

Vi må konkretisere, realisere og dele gode ideer raskere!

Oppdatert versjon:

https://docs.google.com/document/d/1FTJs-_e-jBpRu_pbp8FfsIDCxMExhtkgeWwfYUNUtUM/edit

Ide- og beslutningsprosessene våre fungerte godt da vi var et lite selskap, men etter hvert som vi har vokst i størrelse og kompleksitet, tar ting nå lengre tid. Vi foreslår derfor å slutte å bruke "presentasjoner" i møter og i stedet begynne å bruke 6-siders narrativer.

Problemet: Presentasjoner blir for unyansert

Når ideer skal presenteres begynner det ofte med at en person beskriver et forslag eller en forretningsanalyse. Det gjøres ofte ved hjelp av et presentasjonsverktøy som Powerpoint, Keynote eller Google Slides. Selv om stilen på presentasjonene kan variere fra person til person, deler de alle de samme begrensningene som presentasjons-formatet pålegger. Uansett hvor komplekse eller nyanserte konseptene er, blir de redusert til små tekstblokker, korte punktlister eller grafikk. Selv de største tilhengerne av Powerpoint innrømmer at for mye informasjon kan ødelegge presentasjonen.

En populær bok om presentasjoner¹ deler slides inn i tre kategorier:

1. **75 ord eller mer:** Dette er mer som et diskusjonsdokument eller white paper, ikke egnet for presentasjoner. Det er bedre å dele ut på forhånd for å lese før møtet.
2. **Rundt 50 ord:** En støtte for presentatøren, som bruker det som en teleprompter og ofte vender seg bort fra publikum for å lese opp teksten.
3. **Enda færre ord:** Et ideelt presentasjonsbilde som visuelt støtter det som presenteres muntlig. Denne typen slides krever tid og øvelse for å utvikle effektivt.

En vanlig regel, kjent som 6x6-regelen, sier at man ikke bør ha mer enn seks punkter med maks seks ord på hvert punkt i en Powerpoint-slide. Andre anbefalinger sier at man bør ha maks 40 ord per slide og ikke mer enn 20 slides per presentasjon. Uansett hva reglene sier, er hovedpoenget det samme: Begrens informasjonen for å unngå å forvirre eller kjede publikum. For mye informasjon på en slide kan føre til at viktige detaljer utelates fordi ideene må komprimeres.

Presentasjoners effektivitet er personavhengig

Når en presentasjon presses inn i Powerpoint-formatet, må presentatøren ofte legge til mye informasjon muntlig for å forklare ideene. Dette gjør at hvor godt budskapet blir forstått, avhenger av presentatørens taleferdigheter og kvaliteten på lysbildene. Selv om teamet jobber hardt med å utvikle et forslag, kan suksessen til slutt avhenge av faktorer som ikke har noe med selve innholdet å gjøre.

¹ Nancy Duarte, [Slide:ology: The Art and Science of Creating Great Presentations](#) (Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2008), 7.

Presentasjoner åpner ikke for spørsmål underveis

Vi har alle opplevd presentasjoner der personen som presenterer blir avbrutt med spørsmål, og deretter prøver å gjenopprette flyten ved å si ting som: "Det kommer vi tilbake til senere." Dette skaper forstyrrelser, gjør publikum utålmodige og presentøren kan bli forvirret. Selv om vi ønsker å dykke ned i viktige temaer, må vi vente til slutten for å være sikre på at spørsmålene våre ikke allerede blir besvart senere. Ofte må vi ta egne notater for å få med oss den muntlige delen av presentasjonen, fordi lysbildene alene sjelden dekker alt vi trenger å vite.

Presentasjoner skaper ofte overfladiske diskusjoner

Mer info

Vår inspirasjon: Edward Tufte

Noen av oss kjenner til Edward Tufte, forfatteren av *The visual display of quantitative information*. I sitt essay "The cognitive style of Powerpoint: pitching out corrupts within" oppsummerer Tufte utfordringer på en treffende måte:

"Etter hvert som analysen blir mer kausal, multivariat, komparativ, evidensbasert og løsningsintensiv, blir punktlisten mer skadelig"

Enkelt forklart: Jo mer kompleks og detaljert analysen blir, desto mer problematisk blir det å bruke punktlistor.

Dette beskriver ledermøter godt: de er komplekse, sammenkoblede og fulle av informasjon som må utforskes, med viktige beslutninger som må tas. En slik analyse passer dårlig med en lineær lysbildefremvisning, som gjør det vanskelig å knytte ideer sammen og formidle dem fullt ut gjennom korte punkter. I stedet for å klargjøre ting, kan Powerpoint faktisk fjerne viktige nyanser fra diskusjonene våre.

Tufte foreslår en løsning i sitt essay: "For seriøse presentasjoner," skriver han, "kan det være bedre å erstatte Powerpoint-lysbilder med et dokument som inneholder tekst, tall, grafer og bilder samlet. Med detaljerte dokumenter kan leserne sette informasjon i kontekst, sammenligne data og bedre forstå underliggende argumenter. Skjermbilder med lite innhold gjør derimot ofte publikum passive og kan svekke presentatørens troverdighet."

Han fortsetter "For seriøse presentasjoner bør du erstatte Powerpoint med et tekstbehandlingsprogram. For å få til denne overgangen i store organisasjoner kreves det en enkel ordre: "Fra nå av er presentasjonsprogramvaren MS Word, ikke Powerpoint. Bli vant til det."

Vi har bestemt oss for å følge hans råd.

Løsningen: bannlys visuelle presentasjoner til fordel for narrativer

Vi foreslår at vi straks slutter å bruke presentasjoner i ledermøter og erstatter det med et enkelt narrativt dokument. Disse dokumentene kan inkludere grafer og punktlistor for tydelighet, men de må **ikke** bare være en kopi av en Powerpoint i skriftlig form. Målet er å lage en helhetlig presentasjon som kun den narrative formen kan gi, noe som vil føre til dypere og mer effektiv kommunikasjon. Vi oppfordrer dere til å fullt ut omfavne denne tilnærmingen.

Vårt prinsipp: Ideen er viktigere enn hvem som presenterer den

Ved å gå over til narrativer setter vi teamets ideer og resonnementer i fokus, og vi skaper mer like vilkår ved å fjerne den unødvendige vekten som taleferdigheter og grafisk design har på presentasjonens suksess. Hele teamet kan bidra til å utvikle en sterk fortelling som kan finpusses til den er optimal. Gode beslutninger bør baseres på ideer, ikke på individuelle ferdigheter.

Tiden som nå brukes på å lage flotte lysbildepresentasjoner, kan i stedet brukes på mer verdifulle oppgaver. Dette gir teamledere mindre stress ved å forberede seg på å stå på podiet. Det spiller ingen rolle om den som presenterer er en dyktig selger, introvert, nyansatt eller erfaren direktør – det som betyr noe, står i dokumentet.

I tillegg er det narrative dokumentet svært portabelt og skalerbart. Det er enkelt å distribuere, og hvem som helst kan lese det når som helst uten å måtte ta håndskrevne notater eller gjøre opptak for å forstå innholdet. Alle kan enkelt redigere eller kommentere dokumentet, som kan deles i skyen og fungerer som sin egen opptegnelse.

Fordel for de som lytter: høy informasjonstetthet og muligheten til å koble sammen ideer.

Et nyttig sammenligningsgrunnlag er det vi kaller en "narrativ informasjonsmultiplikator." Et typisk Word-dokument, skrevet i Arial 10-punkts skrift, inneholder 3000-4000 tegn per side. Til sammenligning fant vi at de siste 50 PowerPoint-presentasjonene fra ledere i snitt hadde bare 440 tegn per lysbilde. Dette betyr at en skriftlig fortelling kan inneholde syv til ni ganger mer informasjon enn en vanlig PowerPoint-presentasjon. Når vi også tar hensyn til andre begrensninger ved PowerPoint, øker denne multiplikatoren enda mer.

Tufte anslår at folk leser tre ganger raskere enn en typisk foredragsholder kan snakke, noe som betyr at de kan ta inn mye mer informasjon på kortere tid når de leser en fortelling enn når de lytter til en PowerPoint-presentasjon. En narrativ tekst gir derfor langt mer informasjon på mye kortere tid.

Den narrative informasjonsmultiplikatoren blir enda større når vi tenker på hvor mange møter ledere deltar i hver dag. Ved å bruke dette mer kompakte formatet kan beslutningstakere ta til seg mye mer informasjon på kortere tid enn med PowerPoint.

Narrativer tillater også at komplekse, sammenhengende argumenter kan utvikle seg naturlig, noe som er vanskelig med Powerpoints lineære struktur. Slike sammenkoblinger er ofte avgjørende for å forstå våre viktigste forretningsmuligheter. Bedre informerte medarbeidere tar mer kvalifiserte beslutninger og gir mer detaljerte tilbakemeldinger på teamenes planer. Hvis lederne våre er bedre informert om et bredere spekter av viktige selskapsinitiativer, vil vi få et betydelig konkurransefortrinn sammenlignet med de som fortsatt bruker tradisjonelle, begrensede kommunikasjonsmetoder som Powerpoint.

Fordel for den som presenterer: fremtvinger større klarhet i tankegangen.

Vi innser at det å skrive fortellinger kan være mer utfordrende enn å lage Powerpoint-presentasjoner, men dette er faktisk en fordel. Skrivning tvinger forfatteren til å tenke og analysere dypere enn når man lager en PowerPoint. Ideene på papiret blir bedre

gjennomtenkt, spesielt når hele teamet gir tilbakemeldinger. Å samle alle relevante fakta og argumenter i et klart og sammenhengende dokument er krevende, men nødvendig.

Som presentør er målet vårt ikke bare å presentere en idé, men å vise at den er grundig vurdert og analysert. En god fortelling må vise hvordan ulike fakta og analyser henger sammen, noe som sjelden skjer i Powerpoint.

En fullstendig redegjørelse bør også ta høyde for mulige innvendinger, bekymringer og alternative synspunkter. Forfatterne må forutse spørsmål og innvendinger og adressere dem i dokumentet. I en narrativ presentasjon kan man ikke glatte over viktige temaer, spesielt når leserne er kritiske. Selv om dette kan virke utfordrende, viser det vårt engasjement for grundig og riktig tenkning.

Det gamle prinsippet "Påvis, underbygg, konkluder" er nøkkelen til å fremme et overbevisende argument. En vellykket fortelling knytter sammen punktene for leseren og skaper et sammenhengende argument, i stedet for å presentere en fragmentert strøm av kulepunkter og grafikk som overlater det meste av arbeidet til publikum. Å skrive overbevisende fremtvinger klarhet i tankene, noe som er spesielt viktig når flere team samarbeider om en idé. Den narrative formen krever at teamene er samkjørte, og hvis de ikke er det, må de tydelig forklare uenighetene i dokumentet.

Edward Tufte oppsummerer fordelene med narrativer fremfor PowerPoint slik: "PowerPoint blir stygt og unøyaktig fordi tankene våre ofte er lite gjennomtenkte, men PowerPoints sløvhhet gjør det lettere for oss å ha lite gjennomtenkte tanker."

Slik gjennomfører du et møte i dette nye formatet

Dokumentene deles ut i starten av hvert møte og leses av deltakerne i løpet av den tiden som vanligvis ville blitt brukt på en lysbildefremvisning – omtrent de første 20 minuttene. Mange vil ønske å ta notater eller kommentere underveis. Når alle er klare, begynner diskusjonen om dokumentet. Vi vet at folk leser kompleks informasjon med et gjennomsnitt på tre minutter per side, så en skriftlig redegjørelse bør være på omtrent seks sider for et 60-minutters møte. Derfor anbefaler vi at teamene holder seg til denne grensen. Selv om det kan være utfordrende å komprimere en fullstendig presentasjon til seks sider, gjelder den samme tidsbegrensningen også for PowerPoint-presentasjoner. Vi tror seks sider bør være tilstrekkelig, men vil vurdere dette over tid og justere om nødvendig.

Konklusjon

PowerPoint har vært nyttig, men nå er det på tide å gå videre. Skriftlige fortellinger vil formidle ideene våre på en dypere og mer effektiv måte, og de vil også skjerpe og forbedre analysene våre. Seks siders fortellinger er dessuten mer inkluderende fordi de fokuserer på innholdet, uten å bli påvirket av presentasjonsstil eller taleferdigheter. Klarhet i resonnementet er det som teller. Denne endringen vil ikke bare styrke presentasjonen, men også forbedre produktet og selskapet som helhet.

Ofte stilte spørsmål

Spørsmål: De fleste selskaper bruker Powerpoint. Hvorfor skal vi være annerledes, og hva hvis denne overgangen viser seg å være feil?

Svar: Kort sagt, vi ser en bedre måte å gjøre det på. Selskapet vårt skiller seg ut ved at vi er villige til å følge dataene og finne bedre måter å gjøre ting på. Hvis dette ikke fungerer, gjør vi som vi alltid gjør – vi evaluerer, justerer, eller går tilbake hvis det viser seg å være det beste.

Spørsmål: Hvorfor ikke sende ut narrativet før møtet, slik at vi kan være forberedt?

Svar: Det er ikke alltid nok tid før møtet for at alle kan lese dokumentet grundig. Siden narrativet erstatter presentasjonen, mister vi ikke tid ved å bruke de første minuttene av møtet til å lese det sammen. Dette sikrer også at alle er oppdatert før spørsmål og diskusjon starter. I tillegg gir det presentasjonsteamet mer tid til å fullføre og finpusse dokumentet.

Spørsmål: Teamet mitt er veldig gode på Powerpoint-presentasjoner. Må vi bytte?

Svar: Ja. Selv med en imponerende PowerPoint-presentasjon er det en risiko for at presentatørens sjarm eller grafikken kan distrahere publikum fra viktige spørsmål eller bekymringer. Men det viktigste er at vi har sett at selv den beste PowerPoint-presentasjonen ikke kan levere den samme grundige og sofistikerte informasjonen som et narrativ kan.

Spørsmål: Hva om vi legger ut PP-presentasjonen vår i trykt form og legger til noen utfyllende kommentarer for å styrke og utvide innholdet?

SVAR: NEI. Ved å gjengi PP på papir, gjengir man også dets svakheter. Det er ingenting man kan gjøre i PP som ikke kan gjøres grundigere, om enn noen ganger mindre attraktivt, i en fortelling.

Spørsmål: Kan vi fortsatt bruke grafer eller diagrammer i fortellingene våre?

SVAR: JA. De fleste komplekse problemstillinger henter viktig innsikt fra data, og vi forventer at noen av disse dataene kan være best representert i form av et diagram eller en graf. Vi forventer imidlertid ikke at grafikk alene kan gi den overbevisende og fullstendige fremstillingen vi forventer av en ekte skriftlig fortelling. Ta dem med hvis du må, men ikke la grafikken dominere.

Spørsmål: Seks sider føles kort. Hvor mye får vi plass til på en side?

Svar: Begrensningen på seks sider fungerer som en verdifull tvangsfaktor som sikrer at vi bare diskuterer de viktigste sakene. Vi setter også av 20 minutter til lesing, og forventer at alle deltakerne rekker å lese alt i løpet av denne tiden. Ikke fall for fristelsen til å fikle med margene eller skriftstørrelsen for å presse mer inn i dokumentet. Å legge til tetthet for å holde seg under grensen på seks sider motarbeider dette målet og frister skribentene til å forville seg inn på mindre viktige områder.

Spørsmål: Hvordan skal vi måle hvor vellykket denne endringen er?

Svar: Godt spørsmål. Vi har ikke klart å finne en kvantitativ måte å måle kvaliteten på en rekke lederbeslutninger på i dag, og vi foreslår heller ikke noe slikt mål på nåværende tidspunkt. Sammenligningen av de to tilnærmingene vil være en kvalitativ øvelse. Vi foreslår å implementere narrativer i de neste tre

månedene og deretter spørre ledelsen om de tar bedre informerte beslutninger.

Spørsmål: Hvordan måler vi suksessen av å gå over til seks-siders narrativer?

Svar: Vi vil måle suksess gjennom kvalitative vurderinger fra ledelsen etter en prøveperiode. Vi kan ikke alltid kvantifisere kvaliteten på beslutninger, men vi kan føle om diskusjonene er mer produktive og beslutningene mer informerte. Etter tre måneder vil vi evaluere om narrativer fører til dypere forståelse og bedre beslutninger.

Spørsmål: Hvordan håndterer vi team som er skeptiske til å forlate PowerPoint?

Svar: Skepsis er naturlig ved enhver endring, men vi har alltid vært villige til å prøve nye metoder hvis vi tror de vil forbedre oss. Vi vil gi opplæring og støtte for å sikre en smidig overgang. Men vi må være tydelige: Dette er ikke valgfritt. Vi gjør denne endringen fordi vi mener det vil gjøre oss bedre.

Spørsmål: Hva skjer hvis noen team fortsatt ønsker å bruke PowerPoint i tillegg til narrativer?

Svar: Vi gjør ikke unntak her. Erfaring har vist oss at blandede formater kan føre til forvirring og redusert effektivitet. Narrativer vil erstatte PowerPoint, punktum. Dette sikrer konsistens og at vi alle jobber innenfor samme rammer.

Spørsmål: Hvordan sikrer vi at narrative dokumenter er konsistente i kvalitet på tvers av ulike team?

Svar: Kvaliteten på narrativer vil variere i begynnelsen, men over tid vil vi utvikle beste praksis. Vi kan sette opp interne retningslinjer for klarhet og struktur, og det vil være viktig at teamlederne gir tilbakemeldinger og hjelper teamene sine med å forbedre kvaliteten.

Spørsmål: Hva gjør vi med komplekse data som ofte presenteres best visuelt?

Svar: Visuelle elementer kan fortsatt brukes i narrative, men de må integreres sømløst i den skriftlige teksten. Poenget er at grafikk skal støtte, ikke dominere, budskapet. Narrative skal gi den nødvendige dybden, mens grafer og diagrammer skal brukes til å forsterke denne dybden.

Spørsmål: Hvordan tilpasser vi møteformatet for å gi tid til lesing og diskusjon av narrative?

Svar: Vi setter av de første 20 minuttene av møtet til stille lesing. Dette er ikke bortkastet tid; det sikrer at alle er på samme nivå av forståelse før diskusjonen begynner. Møtet vil deretter bli brukt til å dykke dypere inn i diskusjoner, basert på det alle har lest.

Spørsmål: Hvordan vil denne endringen påvirke samarbeidet mellom ulike avdelinger og nivåer i organisasjonen?

Svar: Denne metoden vil fremme klarhet og felles forståelse på tvers av avdelinger. Når alle må uttrykke sine ideer skriftlig, blir misforståelser mindre sannsynlige. Vi tror også at dette vil gjøre det lettere for nye ansatte å bidra, fordi de kan sette seg inn i sammenhengen raskere.

Spørsmål: Hva er potensielle ulemper eller risikoer ved å gå over til denne metoden?

Svar: Den største risikoen er at folk ser på dette som en byrde og ikke legger ned innsatsen som kreves for å skrive gode narrativer. Det er hardt arbeid, men vi har alltid verdsatt dyp tenkning. Om denne metoden ikke fungerer som

forventet, vil vi gjøre det vi alltid gjør—justere kursen og lære av erfaringene.

En bedre måte å utvikle ideer:

- En eller flere personer samarbeider om å beskrive en ide i et dokument (i et bestemt format)
- Når dokumentet er klart, så kaller man inn til møte
- I møtet, leser alle deltakerne dokumentet (20 minutter)
- Deretter har man en diskusjon der folk kan kommentere/stille spørsmål om deler av dokumentet(40 minutter)
- Til slutt beslutter man neste steg
- Dokumentet lagres slik at det er enkelt for andre team å finne det

Innhold i en 6-pager:

Introduksjon

Problem

Løsning

Fiktiv pressemelding

FAQ

Appendix

Fordeler:

Mer gjennomtenkte ideer

Bedre diskusjoner i møter

Enklere å distribuere til hele organisasjonene

Resultater:

Flere i organisasjonen kan bidra med ideer

Gode ideer spres raskere

Dårlige ideer drepes tidligere

Bedre diskusjoner i møter

Ledere tar bedre beslutninger

Bedre dokumentasjon av ideer

Kilder:

JazzCode

<https://stammen.no/blogging/hvis-du-ikke-noterer-sa-laerer-du-ikke>

Innholdsfortegnelse

Vi må konkretisere, realisere og dele gode ideer raskere!

0

Problemet: Presentasjoner blir for unyansert

0

Powerpoints effektivitet er personavhengig	0
Powerpoint åpner ikke for spørsmål underveis	0
Vår inspirasjon: Edvard Tufte	1
Vårt forslag: bannlys Powerpoint til fordel for narrative	1
Vårt prinsipp: Detet viktigste er ikke personen men ideen	1
Fordel for de som lytter: høy informasjonstetthet og muligheten til å koble sammen ideer.	1
Fordel for den som presenterer: fremtvinger større klarhet i tankegangen.	2
Slik gjennomfører du et møte i dette nye formatet	2
Konklusjon	3
Ofte stilte spørsmål	4
Innholdsfortegnelse	4