiego rozstrzygnięcia oczekuję?

Jeżeli odpowiedź brzmi „nie", prawdopodobnie prezentacja zaczęła zastępować myślenie. Nie trzeba natychmiast usuwać całej dotychczasowej pracy. Warto jednak zatrzymać jej rozbudowywanie. Dodawanie kolejnego slajdu w sytuacji, gdy nie wiadomo, czemu służy całość, przypomina powiększanie domu przed sprawdzeniem, czy ma fundamenty. Otrzymujesz więcej pomieszczeń, ale problem konstrukcyjny pozostaje.

Trzy rzeczy, które często mylimy

W codziennej komunikacji biznesowej szczególnie łatwo pomieszać informowanie, przekonywanie i podejmowanie

decyzji. Każda z tych czynności może wymagać prezentacji, ale każda potrzebuje innej konstrukcji.

Informowanie oznacza przekazanie określonego stanu wiedzy. Przykładowo zespół musi poznać zmianę procedury, wyniki zakończonego projektu albo nowe wymagania klienta. Sukcesem jest wtedy zrozumienie informacji, niekoniecznie natychmiastowe rozstrzygnięcie. W takiej sytuacji próba wymuszenia decyzji może być równie bezsensowna jak organizowanie głosowania nad prognozą pogody.

Przekonywanie pojawia się wtedy, gdy chcesz zmienić czyjąś ocenę sytuacji. Możesz przedstawiać argumenty przemawiające za inwestycją, zmianą sposobu pracy albo rezygnacją z dotychczasowego rozwiązania. Odbiorca powinien zrozumieć nie tylko twoje stanowisko, lecz także powody, dla których je zajmujesz. Nadal jednak nie musi być osobą uprawnioną do podjęcia ostatecznej decyzji.

Prezentacja decyzyjna służy natomiast doprowadzeniu do konkretnego rozstrzygnięcia. Uczestnicy mają wybrać wariant, zaakceptować rekomendację, ustalić priorytety lub określić warunki dalszego działania. Informacje i argumenty są tutaj podporządkowane wyborowi.

Te trzy funkcje mogą się łączyć, ale trzeba wiedzieć, która z nich dominuje. Jeśli spotkanie ma służyć podjęciu decyzji, a większość czasu poświęcasz na przekazywanie informacji, które można było przesłać wcześniej, powstaje konflikt pomiędzy celem a sposobem działania. Uczestnicy zużywają uwagę na poznawanie tła, zanim zdążą zastanowić się nad właściwym wyborem.

Przygotowując następne wystąpienie, spróbuj nazwać jego główną funkcję jednym zdaniem. Nie pisz jeszcze

tytułów slajdów. Powiedz sobie: „Chcę poinformować zespół o zmianie", „Chcę przekonać kierownictwo do zmiany priorytetów" albo „Potrzebuję decyzji dotyczącej wyboru dostawcy". To niewielkie rozróżnienie potrafi oszczędzić zaskakująco dużo pracy, ponieważ od razu ujawnia, które informacje będą przydatne, a które pozostaną jedynie interesującym dodatkiem.

Dlaczego więcej informacji nie oznacza lepszego zrozumienia

Za długimi prezentacjami często stoi rozsądna intencja: chcemy, aby odbiorcy otrzymali pełny obraz sytuacji. Zakładamy, że im więcej szczegółów pokażemy, tym bardziej świadoma będzie ich decyzja. Niestety w praktyce dokładność materiału i użyteczność materiału nie zawsze rosną razem.

Wyobraź sobie spotkanie poświęcone wyborowi nowego narzędzia do zarządzania zadaniami. Zespół porównał cztery systemy. Każdy posiada kilkadziesiąt funkcji, różne modele cenowe i odmienne możliwości integracji. Osoba przygotowująca prezentację postanawia wykazać się rzetelnością. Tworzy ogromną tabelę zawierającą wszystkie funkcje. Następnie dodaje zrzuty ekranów, szczegółowe opisy i historię rozwoju produktów. Odbiorcy dowiadują się między innymi, że jeden z systemów posiada siedem sposobów oznaczania priorytetu zadania. To fascynujące odkrycie, zwłaszcza jeśli głównym problemem firmy jest fakt, że nikt nie wie, kto ma wykonać zadanie.

Tymczasem do podjęcia decyzji może wystarczyć porównanie kilku cech: kosztu wdrożenia, łatwości użytkowania, integracji z obecnymi narzędziami i poziomu bezpieczeństwa. Pozostałe informacje nadal mogą być

potrzebne. Nie muszą jednak zajmować centralnego miejsca podczas spotkania.

Różnica pomiędzy kompletną dokumentacją a dobrą prezentacją polega właśnie na selekcji. Dokumentacja powinna umożliwiać sprawdzenie szczegółów. Prezentacja powinna pomagać odbiorcy dostrzec zależności istotne dla celu rozmowy.

Nie oznacza to ukrywania niewygodnych danych. Jeśli jedna z pominiętych informacji może zmienić ocenę ryzyka albo wynik wyboru, należy ją przedstawić. Selekcja wymaga uczciwości i odpowiedzialności. Nie wolno usuwać faktów tylko dlatego, że komplikują rekomendację. Trzeba natomiast odróżniać fakty wpływające na decyzję od szczegółów, które jedynie powiększają prezentację.

Pomocne jest pytanie: „Czy gdyby odbiorca nie zobaczył tej informacji, mógłby podjąć istotnie gorszą decyzję?". Jeżeli tak, informacja prawdopodobnie zasługuje na uwagę. Jeżeli nie, zastanów się, czy musi pojawić się na głównym slajdzie.

Profesjonalizm, który czasami przeszkadza

Istnieje jeszcze jedna przyczyna rozbudowywania prezentacji: obawa przed oceną. Autor chce udowodnić, że zna temat, przewidział pytania i wykonał odpowiednio dużo pracy. W efekcie przygotowuje materiał bardziej przypominający obronę pracy doktorskiej niż rozmowę o konkretnym problemie.

Takie zachowanie jest szczególnie zrozumiałe w organizacjach, gdzie każdą propozycję poddaje się szczegółowej krytyce. Jeśli podczas poprzedniego spotkania ktoś zarzucił ci brak jednej informacji, następnym razem możesz postanowić pokazać wszystkie. Jeśli

przełożony regularnie pyta o źródła danych, zaczniesz umieszczać je bezpośrednio na slajdach. Jeśli jeden z uczestników lubi analizować wyjątki, przygotujesz osobną sekcję z wyjątkami od wyjątków. Wkrótce prezentacja stanie się formą ubezpieczenia przed każdym możliwym pytaniem.

Problem polega na tym, że takie ubezpieczenie jest kosztowne i nie zapewnia pełnej ochrony. Osoba szukająca szczegółów zawsze znajdzie kolejne pytanie. Nawet prezentacja zawierająca sto slajdów nie zagwarantuje, że nikt nie zapyta o slajd sto pierwszy.

Lepszym rozwiązaniem jest oddzielenie głównej opowieści od materiałów pomocniczych. Możesz przygotować zwięzłą prezentację oraz dodatkowy zestaw danych dostępny podczas dyskusji. Wtedy nie rezygnujesz z rzetelności, ale pozwalasz uczestnikom skoncentrować się na tym, co naprawdę istotne. Gdy ktoś pyta o szczegóły, masz je pod ręką. Gdy nikt nie pyta, nie musisz organizować obowiązkowej wycieczki po wszystkich zakładkach arkusza kalkulacyjnego.

Warto również nauczyć się spokojnie odpowiadać: „To ważny szczegół. Mam przygotowane dane i możemy do nich zajrzeć, jeśli wpłyną na dzisiejszą decyzję". Takie zdanie nie lekceważy pytania. Pomaga natomiast ocenić jego znaczenie w kontekście celu spotkania.

Nie zawsze uda się utrzymać rozmowę w tych granicach. Czasem przełożony rzeczywiście potrzebuje szczegółowego przeglądu, ponieważ odpowiada za ryzyko, którego ty nie widzisz. Wtedy należy dostosować zakres materiału. Zwięzłość nie może być wymówką do unikania odpowiedzialności.

Pierwszy praktyczny test

Weź jedną prezentację, którą przygotowałeś niedawno, albo materiał, nad którym właśnie pracujesz. Nie oceniaj jeszcze grafiki. Nie poprawiaj czcionek. Nie zastanawiaj się, czy wykres kołowy powinien zostać zastąpiony słupkowym. To wszystko może poczekać.

Otwórz pustą kartkę i zapisz trzy zdania:

1. „Ta prezentacja jest potrzebna, ponieważ…"
2. „Po jej zakończeniu odbiorcy powinni wiedzieć lub zdecydować…"
3. „Najważniejsza informacja, bez której nie osiągniemy tego celu, to…"

Pierwsze zdanie ujawnia powód spotkania. Drugie określa oczekiwany rezultat. Trzecie zmusza do rozpoznania tego, co rzeczywiście ma znaczenie. Jeśli odpowiedzi są konkretne, masz punkt odniesienia do oceny każdego slajdu.

Załóżmy, że przygotowujesz prezentację dotyczącą spadającej terminowości realizacji zamówień. Pierwotny materiał zawiera historię wyników, charakterystykę wszystkich dostawców, szczegółowe dane magazynowe i kilkanaście wykresów. Po wykonaniu ćwiczenia zapisujesz: „Potrzebujemy spotkania, ponieważ terminowość realizacji zamówień spadła i trzeba wybrać sposób poprawy. Oczekuję decyzji, czy uruchamiamy dodatkową zmianę w magazynie, czy najpierw ograniczamy liczbę zamówień obsługiwanych w trybie pilnym. Kluczowe są koszty obu rozwiązań, ich przewidywany wpływ na terminowość oraz ryzyko wdrożenia".

Nagle łatwiej dostrzec, dlaczego część dotychczasowych slajdów jest zbędna podczas głównej rozmowy. Historia problemu nadal ma znaczenie, ale nie musi zajmować połowy spotkania. Szczegółowe dane mogą pozostać w

załączniku. Najważniejsze staje się porównanie realnych możliwości działania.

To nie jest jeszcze kompletna metoda tworzenia prezentacji. Jest to natomiast pierwszy sposób odzyskania kontroli nad własnym materiałem.

Zauważ, że nie musisz od razu zmniejszać liczby slajdów do pięciu ani podporządkowywać każdego spotkania jednej uniwersalnej formule. Niektóre tematy wymagają rozbudowanego wyjaśnienia. Inne można rozstrzygnąć bez prezentacji. Liczba stron powinna wynikać z potrzeb odbiorców i trudności zagadnienia, a nie z przekonania, że profesjonalny materiał musi wyglądać na ciężki.

Największa zmiana następuje wtedy, gdy przestajesz pytać: „Co jeszcze powinienem pokazać?", a zaczynasz pytać: „Co musi się wydarzyć dzięki temu, co pokażę?".

To pytanie zmienia sposób przygotowania, prowadzenia i oceniania spotkań. Nagle mniej istotne staje się to, czy uczestnicy zobaczyli wszystkie informacje. Ważniejsze jest, czy potrafią z nimi coś zrobić.

Prezentacja może być piękna, dokładna i imponująca. Może nawet wywołać szczery zachwyt nad jakością animacji. Ale jeśli po zakończeniu spotkania wszyscy nadal stoją w tym samym miejscu, warto zastanowić się, czy nie pomyliliśmy środka transportu z celem podróży.

Bo slajdy mają pomagać dotrzeć do rozwiązania. Nie powinny być miejscem, w którym rozwiązanie mieszka przez następne trzy kwartały.

Rozdział 2 - Wszyscy słuchali, ale każdy zrozumiał coś innego

Na spotkaniu projektowym pada zdanie: „Musimy przyspieszyć wdrożenie". Wszyscy kiwają głowami. Kierownik projektu rozumie, że trzeba zmniejszyć zakres pierwszej wersji. Dział sprzedaży zakłada, że termin uruchomienia zostanie przesunięty o dwa tygodnie do przodu. Zespół techniczny interpretuje wypowiedź jako zgodę na dodatkowe zasoby. Finanse są przekonane, że chodzi o usprawnienie pracy bez zwiększania kosztów. Jedno zdanie, cztery interpretacje i pełna zgoda przy stole.

Gdyby ktoś zmierzył poziom jednomyślności na podstawie liczby potakujących głów, wynik byłby znakomity. Gdyby jednak zapytał uczestników, co konkretnie zostało ustalone, okazałoby się, że każdy wraca do pracy z własną wersją rzeczywistości. Co gorsza, wszyscy są przekonani, że pozostali zrozumieli dokładnie to samo.

To jeden z najbardziej podstępnych problemów komunikacji podczas prezentacji. Brak sprzeciwu bardzo łatwo pomylić ze zrozumieniem. Uczestnicy mogą słuchać uważnie, zgadzać się z ogólnym kierunkiem i jednocześnie inaczej interpretować jego konsekwencje. Nie musi to wynikać z nieuwagi ani złej woli. Ludzie patrzą na przedstawiane informacje przez pryzmat własnych obowiązków, doświadczeń i ograniczeń.

Dla osoby odpowiedzialnej za sprzedaż „szybciej" może oznaczać wcześniejsze udostępnienie produktu klientom. Dla specjalisty technicznego to samo słowo może oznaczać konieczność uproszczenia rozwiązania. Dla finansisty przyspieszenie często wiąże się z pytaniem, ile będzie

kosztowało. Wszystkie te interpretacje są logiczne. Problem pojawia się dopiero wtedy, gdy nikt nie sprawdza, którą z nich organizacja faktycznie przyjęła.

Dobra prezentacja nie powinna jedynie sprawiać, że uczestnicy rozumieją przekazywane informacje. Powinna również ograniczać ryzyko, że każdy zrozumie z nich coś innego.

Wspólne słowa, różne znaczenia

W środowisku zawodowym wyjątkowo często posługujemy się określeniami, które brzmią konkretnie, choć pozostawiają ogromne pole do interpretacji. Mówimy o poprawie efektywności, optymalizacji kosztów, zwiększeniu jakości, wzmocnieniu współpracy i podniesieniu priorytetu. Są to sformułowania wygodne, ponieważ trudno się z nimi nie zgodzić. Niewiele osób podczas spotkania odważy się powiedzieć: „Jestem zdecydowanie przeciwny poprawie efektywności. Proponuję, żebyśmy pracowali gorzej, ale za to bardziej chaotycznie".

Zgoda na atrakcyjne hasło nie oznacza jednak zgody na konkretne działanie. Jeśli prezentujesz potrzebę ograniczenia kosztów, odbiorcy mogą myśleć o różnych rozwiązaniach. Jedni oczekują renegocjacji umów, inni ograniczenia liczby projektów, a jeszcze inni redukcji wydatków na podróże. Bez doprecyzowania łatwo zakończyć spotkanie pozornym porozumieniem, które rozpadnie się przy pierwszej próbie wykonania ustaleń.

Warto zatem sprawdzać, czy najważniejsze pojęcia mają wspólne znaczenie. Nie trzeba tworzyć słownika wszystkich użytych terminów. Wystarczy zatrzymać się przy tych, od których zależy decyzja. Jeśli rekomendujesz „uproszczenie procesu", pokaż, co dokładnie zostanie usunięte, skrócone

albo zmienione. Jeśli proponujesz „zwiększenie dostępności", określ, czy chodzi o większą liczbę produktów, krótszy czas dostawy czy lepszą obsługę zapytań.

Można to zrobić bardzo naturalnie. Zamiast mówić: „Naszym celem jest poprawa terminowości", powiedz: „Chcemy zwiększyć udział zamówień dostarczanych w uzgodnionym terminie z obecnych 82 do co najmniej 92 procent w ciągu następnych trzech miesięcy". Oczywiście liczby muszą wynikać z rzeczywistych danych i uzgodnionych celów, a nie z fantazji autora prezentacji. Ważna jest sama zasada: im większe znaczenie ma dane pojęcie dla decyzji, tym mniej miejsca powinno pozostawać na domysły.

Nie chodzi o zamianę każdej wypowiedzi w umowę prawną. Chodzi o precyzję tam, gdzie brak precyzji może doprowadzić do różnych działań.

Co autor wie, a czego odbiorca musi się domyślić

Kiedy przygotowujesz prezentację na temat, którym zajmujesz się od kilku tygodni, dysponujesz wiedzą znacznie szerszą niż ta widoczna na slajdach. Znasz okoliczności, pamiętasz wcześniejsze rozmowy i rozumiesz zależności pomiędzy danymi. Wiele rzeczy wydaje ci się oczywistych, ponieważ wielokrotnie je analizowałeś.

Odbiorcy niekoniecznie posiadają ten sam kontekst.

Załóżmy, że prezentujesz wyniki projektu. Pokazujesz wykres, na którym jeden wskaźnik rośnie, a drugi spada. Dla ciebie znaczenie jest jasne: wzrost pierwszego wskaźnika wynika z określonej zmiany, natomiast spadek drugiego stanowi przewidywaną konsekwencję tej samej decyzji. Uczestnik spotkania widzi jednak dwa ruchy na wykresie i

próbuje samodzielnie ustalić ich znaczenie. Jeśli nie wyjaśnisz zależności, może dojść do zupełnie innego wniosku.

Nie wystarczy więc pokazać dane i założyć, że odbiorcy przeprowadzą identyczne rozumowanie. To trochę tak, jakbyś podał komuś składniki obiadu, a następnie oczekiwał, że odgadnie przepis, temperaturę piekarnika i twoje osobiste podejście do gałki muszkatołowej.

Właśnie dlatego warto formułować najważniejsze wnioski wprost. Slajd zatytułowany „Wyniki sprzedaży" informuje jedynie, jaki obszar przedstawiasz. Tytuł „Sprzedaż wzrosła, ale marża spadła przez większy udział promocji" przekazuje już interpretację danych. Odbiorca może następnie sprawdzić, czy wykres rzeczywiście ją potwierdza.

Takie podejście wymaga odpowiedzialności. Tytuł zawierający wniosek nie może wyolbrzymiać znaczenia danych ani sugerować związku przyczynowego, którego nie potwierdzono. Jeśli nie wiadomo, dlaczego marża spadła, uczciwsze będzie stwierdzenie: „Sprzedaż wzrosła, a marża spadła; przyczyna wymaga potwierdzenia". Precyzja nie polega na udawaniu pewności.

Dobrze skonstruowany slajd powinien zatem pomagać odbiorcy przejść od informacji do jej znaczenia. Nie wymagać, żeby samodzielnie odtwarzał cały proces myślowy autora.

Dlaczego cisza bywa niebezpieczna

Po przedstawieniu ważnego wniosku prowadzący często pyta: „Czy wszystko jasne?". To pytanie ma jedną zasadniczą wadę. Bardzo łatwo odpowiedzieć na nie milczeniem.