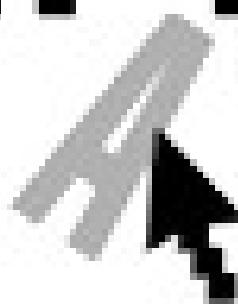




Джин Желязны

БИЗНЕС ПРЕЗЕНТАЦИЯ



РУКОВОДСТВО ПО ПОДГОТОВКЕ И ПРОВЕДЕНИЮ

Джин Желязны
Бизнес-презентация: Руководство по подготовке и проведению

McGraw-Hill

New York San Francisco Washington, D.C. Auckland Bogota Caracas Lisbon London Madrid
Mexico City Milan Montreal New Delhi San Juan Singapore Sydney Tokyo Toronto

Перевод с английского

Под редакцией *И. Петровской*

Все права защищены. Никакая часть текста не может быть воспроизведена, сохранена в информационно-поисковой системе или передана в любой другой форме или любыми средствами без письменного разрешения владельцев авторских прав.

(c) 2000 by The McGraw-Hill Companies. All rights reserved

Оглавление

- Об авторе
- Посвящение и благодарности
- Предисловие
- Введение
- Итак, вас попросили сделать презентацию
- Билль о правах слушателя

Глава 1. Что нужно знать о ситуации

- Зачем вы делаете эту презентацию? Цель презентации
- Кого вы хотите убедить?
- Сколько времени у вас будет на выступление?
- Какие технические средства лучше всего использовать?
- 10 заповедей докладчика

Глава 2. Подготовка презентации

- Сформулируйте основную идею
- Напишите сценарий презентации
- Напишите вступление
- Составьте план заключения
- Используйте слайды максимально эффективно
 - Диаграммы в стиле дзен
 - Подготовка текстовых слайдов
 - Текст должен быть четким и разборчивым
 - Сделайте раскладовку

Глава 3. Проведение презентации

- Уверенность в себе, убежденность, энтузиазм
- Репетиция: поиск недочетов
- Подготовка помещения и установка оборудования
- Как вести себя во время презентации
- Как работать со слайдами

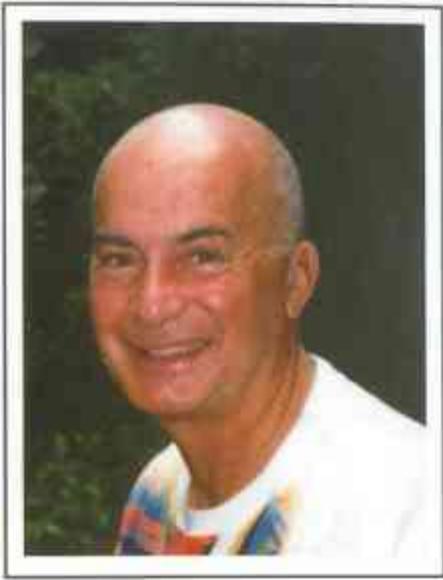
- Учитесь отвечать на вопросы
- Юмор — это серьезно
- Слушайте тишину
- Заключительные замечания
- Итак, вы собрались делать презентацию
- Как делать презентации
- Приложение
- Как использовать «настольные» презентации
- Указатель

Об авторе



Джин Желязны является директором по визуальным коммуникациям McKinsey & Company. Работает в компании с 1961 г.

Консультирует сотрудников по вопросам оформления визуальных презентаций и письменных докладов, включая планирование коммуникационной стратегии, работу над структурой докладов и выбор наиболее подходящих визуальных форматов для графиков, диаграмм и т. д. Разработал и проводит курс по коммуникациям для сотрудников компании. Регулярно читает лекции по подготовке и проведению презентаций в бизнес-школах Вашингтонского, Гарвардского, Корнельского, Колумбийского, Мичиганского, Оксфордского, Стенфордского, Чикагского университетов, Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, Лондонской школе бизнеса, а также в школах Darden, Haas, INSEAD, Kellogg, Sloan, Tuck и Wharton. Увлекается теннисом, велосипедными прогулками, дизайном шахматных фигур.



Посвящение и благодарности

Марвину Боуэру,

за создание игровой площадки, известной как McKinsey & Company, и тысячам друзей и коллег, которые дали мне возможность на ней играть.

Прошло уже более 40 лет, а я все еще бегаю по этому полю в кроссовках, полных песка.

Недавно я услышал выражение «**дар обратной связи**». Оно для меня очень значимо, особенно когда я думаю о профессионалах, помогавших мне в создании этой книги. Я благодарю всех тех, кто внес серьезный вклад в работу над книгой и является значительной частью моей жизни:

Сару Рош, за бескомпромиссность в установлении стандартов качества при редактировании идей, структуры, слов. Сара недавно ушла на пенсию после 32 лет работы в McKinsey & Company, где все коллеги были ее друзьями. Сара также редактировала мою первую книгу «Говори на языке диаграмм».

Веру Дойтч, талантливого художника-оформителя, за великолепный внешний вид книги. Она также работала над моей первой книгой «Говори на языке диаграмм».

Дэна Невинса, за чувство юмора при оформлении иллюстраций.

Зака Энко, за то, что он дал своему отцу, **Биллу Энко**, немного времени, чтобы помочь мне в работе над главой о современных технических средствах.

Эллен Лессер, за терпение, чуткость и конструктивные замечания в самый нужный момент.

Джуди Маркус, мою спутницу жизни, за профессиональную интуицию и умиротворяющее влияние.

Предисловие

На семинарах, в компаниях, а также во время учебы в бизнес-школе я был свидетелем большого количества презентаций, в которых докладчики допускали различного рода ошибки. Ценой этих ошибок может стать не только непонимание со стороны аудитории, но и потеря важного контракта и даже утрата репутации.

Презентация — это визитная карточка, которую вы показываете своему руководителю, клиенту, коллеге, или потенциальному партнеру. Правильное оформление и преподнесение ваших мыслей — залог как минимум половины успеха. Презентация отражает ваш уровень профессионализма: отличный специалист и руководитель может быть дискредитирован неэффективно проведенной презентацией.

Использование базовых правил и приемов, описанных в этой книге, позволит вам правильно преподносить свои идеи целевой аудитории и добиваться желаемого эффекта. Эта книга незаменима для всех менеджеров, консультантов, аналитиков, преподавателей и студентов, а простота и ясность делает ее универсальным пособием для широкого круга читателей.

Сергей Чумак, руководитель проектов «Про-Инвест Консалтинг»

Введение

Итак, вас попросили сделать презентацию

Итак, вас попросили сделать бизнес-презентацию. Я подчеркиваю, *вас попросили*, так как большинство из нас никогда не согласились бы на это добровольно.

«*Мне* надо будет сделать презентацию? Только не это!» — слышите вы крик внутреннего голоса:

«*Вы* убедите городской совет в том, что свалку токсичных отходов следует разместить у них на заднем дворе».

«Вы порекомендуете основателю компании закрыть два завода и уволить 2000 рабочих».

«Вы объясните руководителям бизнес-единиц, почему они должны сократить издержки в своих подразделениях на 40 %».

«Вы уговорите совет директоров одобрить 32-процентное сокращение зарплат 7000 работников — от председателя до повара, — ради выживания компании».

Вызоветесь ли вы добровольцем на подобные задания? Я — вряд ли.

Итак, *вас попросили* сделать бизнес-презентацию.

«Ты что, с ума сошел? — упорствует внутренний голос. — Ты забыл, что случилось с Джоем Дж.? Помнишь, как он начал свою презентацию со слов „Сегодня нашей целью является...“, а директор мгновенно возразил ему: „Нет, это не наша цель“? А как из 75 человек, которых пригласила Сара Р., пришли только 9? А как не нашлось кабеля, чтобы подсоединить ноутбук Майкла З. к мультимедийному проектору?»

Итак, *вас попросили* сделать бизнес-презентацию.

«А еще, — умоляет внутренний голос, — я не хочу, чтобы у меня потели ладони, дрожали колени, чтобы меня мучило, не хочу бояться, что неудачно сымпровизирую, ошибусь или не смогу ответить на вопросы».

Итак, *вас попросили* сделать бизнес-презентацию.

«И вообще, — хнычет внутренний голос, — у меня нет времени. Ты представляешь себе, сколько у меня работы? А ты знаешь, сколько времени уйдет на подготовку презентации, на разработку ее плана, на создание слайдов и раздаточных материалов, на репетиции, репетиции, репетиции? Ты знаешь, во что тебе это обойдется?»

Итак, *вы сделаете* бизнес-презентацию.

Да и зачем сопротивляться? Вы с самого начала знали, что вам придется ее сделать. В этом вам и должна помочь книга, которую вы держите в руках. В ней описаны методы и практические советы по подготовке и проведению презентаций, основанные на моем собственном 35-летнем опыте, а также на опыте моих друзей и коллег из McKinsey & Company.

Я не собирался делать из этой книги учебник, который *научит* готовить и проводить презентации. Ведь учебник не может научить ездить на велосипеде, единственный способ — сесть на велосипед, упасть, еще раз сесть, еще раз упасть, снова сесть и поехать. Точно так же и с презентациями. Эта книга может только указать путь, давить на педали будете *вы сами*.

Краткое предостережение перед тем, как вы сядете на велосипед. Я исхожу из предположения, что вы тщательно продумали содержание вашей презентации, всесторонне изучили все данные, ваши заключения логичны, а рекомендации — реалистичны, и для полного успеха вам нужно только средство, которое поможет донести до аудитории факты и идеи. Уверенность, которую дает глубокое знание материала, ничем заменить нельзя. Книга же, которую вы держите в руках, посвящена практическим навыкам, необходимым для подготовки и проведения презентаций.

Если у вас есть только две минуты — прочтите «Билль о правах слушателя», который следует сразу за введением. Вы можете обращаться к нему каждый раз, когда готовите презентацию. Если у вас будет немного больше времени, просмотрите оставшиеся главы, и вы узнаете, как обеспечить соблюдение прав аудитории. Если же вы захотите подробностей о том, что вам нужно предварительно узнать о ситуации, как подготовить презентацию и успешно ее провести, изучите все три главы.

Приятного путешествия!

«Билль о правах слушателя»

Идею создать Билль о правах слушателя мне подал один клиент. Незадолго до окончания моего семинара он спросил: «В этой компании я слушатель. Есть ли у меня какие-то права?»

Опросив своих коллег со всего мира, я составил документ, который, возможно, будет вам полезен при подготовке очередной презентации.

1. О целях презентации

1. Слушатель имеет право знать, какие действия или выводы от него ожидаются в результате презентации.
2. Слушатель имеет право знать причины, по которым его пригласили на презентацию.
3. Слушатель имеет право получить что-то ценное взамен времени, потраченного на посещение презентации.

2. Об уважении

1. Слушатель имеет право принимать интеллектуальное участие в презентации и ее результатах.
2. Слушатель имеет право на время для размышлений и гарантию, что его не будут вынуждать принять решение немедленно.
3. Слушатель имеет право на то, чтобы к нему обращались не снисходительно и не подобострастно, а с уважением к его опыту, уму и знаниям.
4. Слушатель имеет право на честность, если вы не можете ответить на его вопросы.
5. Слушатель имеет право (которым, надо признать, мало кто пользуется) «проголосовать ногами» и уйти с плохо подготовленной презентации.

3. О времени

1. Слушатель имеет право знать заранее, сколько времени будет продолжаться презентация.
2. Слушатель имеет право на пунктуальность: презентация должна вовремя начаться и закончиться, чтобы не нарушать его плотный график.
3. Слушатель имеет право на небольшие перерывы во время презентации, и не только в силу биологических потребностей.

4. О содержании

1. Слушатель имеет право знать тему и план презентации.
2. Слушатель имеет право знать, какие решения стоят на повестке дня, на чем основана ваша позиция и какие факты ее подтверждают.
3. Слушатель имеет право узнать важную информацию вначале. Неожиданные концовки оставьте художественной литературе.

5. О слайдах

1. Слушатель имеет право требовать качественного изображения на слайдах, чтобы, не прибегая к использованию театрального бинокля, иметь возможность прочитать любое слово на любом слайде.
2. Слушатель имеет право получить объяснение сложных диаграмм и графиков.

6. О гибкости

1. Слушатель имеет право остановить презентацию для обсуждения, чтобы помочь группе достигнуть общего понимания.
2. Слушатель имеет право в любой момент задавать вопросы и своевременно получать ответы на них, вместо того, чтобы довольствоваться фразой «об этом будет рассказано далее».

7. О поведении докладчика

1. Слушатель имеет право на возможность слышать вас из самого дальнего конца зала.
2. Слушатель имеет право на то, чтобы его не отвлекали от сути презентации бурной жестикуляцией.
3. Слушатель имеет право видеть ваше лицо, а не затылок. Не обращайте лицо к экрану в надежде, что ваша основная идея ударится об экран и рикошетом отскочит в аудиторию.
4. Слушатель имеет право на ваше чувство юмора, если оно помогает доказать какой-то тезис, снять напряжение или достичь взаимопонимания.

8. О концовках

1. Слушатель имеет право получить четкое представление об итогах презентации: о достигнутых договоренностях и о том, что будет происходить дальше.
2. Слушатель имеет право рассчитывать на значимость и результативность презентации, адекватные потраченному времени.

Глава 1 Что нужно знать о ситуации



Наиболее четкое и глубокое определение бизнес-презентации — в отличие от лекции, тренинга или торжественной речи, — предложил мой друг, сэр Энтони Джей: «Презентация — это упражнение в убеждении»¹¹. Ведь вы хотите:

1. Убедить городской совет разместить свалку отходов у них на заднем дворе.
2. Убедить основателя компании закрыть два завода.
3. Убедить руководителей бизнес-единиц сократить расходы на 40 %.

И до сегодняшнего дня вы постоянно работали именно над этим: изучали, обобщали и анализировали, чтобы дать вашей аудитории обоснованные рекомендации.

А сейчас, пожалуйста, сделайте одолжение и уберите все это в сторону — тома данных, электронные таблицы, диаграммы и записи интервью. Возьмите чашку своего любимого напитка, чистый лист бумаги и в течение 15 минут обдумайте и опишите ситуацию, с которой вам придется столкнуться. Спросите себя, в чем особенности этой презентации, что отличает ее от той, которую вы проводили на прошлой неделе, или той, что вам предстоит на следующей. Я обещаю, это упражнение поможет вам достичь ожидаемых от презентации результатов. Возможно, вы придете к выводу, что вам вообще не надо с ней выступать. И это прекрасно, если вы найдете лучший способ убеждения.

А вот и вопросы, на которые вам надо ответить:

1. Зачем вы делаете эту презентацию?
2. Кого вы хотите убедить?
3. Сколько времени у вас будет на выступление?
4. Какое техническое средство лучше всего использовать?
5. Давайте обсудим каждый вопрос более подробно.

1.1 Зачем вы делаете эту презентацию? Цель презентации

Конечно, существует масса более приятных способов потратить свое время, чем подготовка презентации. Если бы я попросил вас назвать пять ваших любимых занятий, попало бы в их число проведение презентаций? Сомневаюсь.

А теперь — откровение. Большинству людей нравится сидеть на презентациях еще меньше, чем вам — выступать. И это не шутка. Приглашенные пойдут на все, чтобы не присутствовать на вашей презентации: обман, оправдания, ложные звонки на пейджер. Они даже могут попросить своего секретаря зайти в аудиторию через 10 минут после начала презентации с пустым листом бумаги, а сами сделают вид, что решают, оставаться им или нет.

Учите, в этом нет ничего личного. Это просто означает, что в их системе ценностей присутствие на презентации — любой презентации, — находится на ступень ниже, чем выступление с презентацией. Я, например, ценю презентации намного ниже, чем следующие занятия: 1) держаться за руки с Джуди, 2) играть в теннис, 3) кататься на велосипеде, 4) ходить в букинистические магазины или 5) посещать массажиста.

Поэтому, пожалуйста, выдвиньте людям веский аргумент для присутствия на этой презентации. Дайте им почувствовать, что их присутствие необходимо для успеха вашего проекта, что вы ничего не сможете сделать без их согласия. Если они не одобрят дальнейшие действия, вы не сможете двигаться дальше. Вам нужны их проницательность, их положение в организации, их опыт, — иначе вы погибли.

Поэтому вам надо сформулировать свою цель, а лучший способ это сделать — **написать одним предложением, каких действий или выводов вы хотите добиться от слушателей в результате вашей презентации.** Здесь есть некоторые нюансы:

1. **Цель должна быть выражена одним Предложением.** Если у вас не получается выразить мысль в одном предложении, значит, ваша цель неясна и в презентации может возникнуть путаница с несколькими целями.
2. **Цель должна быть Реалистичной.** К примеру, просить слушателей немедленно одобрить решение о выделении миллионов долларов на разработку новой продукции нереалистично. Для убеждения тех, кто принимает решения, одной презентации будет недостаточно.

Однажды мне довелось работать с парой предпринимателей, которым надо было подготовить презентацию для руководителей инвестиционного банка. Я попросил каждого из них сформулировать цель презентации. Первый написал: «Я хочу произвести впечатление на аудиторию». «Нет ничего проще, — ответил я. — Отправь им билеты на самое зажигательное шоу в городе. Это их точно впечатлит». Второй был более конкретен: «Я хочу, чтобы слушатели вложили деньги в разработку нового продукта». Это уже было лучше. Предложив ему однодолларовую банкноту, я спросил, достиг ли он своей цели. «Конечно, нет! Мне нужно полтора миллиона долларов», — ответил он. Конечно-конечно! Потри лампу Аладдина! Более реалистичным было бы убедить инвестировать 250 тысяч долларов для тестирования идеи на рынке, а затем провести вторую презентацию для одобрения дополнительных расходов.

3. Цель презентации должна вызвать Действие. Нужно ответить на вопрос: «Что должны СДЕЛАТЬ слушатели?»

Рассказать, насколько вы продвинулись в своей работе к настоящему моменту, — неудачная цель. Будете ли вы удовлетворены, если в конце презентации услышите от присутствующих: «Спасибо! Сейчас мы знаем, на какой стадии работы вы находитесь? Вы, очевидно, хотите, чтобы слушатели **сделали** что-то с помощью представленной вами информации или в связи с ней, или одобрили переход к следующей стадии вашей работы.

Если вы считаете, что цель — проинформировать аудиторию о чем-то или заставить ее что-то понять — этого тоже недостаточно; любая презентация преследует такие цели. **Суть в том, что слушатели должны сделать с вашей информацией.** Будьте конкретны.

К примеру:

1. Вы хотите, чтобы городской совет *подписал постановление*, разрешающее размещение свалки отходов в данном месте.
2. Вы хотите, чтобы основатель компании *одобрил стратегию*, направленную на закрытие двух заводов.
3. Вы хотите, чтобы руководители бизнес-единиц *начали программу сокращения издержек*.

Четко сформулированная цель имеет огромную ценность.

Она поможет определить, нужно ли вам делать презентацию. Вы можете потратить свое время на что-то еще, а нам-то уж точно не хочется сидеть на презентации. Поэтому обдумайте свою цель как следует. Если ее можно достичь, просто позвонив по телефону или написав короткую служебную записку, *не делайте* презентацию. Перед тем, как начинать подготовку презентации, убедитесь, что это *лучший* способ достижения вашей цели — то есть вам действительно нужно рассказать о своих идеях всем слушателям одновременно, и при этом вы сможете ответить на все их вопросы и дадите им возможность обменяться мнениями и прийти к согласию относительно дальнейших действий. Короче говоря, четко сформулированная цель поможет вам выработать коммуникационную стратегию.

Она поможет аудитории сконцентрировать внимание и силы. Четко сформулированная цель позволяет фокусировать внимание на основной идее презентации и, таким образом, побуждает аудиторию к действию.

Она позволит вам переключиться с вопроса «Что я хочу показать и рассказать слушателям?» на вопрос «Что слушателям **требуется** увидеть и услышать для того, чтобы цель была достигнута?». Другими словами, думайте о вашей цели в терминах ее значимости не для вас, а для присутствующих: что *они* должны увидеть или услышать, чтобы согласиться на то, что вы от них хотите.

Достижение цели — это единственный критерий успеха презентации.

Не поставив четкую цель, вы не сможете оценить, стоила ли презентация потраченных на нее усилий. Если люди говорят, что вы прекрасный оратор или что у вас великолепные слайды, это, конечно, хорошо, но вряд ли оправдывает время и усилия, потраченные на презентацию.

Готовить презентации без четкой цели — все равно что пытаться без формочки придать форму желе. Вы только все испортите. Цель — это постоянное напоминание о том, чего вы хотите достичь в данной аудитории в данное время. Запишите ее, прежде чем приступить к сбору материалов и определению способа их представления.

1.2 Кого вы хотите убедить?

Вот что говорят опытные докладчики о том, почему важно знать вашу аудиторию:

«Готовить презентацию, не принимая в расчет аудиторию — это все равно что писать любовное письмо, никому его не адресуя». Кен Хэммер, AT&T

«Не бывает глупых слушателей. Если кто-то чего-то не понимает, значит, вы не смогли это до него донести». Харви Голуб, American Express

«Я анализирую не аудиторию в целом, а каждого конкретного слушателя». Ловел Брайан, McKinsey&Company

«Важно не то, что вы говорите, а то, что они слышат». Рэд Ауэрбах, Boston Celtics

Я уверен, вы согласитесь с тем, что говорить о роли, к примеру, технологии в банковской отрасли с группой банкиров надо иначе, чем со школьниками. Обсуждать повышение эффективности продаж с руководством высшего звена следует по-другому, нежели с торговыми агентами. Таким образом, одним из ключевых моментов в оценке ситуации является анализ вашей аудитории.

Анализ аудитории — это не просто выяснение ее состава. Конечно, вам нужно узнать их имена и должности. Конечно, вам нужно знать, сколько их будет. Но проанализировать — значит заранее оценить, как они воспримут и поймут вашу идею, и предвидеть реакцию на нее конкретных людей.

Чтобы проанализировать аудиторию, ответьте на следующие основные вопросы:

1) Кто из слушателей обладает правом принятия решения?

В любой аудитории есть те, кто знает о предмете презентации больше остальных, и те, кто знает мало; кого-то ваши рекомендации затронут непосредственно, а кого-то — не затронут совсем. Если готовить презентацию, пытаясь угодить всем, то наверняка придется пойти на компромиссы, давая слишком много информации одним и недостаточно другим, тем самым ставя под угрозу достижение цели презентации — не исключено, что в таком случае убедить тех, чья поддержка действительно нужна, не удастся.

Подумайте о своей цели. Кто сможет сказать «Да» или «Нет» в ответ на то, что вы от них хотите? Кто те один, два, может быть, три человека, которые контролируют ситуацию и могут принять решение о том, вкладывать ли средства в реализацию вашей идеи? Кто обладает полномочиями разрешить вам начать программу действий? Кто отвечает за бюджет? Готовьте презентацию в соответствии с их потребностями. Я не имею в виду, что вы должны пренебрегать другими слушателями; я скорее рекомендую вам сконцентрироваться на том, что должны увидеть и услышать те, кто принимает решения, чтобы одобрить вашу идею.

2) Насколько хорошо они знакомы с материалом?

Нельзя недооценивать сообразительность ваших слушателей, но и переоценивать их уровень владения представленным вами материалом не следует. Знают ли они ситуацию так же хорошо, как и вы? Можете ли вы говорить на их языке, используя их жаргон? Если нет, вам нужно «подтянуть» их уровень понимания, чтобы они смогли следовать за логикой вашей презентации. Иногда для этого надо еще до презентации отправить слушателям какие-то исходные данные. Иногда вам придется во время самой презентации уделить какое-то время обсуждению незнакомого материала.

3) Насколько они заинтересованы?

Вы заинтересованы в происходящем. В конце концов, вы потратили дни, недели, может быть, месяцы на этот проект, не спали ночами, составляя и репетируя презентацию. Заинтересованы ли в происходящем слушатели? Если да, прекрасно! Вы сможете сразу перейти к изложению материала. Если нет, вы должны как можно быстрее переключить их интерес на происходящее в аудитории со всего того, что ожидает их за ее пределами: электронной почты, сообщений на автоответчике и т. д.

4) Что поставлено на карту? Что выиграют слушатели, если они поддержат ваши рекомендации? Что они потеряют?

История, которую мне рассказал финансовый контролер одного еженедельного журнала, прекрасно иллюстрирует данный пункт.

Анализируя данные, он заметил существенное увеличение расходов по статье «Прочие» за сентябрь. Проверив данные предыдущих лет за тот же период, он обнаружил, что ситуация повторяется из года в год. Проблема была достаточно серьезной и требовала внимания директора. Нужна презентация! «В чем причина проблемы?» — спросил директор. Мой друг сообщил ему: «Очевидно, в сентябре все наши репортеры, журналисты, обозреватели и аналитики обеспечивают своих детей всеми необходимыми для школы канцелярскими товарами».

Директор подумал немного и ответил: «Позаботься, чтобы эти товары были наилучшего качества».

Очевидно, что в этой ситуации компания была заинтересована в сокращении расходов. Однако, пойдя на сокращение расходов, компания потеряла бы расположение сотрудников. Человек, принимающий решения, не захотел рисковать моральным духом сотрудников ради сокращения расходов; то, что он мог выиграть, не стоило того, что он мог потерять.

Короче говоря, значение имеет не только то, что должно произойти согласно вашему мнению, основанному на анализе фактов. Вы должны также учитывать последствия ваших рекомендаций для следующих им слушателей.

5) Если то, в чем вы пытаетесь их убедить, так прекрасно, почему это не было сделано раньше? Или иначе: если то, в чем вы пытаетесь их убедить, так прекрасно, почему они могут сказать «нет»?

Нам очень хотелось бы верить, что рациональные люди, поставленные перед фактами, примут рациональные решения. Однако на деле рациональные люди зачастую выбирают сердцем, а не головой.

Возьмем, к примеру, курение. Я курил 33 года. (Когда я поступил на службу в военно-воздушные войска, считал, что мужчина — не мужчина, если у него нет татуировки, если он не ездит верхом и не курит «Мальборо». Я решил, что в моем случае хватит чего-то одного.) На протяжении этих лет я слышал разнообразные рассуждения (эквивалентные большому количеству презентаций) о том, что мне надо бросить курить. Все они были четкими и логичными. Но ни одно не заставило меня отказаться от курения.

К примеру:

Финансовая презентация. «Джин, да ты представляешь, во сколько тебе обходится курение одной пачки сигарет в день? Посмотри на эту таблицу: к концу года на сэкономленные деньги ты бы мог купить прекрасную теннисную ракетку, на которую уже давно посматриваешь». Да, смысл в этом есть, но я не бросил курить.

Визуальная презентация. «Джин, я подготовил анимационные черно-белые слайды, которые показывают, как смола разъедает изнутри твои легкие — они увеличены, чтобы 3000 человек смогли их рассмотреть на шестиметровом экране...» Захватывающее зрелище, но я не бросил курить.

Карательная презентация. Говорит мой доктор: «Джин, все очень просто: если ты не перестанешь курить, ты умрешь». Жуткая новость, но я не бросил курить.

Эмоциональная презентация. «Папочка, — умоляют мои дочери Мишель и Донна, — мы не хотим тебя потерять». Ух! Однажды эти слова заставили меня бросить курить — примерно на 20 минут.

Суть в следующем: очень часто перед вами стоит задача не убедить аудиторию в том, что имеются веские основания принять то или иное решение, а *преодолеть неприятие*, которые люди испытывают по отношению к изменениям. Мне очень часто говорили: «Я не возражаю против изменений, но я ненавижу процесс изменения!» В моем случае я знал, как бороться с проблемами, вызванными курением, но не имел ни малейшего представления о том, что делать с проблемами, вызванными прекращением курения, например, лишним весом. Проще было оставаться со старыми проблемами...

6) «Хорошо, — спросите вы, — что же заставило вас бросить курить?»

Со временем накопилась критическая масса аргументов, услышанных мною в презентациях, статьях, теле- и радиопередачах; кроме того, возникло социальное давление, диктующее, где и когда я больше не могу курить. Мое решение было принято под воздействием вышеперечисленного в тот момент, когда я был психологически готов согласиться с рекомендациями.

Точно так же и в деловом мире: вы не всегда можете рассчитывать на то, что после одной презентации слушатели согласятся сделать то, что вы от них хотите. Возможно, вам придется сначала удостовериться, что они психологически готовы принять изменения, предполагаемые вашими рекомендациями. Если такой готовности нет, вам понадобится пересмотреть коммуникационную стратегию или подготовить серию презентаций, чтобы продвигать свою идею постепенно, шаг за шагом. Возможно, вам придется провести серию неформальных встреч с людьми, принимающими решения, чтобы обсудить проблемы и наметить области, в которых возможны компромиссы, пока вы не будете абсолютно уверены в том, что презентация поможет вам достичь желаемых результатов.

Именно это случилось с Майком. Он попросил меня просмотреть презентацию, которую он готовил для совета директоров. Придя ко мне в офис, он представил наиболее убедительные аргументы в пользу централизации управления в своей компании: сокращение издержек, улучшение процесса принятия решений, более эффективные коммуникационные каналы и т. д., и т. п.

К концу 15-ти минутного монолога аргументы Майка убедили меня — противостоять его логике было невозможно. Услышав мою рекомендацию выступить с этой презентацией, он слишком спешно направился к выходу.

Уже когда он был на пороге, я задал ему последний вопрос: «Майк, подожди минутку! Если так очевидно, что компания должна централизоваться, почему они не сделали этого раньше?» А затем я бросил бомбу: «И почему вообще они могут сказать „нет“?»

Майк мгновенно скис: «Лучше бы ты не задавал мне этого вопроса. На самом деле они никогда не согласятся на централизацию». Он объяснил, что региональные «бароны», которые будут кивать в знак согласия перед президентом компании и членами совета директоров, никогда не согласятся расстаться со своими полномочиями, вернувшись на места, в свои региональные подразделения.

Мы обсудили возможные пути работы с такой установкой, и в результате Майк пересмотрел свою коммуникационную стратегию. Он решил работать на уровне региональных подразделений и провел переговоры со всеми региональными менеджерами. Только после этого он смог представить свои рекомендации совету директоров месяц спустя.

7) Каковы их установки? Будут ли они за или против рекомендаций?

Знаете, что меня удивляет? Если вы хотите пользоваться популярностью в бизнесе и при этом вам нужно выступать с презентациями, вы выбрали не ту карьеру. Дело в том, что, выступая с презентациями, вы даете советы в форме рекомендаций. А как известно, самый простой способ нажить себе врагов — раздавать людям советы. «Удачных выходных, отдыхайте хорошо!» — слышите вы от продавца в супермаркете, и мысленно отвечаете ему: «Тебя не спросили!»

Однако, хотя ваши рекомендации не обязательно будут популярны, это не означает, что в аудитории сидят ваши враги или что их отношение к вам будет изначально враждебным. Например, я никогда не был поклонником своего зубного врача, которая говорит, что я должен чистить зубы и пользоваться зубной нитью после каждого приема пищи. Ее советы — это не то, что я хочу услышать. С другой стороны, я понимаю, с какими расходами связано невыполнение мою рекомендаций. Мне не нравятся ее советы, но я могу оценить их важность и (только не говорите ей) время от времени я действительно пользуюсь зубной нитью.

Что касается презентаций, то слушатели не обязательно должны прыгать от радости, услышав, что именно вы от них хотите. Поэтому вам нужно так построить презентацию, чтобы сначала описать все нюансы ситуации, а затем делать рекомендации. Подробнее об этом — в следующей главе.

8) Как они воспринимают материал?

Они предпочитают цифры или диаграммы? Не дальтоники ли они? Воспринимают ли они наглядные пособия? Другими словами, смогут ли они понять суть слайда, который противоречит всем правилам простоты и четкости, за меньшее время, чем требуется вам для прочтения этого абзаца?

Сложно угадать пристрастия и вкусы каждого слушателя («Мне не нравятся нестандартные слайды», «Я ненавижу коричневый цвет»). Тем не менее, тщательная подготовка — беседы с коллегами, которые выступали перед этой аудиторией раньше, тестирование материала на отдельных слушателях до самой презентации, обсуждение аудитории с людьми, которые лучше

знают тех, кто принимает решения, — поможет вам справиться с этой проблемой.

1.3 Сколько времени у вас будет на выступление?



Наблюдая за собирающимися в аудитории слушателями, можете быть уверены — каждый из них пытается ответить на один вопрос: «*Сколько времени продлится эта презентация?*»

Как правило, здесь у вас нет выбора — кто-то уже решил за вас. Если же вы можете выбирать, то помните: чем короче, тем лучше. Если вы не можете донести до слушателей свою идею за один час, то вряд ли вам это удастся и за два часа.

Подумайте вот о чем: фильмы в среднем делятся 90 минут, телевизионные программы — 22 минуты (без учета рекламы), рекламные ролики доносят идею до зрителя за 30 секунд или даже менее. Да, я допускаю, что идеи, заложенные в каждом из приведенных примеров, достаточно просты по сравнению с деловыми презентациями. И тем не менее, существует прямая связь между продолжительностью презентации и тем, как скоро аудитория потеряет к ней интерес.

Как человек, присутствовавший на очень многих презентациях, хочу заверить вас, что слушатели не будут против, если презентация закончится раньше намеченного; но они возмутятся, и будут правы, если она затянется.

Обычно, когда меня приглашают выступить с презентацией, я прошу больше времени, чем мне в действительности нужно, что дает мне возможность закончить раньше назначенного. Таким образом, у слушателей создается приятное впечатление, что они уже что-то выиграли. Вне зависимости от того, сколько времени мне выделили и сколько вопросов задали, я беру на себя полную ответственность за то, чтобы *закончить выступление тогда, когда я обещал*, даже если ради этого я должен как-то сократить материал.

Да, но что делать, если времени, выделенного на презентацию, недостаточно для достижения цели? Вот несколько возможностей для решения этой проблемы:

Поставьте перед собой менее амбициозную, но более реалистичную цель. Назначьте вторую презентацию или договоритесь о дополнительной встрече.

Раздайте ознакомительные материалы за несколько дней до презентации — это даст слушателям дополнительную информацию. Во время презентации ссылайтесь на них и резюмируйте изложенные в них основные идеи — для тех, кто не смог ознакомиться с ними заранее. Я подчеркиваю — *резюмируйте*. Не надо повторять содержание материалов, чтобы не попасть в ситуацию, в которой оказался один мой знакомый докладчик. Когда слушатели обнаружили, что он просто слово в слово повторяет содержание заранее выданных материалов, человек, ответственный за принятие решений, сказал: «Просто примите как данность, что мы ознакомились с материалами. Сегодня мы собрались здесь, чтобы узнать, что мы должны со всем этим сделать». Вот так!

1. Сообщите слушателям, что дополнительную информацию они найдут в материалах, которые вы раздадите после презентации. (Если это возможно, не раздавайте материалы в начале презентации! Вы рискуете потерять внимание аудитории, изучающей раздаточные материалы вместо того, чтобы слушать вас.)
2. Подготовьте *дополнительные* слайды или какие-то исходные данные и приберегите их на случай, если аудитория захочет узнать больше, например, о предположениях, на которых основан прогноз.
3. Установите приоритеты: какие составные части вашей презентации и слайды должны быть обязательно представлены, а какие можно пропустить.
4. Заключите с аудиторией новое соглашение. Я помню случай, когда мне задали столько вопросов, что закончить презентацию вовремя, не рискуя оставить значительную часть слушателей с чувством неудовлетворенности, не было никакой возможности. После

небольшой паузы я предложил: «Давайте сделаем небольшой перерыв, и те, у кого есть еще какие-то планы, смогут уйти. А мы продолжим, и я отвечу на все оставшиеся вопросы». Треть слушателей покинула помещение, а с оставшимися я провел еще полчаса.

Даже когда время не имеет значения, лучше ограничить степень детализации материала. Один из моих друзей называет склонность людей продемонстрировать все, что они сделали, синдромом НЖПСЗ — *нестерпимого желания продемонстрировать свои знания*. Поверьте мне, через 40 минут все графики выглядят одинаково, а круговые диаграммы вызывают мечты о десерте.

Мы можем рассчитывать, что вы начнете презентацию вовремя? Думаю, да. А если не все собрались? Что тогда?

Начинайте презентацию вовремя! В лучшем случае, вы сможете подождать три-пять минут, не больше, пока слушатели рассаживаются. Пришедшие вовремя имеют право на то, чтобы презентация началась в заявленное время. В любом случае, давайте не будем наказывать тактичных и пунктуальных ради тех, кто таковыми не является, независимо от положения последних или причин их опоздания.

Да, но что если на презентацию опаздывает человек, принимающий решения? Я рекомендую вам *начать вовремя*, а когда появится опоздавший, резюмируйте для него все сказанное вами ранее. По опыту я знаю: слушатели яростно возражают против задержек с началом выступления, но достаточно терпимо относятся к вынужденным остановкам.

Мне вспоминается, как однажды я начал презентацию в отсутствие одной из персон, принимающих решения. Дама опоздала на 20 минут. Я продолжал как ни в чем ни бывало, но меня остановили, объяснив, что без активного участия опоздавшей достичь согласия будет невозможно, и попросили кратко повторить то, что мы уже успели обсудить. Как впоследствии оказалось, равная степень информированности всех участников позволила мне легче добиться от них нужного мне согласия.

Для меня своевременное начало и окончание презентации — это больше, чем просто организационные моменты; это вопрос целостности. Придерживаясь запланированного графика, мы демонстрируем желание и возможность выполнять соглашения и взятые на себя обязательства.

1.4 Какие технические средства лучше всего использовать?

Если бы у меня был выбор, то я предпочел бы такое техническое средство, которое можно найти в большинстве конференц-залов и переговорных комнат и легко подключить. Которое можно было бы использовать в помещении любого размера, не выключая свет. Чтобы его лампы никогда не перегорали. Чтобы на нем можно было показывать слайды с оригиналами любого размера, которые легко подготовить, просмотреть и размножить с помощью любого копировального аппарата. Чтобы слайды были четкими, независимо от того, цветные они или черно-белые, и без усилий читались как самой маленькой аудиторией, состоящей из одного человека, так и многотысячной. Продолжай мечтать, Желязны!

Поскольку технического средства с такими характеристиками просто не существует, ниже следует описание средств, которые можно использовать в различных ситуациях. Описание включает их преимущества и недостатки.

«Настольные» слайды названы так потому, что каждый из присутствующих получает свой экземпляр материалов в начале встречи или до нее. Чаще всего «настольные» слайды используются для небольших аудиторий, состоящих максимум из четырех человек. Целью таких встреч может быть обсуждение проделанной работы, проверка точности данных, начальное обсуждение какого-то вопроса, проверка выводов и достижение консенсуса в отношении рекомендаций, а также формирование обязательств в связи с дальнейшими действиями.

Преимуществом использования «настольных» слайдов является то, что все участники чувствуют себя равными партнерами в обсуждении. Кроме того, присутствующие могут делать пометки прямо на раздаточных материалах и просматривать страницы в свободном режиме.

Недостаток заключается в том, что слушатели могут забегать вперед, изучая страницы, которые вы еще не готовы обсуждать, а следовательно, могут возникнуть вопросы, которые вы бы предпочли оставить на потом. Кроме того, поскольку каждый будет смотреть в свой экземпляр раздаточных материалов, вам может не хватить зрительного контакта со слушателями, необходимого для контроля за пониманием.

В приложении «Как использовать „настольные“ презентации» дано более подробное описание этой формы презентации.

Мольберты или электронные доски очень подходят для обсуждений. Фиксация идей по мере их появления в ходе интерактивных встреч порождает в слушателях чувство сопричастности, что придает дискуссии спонтанность и живость.

Однако, чтобы пользоваться этими средствами, нужно иметь четкий, легко читаемый почерк и писать быстро, при этом изображения должны быть простыми — иначе вы будете проводить больше времени спиной к аудитории, делая записи, чем обсуждая с ней возникающие идеи. Поэтому численность групп, для работы с которыми используются данные средства, не должна превышать 15 человек. Если слушателей больше, я рекомендую использовать проекторы.

Оверхед-проекторы, или кодоскопы — лучшее средство для аудитории, состоящей из четырех и более человек. Я затрудняюсь установить верхний предел, поскольку успешно использовал их в аудитории, состоящей из более чем 700 человек. Но если вам так нужен верхний предел, пусть это будет 40 человек.

Мне особенно нравится в оверхед-проекторах то, что по сравнению с другими техническими средствами они позволяют произвольно менять последовательность слайдов или пропускать некоторые из них, а также добавлять запасные слайды. Я могу записывать на слайдах неожиданно пришедшие мысли. Кроме того, для работы таких проекторов не надо выключать свет. Все эти преимущества дают мне свободу взаимодействия с аудиторией, столь необходимую в большинстве случаев.

Среди недостатков таких проекторов можно назвать разве что их не слишком компактный размер. Но поскольку они имеются в большинстве конференц-центров и организаций и они удобны в использовании — это не проблема. Причем офисные копировальные устройства могут легко печатать недорогие черно-белые прозрачные слайды для таких проектов. Да и стоимость цветных копий снижается.

Диапроекторы лучше всего использовать в аудиториях численностью более 40 человек. В этом случае докладчик обычно стоит у трибуны с микрофоном. В аудиториях, состоящих из 20–50 человек, вы можете по выбору использовать или 35-миллиметровые слайды, или прозрачные пленки, в зависимости от необходимой вам степени взаимодействия с аудиторией.

В отличие от оверхед-проекторов, в диапроекторе есть пульт дистанционного управления, который позволяет вам переходить от одного слайда к другому. Это вынуждает вас придерживаться заранее заданной последовательности слайдов. Кроме того, приходится выключать свет, если только проектор не находится за полупрозрачным экраном. Поэтому диапроекторы лучше всего использовать на более формальных презентациях или выступлениях, когда не предполагается активного взаимодействия с аудиторией.

С момента, когда я начал систематизировать свои идеи, **компьютерные технологии, мультимедийные проекторы и весь арсенал связанных с ними средств** существенно потеснили те виды технических средств, которые мы только что обсуждали. Они уверенно вытеснили диапроекторы и совсем скоро, по мере развития проекционных технологий, заменят оверхед-проекторы.

Пока у этих технических средств нет точного названия. Одни называют их «*системой реального времени*», другие — «*новыми средствами*», третья — «*компьютерными средствами*». Я называю их «*экранными средствами*». Когда же в них используется анимация, звук и видео, их принято называть «*мультимедийными*».

Ниже описан спектр возможностей такой технологии. На страницах этой книги вы найдете не только то, чему вас могу научить я, но и получите общее представление о том, как можно усовершенствовать презентации с помощью данных средств.

Начнем с основных экранных презентаций

Добавьте анимацию. Вы можете отобразить на слайдах движение и направление предметов или фигур с помощью эффектов «полета», «падения», «растворения». К примеру, можно показать движение предметов, заданное определенным процессом, или то, как распределяется ответственность в организационной структуре.

Вставьте отсканированные изображения. Отсканировать цветные фотографии продукции или людей и вставить их в слайды очень легко. Кроме того, цифровые камеры позволяют заснять любой предмет, загрузить фотографию в компьютер и по желанию изменить ее.

Добавьте звук. Звук телефонного звонка или гудка машины усилит чувство реальности, а музыка создаст определенное настроение. Пригодятся и цитаты из диктофонных записей с обсуждением новых идей.

Добавьте видео. А как насчет того, чтобы включить видео-ролик сцены, которую вы описываете: «узкое место» в производственном процессе, торгового агента за работой?

Добавьте ссылки. Свяжите продукцию с сайтом ее производителя, добавив гиперссылку, чтобы слушатели могли получить дополнительную информацию от производителя. Сделайте ссылку на программное

обеспечение, позволяющее моментально проводить расчеты альтернативных сценариев развития.

Как видите, имеется целый ряд технических приемов, которые могут в существенной мере способствовать успеху вашей презентации. Однако не секрет, что каждый из них имеет как преимущества, так и недостатки.

Единственным, самым важным преимуществом технологий экранных презентаций является то, что они позволяют вносить в слайды изменения *во время* презентаций или между встречами. Иными словами, вы имеете возможность своевременно менять содержание и создавать альтернативные сценарии.

Структуры такого рода презентаций могут быть гибкими, что позволяет по-разному использовать одну презентацию в разных аудиториях. Легко и непринужденно можно начать с рекомендаций аудитории или оставить их на потом, если возникнет риск, что в начале слушатели их не воспримут.

Использование видео, звука, анимации и спецэффектов способствует запоминанию информации и вовлечению аудитории в обсуждение.

Недостаток состоит в том, что это оборудование установить не так просто, как, к примеру, проекторы, которые надо всего лишь подключить к источнику питания. Подключение ноутбука к мультимедийному проектору, затем их обоих к источникам питания в правильной последовательности, вывод изображения с ноутбука в проектор, и т. д., и т. п., — это скорее тест на терпение и одна из основных причин, по которой многие докладчики с недоверием относятся к новым технологиям.

В неумелых руках вереница картинок может помешать установить контакт с аудиторией, который так важен для успеха бизнес-презентации. Дело в том, что внимание участников в первую очередь концентрируется на *слайдах*, а не на *докладчике*.

Иногда аудитория может воспринять использование анимации, эффектов растворения и всплыивания, движущихся стрелок и т. д. как попытку пустить пыль в глаза. У слушателей может создаться впечатление, что вы тратите время и деньги на то, чтобы сделать презентацию более яркой, чем это необходимо для четкого изложения основной идеи, т. е. что вы ставите форму выше содержания.

Учитывая слабые и сильные стороны этих средств, ниже я формулирую заповеди, позволяющие использовать *любые* технические средства наилучшим образом.

1.5 10 заповедей докладчика

Подготовка слайдов

- 1. Дизайн слайдов должен быть простым.** На диаграммах не должно быть сносок и ссылок; в текстовых слайдах количество слов не должно превышать тридцати.
- 2. Люди, сидящие дальше всех от экрана, должны четко видеть надписи на слайдах.** Загляните в подробную таблицу в разделе, посвященном читабельности.
- 3. Используйте цвет осмысленно, а не для красоты.** Цвет применяется для акцентирования, привлечения внимания к лейтмотиву презентации, выделения или символического выражения.
- 4. Специальные эффекты (например, анимация) должны быть сведены к минимуму. Их использование должно диктоваться содержанием.**
- 5. Презентация должна создаваться в разумные сроки.** По мере добавления новых элементов, таких как видео и звуковые эффекты, подготовка презентаций требует все больше времени и денег.

Выступление

- 6. Репетируйте, репетируйте, и еще раз репетируйте до презентации; во время самой презентации будет уже поздно.** Вы будете чувствовать себя более уверенно во время выступления, если будете досконально знать текст презентации и заранее обдумаете, какие вопросы вам могут задать.
- 7. Приезжайте на место презентации заранее и поработайте с местным техническим специалистом.** Убедитесь в том, что оборудование совместимо с программой; освещение отрегулировано так, чтобы достаточно затемнить область вокруг экрана и оставить максимально освещенным остальное пространство. Убедитесь, что знаете, к кому обратиться в случае возникновения проблем во время презентации. Еще лучше попросить специалиста оставаться в помещении во время презентации.

8. Принесите с собой запасные слайды. Никогда не бывает лишним подстраховаться от всякого рода неожиданностей.

9. Долгие логические переходы от слайда к слайду, ответы на вопросы и обсуждение должны происходить на фоне пустого экрана. Пустой экран дает возможность слушателям сконцентрировать внимание на докладчике, а не отвлекаться на слайды.

10. Страйтесь следовать хотя бы 7 заповедям из десяти перечисленных.



Подготовка презентации



Возможно, вы, как и я, не раз задавались вопросом, почему не существует волшебной формулы, которая упростила бы подготовку презентаций. К несчастью, среди нас слишком много тех, кто следует так называемой аварийной формуле — особому виду презентации, который, я надеюсь, будет изжит из практики. Данная формула состоит в следующем:

Презентация на все случаи жизни

Слайд № 1: заголовок. Мне кажется, что большинство докладчиков уже не в состоянии придумать оригинальное название. Все названия их презентаций, по сути, легко укладываются в это удобное *Руководство по созданию заголовков*.

«Руководство» по созданию Заголовков

Шаг 1: В случайном порядке назовите три цифры от 0 до 9

Шаг 2: Выпишите слова, соответствующие цифрам, и согласуйте род и падеж — заголовок готов

	КОЛОНКА А	КОЛОНКА Б	КОЛОНКА В
0	ОЦЕНКА	СТРАТЕГИЧЕСКИЙ	ЭФФЕКТИВНОСТЬ
1	РАЗВИТИЕ	ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ	ВОЗМОЖНОСТИ
2	УКРЕПЛЕНИЕ	ОПЕРАЦИОННЫЙ	СПОСОБНОСТИ
3	УЛУЧШЕНИЕ	СТРАТЕГИЧЕСКИЙ	ПРИОРИТЕТЫ
4	ВОЗДЕЙСТВИЕ	ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ	РЕСУРСЫ
5	В ПОИСКАХ	ОПЕРАЦИОННЫЙ	УПРАВЛЕНИЕ
6	ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ	СТРАТЕГИЧЕСКИЙ	УСПЕШНОСТЬ
7	СОЗДАНИЕ	ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ	АЛЬТЕРНАТИВЫ
8	ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ	ОПЕРАЦИОННЫЙ	ВЫЗОВ
9	ОБНОВЛЕНИЕ	ВСЕ ОСТАЛЬНОЕ	КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

Дальше, конечно же, эти докладчики захотят, чтобы слушатели узнали, как долго они работали над проектом, а насколько это важно, не имеет никакого значения. Данную задачу выполняет этот слайд.

ПРЕДЫСТОРИЯ

Около _____ дней, недель, месяцев, лет назад

вы попросили нас сделать _____
(название вашей презентации)

_____ для вашей компании

Чтобы произвести на аудиторию впечатление, те же докладчики зачастую подробно описывают все те сложности, с которыми им пришлось столкнуться при подготовке данной презентации. Они рассказывают, с кем они обсуждали проблему...

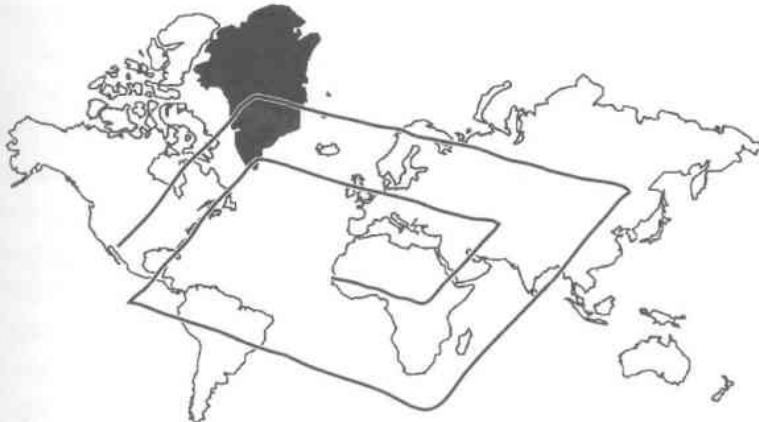
ЧТО МЫ СДЕЛАЛИ

Чтобы лучше узнать особенности вашей деятельности,
мы проинтервьюировали:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> членов совета директоров | <input type="checkbox"/> менеджеров подразделений |
| <input type="checkbox"/> президентов | <input type="checkbox"/> региональных менеджеров |
| <input type="checkbox"/> исполнительных
вице-президентов | <input type="checkbox"/> зональных менеджеров |
| <input type="checkbox"/> вице-президентов | <input type="checkbox"/> продавцов и/или агентов |
| <input type="checkbox"/> младших
вице-президентов | <input type="checkbox"/> других |

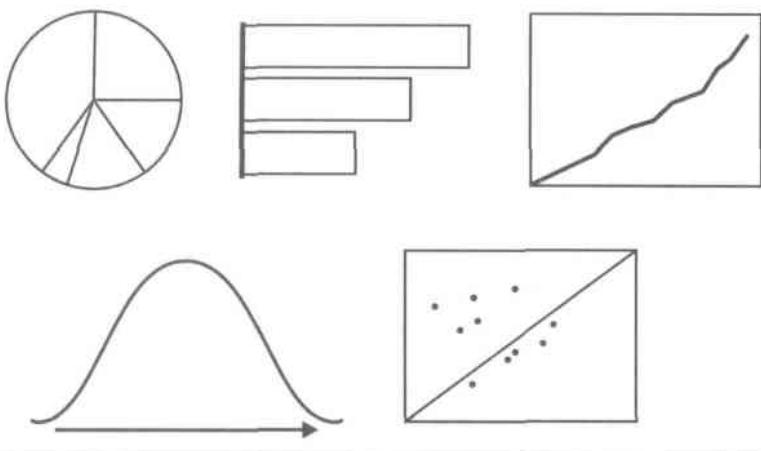
... и где им пришлось побывать, чтобы понять, что происходит.

МЫ ПОСЕТИЛИ



Затем они делятся результатами своего изощренного анализа — слайды с 7-го по 144-й...

АНАЛИЗ



Наконец, через 1 час 45 минут они представляют выводы и рекомендации слушателям, которые либо уже спят, либо потеряли терпение, либо вообще ушли.

Но есть способ лучше.

Презентация должна отвечать на вопрос аудитории — на тот вопрос, который ваш проект и должен был решить, — причем так, чтобы слушатели смогли увидеть причины именно такого ответа.

В данной главе я расскажу, как этого добиться. Во-первых, я объясню, почему и как нужно

- 1) *формулировать Основную Идею*. Затем я перейду к тому, как
- 2) *написать Сценарий презентации*,

- 3) **подготовить Вступление и Заключение к ней** таким образом, чтобы все это выражало идею презентации и могло удержать внимание слушателей. Закончу я рассказом о том,
- 4) **как создавать Слайды**, воплощающие ваши замыслы в жизнь.

Глава 2

Подготовка презентации

2.1 Сформулируйте Основную Идею

Давайте предположим, что ваш клиент пригласил вас выступить с презентацией перед исполнительным комитетом по проекту, над которым вы работали последние 6 месяцев. В процессе обсуждения вашего выступления клиент осознает, что эта встреча очень важна и выделяет вам на презентацию 4 часа.

Вы начинаете готовить 4-часовую презентацию. Прозрачные слайды для проектора на 4-часовую презентацию — это стопка высотой более полуметра. Вы входите в комнату, балансируя под весом этой тяжести, сбрасываете ее на стол, а ваш клиент говорит что-то вроде: «Ой, извините! Я знаю, что мы договорились о 4 часах, но у нас возникли непредвиденные обстоятельства, и у вас есть всего 1 минута».

«*Одна минута!*» — слышите вы истошный крик внутреннего голоса. И тем не менее, теперь, после того, как внутренний голос в течение 30 секунд прошелся по всему известному вам лексикуону неприличных слов, что вы скажете в оставшиеся 30 секунд? Как вы резюмируете 4-часовую презентацию? Это и есть основная идея.

Неважно, насколько сложна ваша презентация. ***Нет такой презентации, которую нельзя было бы резюмировать за 30 секунд или одну минуту.*** Вспомните телевизионные рекламные ролики, одну из наиболее эффективных форм коммуникации, с которыми мы сталкиваемся каждый день, — они делятся как раз 30 секунд.

Я знаю, что вы, как и я, по заслугам оцените талант, творческий подход и, конечно же, деньги, затраченные на их создание. И все ради одного 30-секундного ролика. Прекрасные презентации! Поизучайте их!

Чтобы сформулировать основную идею, вы должны думать как те, кто придумывает наклейки на бамперы:

Неуверен — не обгоняй!

Вам нужна идея, которая звучала бы как газетный заголовок; утверждение, которое захватывает внимание и заставляет читать дальше:

Цены европейских авиаперевозчиков падают с небес на землю.

Эти примеры хороши для начала, но все же *Идея Бизнес-презентации* должна быть сформулирована более подробно, чтобы дать слушателю возможность понять детали предлагаемого решения. Это ответ на вопрос, который вы должны были решить. Это **объединяющий элемент вашей презентации, одновременный ответ на вопросы «Что это?» и «Что из этого следует?»** в течение одной минуты:

Чтобы преодолеть ограничения для роста на внутреннем рынке, банк J.J. Ltd должен сконцентрировать усилия на изучении возможностей выхода на рынок США.

Запишите свою *Идею* и постоянно сверяйтесь с ней в процессе разработки Сценария презентации.

Применение моих советов. Если бы у меня была только одна минута, чтобы сформулировать главное условие, гарантирующее успех презентации, я бы сказал:

«Начните свою презентацию со слов: „Если бы у меня была всего одна минута на сегодняшнюю презентацию, я бы хотел, чтобы вы усвоили следующее...“ — и изложите свою основную идею. Закончите мысль словами: „К счастью, вы выделили мне целых 4 часа, так что в оставшиеся 3 часа 59 минут я представлю вам полную картину“».

Придерживайтесь этого подхода, и, возможно, вам никогда не придется делать презентации продолжительностью 3 часа 59 минут. Я отдаю себе отчет в том, что результат не обязательно вас удовлетворит, принимая во внимание всю проделанную по подготовке презентации работу. С другой стороны, подумайте, как признательны будут слушатели. Я уверен: если бы мы использовали этот подход чаще и тратили остаток времени, отвечая на вопросы, мы бы заканчивали презентации скорее. Поверьте мне, ни один слушатель не остался бы в обиде.

2.2 Напишите Сценарий Презентации

Когда дело доходит до обсуждения сценария презентации, я чувствую себя Сальери по отношению к Моцарту. В данном случае Моцарт — это *Барбара*

Минто, основатель и автор «Принципа пирамиды»^[2]. Вы не пожалеете, приобретя ее книгу, в которой она объясняет, как объединять факты и идеи таким образом, чтобы они вели к логическим выводам. Я не стану повторять ее блестящие и проверенные опытом идеи, но хочу поделиться собственными наблюдениями и опытом относительно структурирования выводов.

Когда приходит время отчета по проекту, мы часто используем тот же подход, что и при работе над проектом — подход, ориентированный на решение проблем. Мы описываем хронологию событий или последовательность использованных методов, потом делаем выводы и даем рекомендации. Мой опыт показывает, что презентацию лучше начать с рекомендаций — с той основной идеи, которую вы только что записали, — а в оставшееся время рассказать слушателям, почему вы считаете данные рекомендации лучшим ответом на поставленную перед вами задачу.

Вот простой пример, иллюстрирующий разницу вышеназванных подходов, — письмо, адресованное Ширли и написанное Люси, ее лучшей подругой. На несколько секунд представьте себя Ширли и попробуйте понять, что Люси пытается вам сказать.



Дорогая Ширли,

Помнишь, в прошлую субботу ты пришла в парк, когда мы играли там с моим другом? Так вот, он сказал мне, что, когда я отвернулась, ты поцеловала его.

А в прошлое воскресенье, когда ты пришла ко мне домой и моя мама приготовила на обед салат из тунца, ты сказала: «Фи! Это самый невкусный салат, который я когда-либо пробовала!»?

И вчера, когда моя кошка потёрлась о твою ногу, а ты инула её и пригрозила натравить на неё своего пса Монстра? Помнишь?

Так вот, из-за всего этого я тебя ненавижу и не хочу больше с тобой общаться.

Люси

Заметьте: читая первый абзац про субботний эпизод, вы не совсем понимали, о чем это письмо. Вы продолжили чтение и узнали, что произошло в воскресенье и вчера. И если вы добавите первый абзац ко второму, а затем к третьему, вы увидите, что это логически вылилось в концовку.

Предположим, что события происходили именно в такой последовательности. Обратите внимание: смысл письма стал бы гораздо яснее, а само письмо — убедительнее, если бы его переписали в обратном порядке, начав с заключения:



Дорогая Ирина,

Я тебя НЕНАВИЖУ, и вот почему:

1. Ты увела моего парня.
2. Ты оскорбила мою мать.
3. Ты до смерти напугала мою кошку.

Я вовсе не советую применять такой грубый, резкий подход к человеческим отношениям, но давайте попробуем использовать этот принцип в бизнесе. Допустим, мы делаем презентацию для совета директоров английского банка, который должен решить, выходить ли ему на американский рынок.

Сыграйте со мной в такую игру. Я назначаю вас членом совета директоров этого банка. Единственное, что от вас требуется — это послушать презентацию, или хотя бы вводные слова, но не с целью решить, насколько хороши рекомендации, а чтобы оценить, какой сценарий лучше доносит до вас основную идею и легче всего воспринимается.

Имейте в виду: план презентации гораздо более лаконичен, чем сама презентация, которая предполагает, что по ходу выступления будут представлены доказательства всего заявленного в плане.

Давайте начнем со сценария, который отражает традиционный подход, ориентированный на решение проблем. Итак, моя цель как докладчика — помочь вам понять, надо ли банку выходить на американский рынок. Слушайте мои выводы и кивните тогда, когда будете точно уверены, что поняли мою рекомендацию (выходить на рынок или нет).

(--) ЦЕЛЬ: Определить, должен ли банк J.J. Ltd. попытаться использовать возможности для роста на рынке США

ТЕМА 1: Роль США в мировой экономике

Доказательства:

1. *Наибольшая доля мирового ВНП*
2. *Наибольший объем внешней торговли*
3. *Ожидаемое увеличение иностранных инвестиций*

ТЕМА 2: Привлекательность отдачи от инвестиций в США

Доказательства:

4. *Жесткий контроль над издержками*
5. *Устойчивая конкурентная позиция*
6. *Прочее*

ТЕМА 3: Барьеры для входа

Доказательства:

7. *Рынки фрагментированы*
8. *Высокая эластичность спроса*

Резюме ВЫВОДОВ:

1. *США — ведущая мировая экономика*
2. *Доход на инвестиции в США очень привлекателен*
3. *Барьеры для входа можно преодолеть*

РЕКОМЕНДАЦИЯ: Выходить на рынок!

Весьма вероятно, что вы начали догадываться, каковы будут рекомендации, только тогда, когда увидели резюме выводов. Если бы это была полноценная презентация, на это ушло бы не меньше 45 минут.

Давайте продолжим игру. На этот раз мне вспомнилось второе письмо Ширли, и я использовал его как образец при подготовке второго варианта презентации. Еще раз прочитайте сценарий и кивните тогда, когда вы будете уверены в том, какова будет рекомендация.

(+) *РЕКОМЕНДАЦИЯ: J.J. Ltd. должен попытаться использовать возможности, существующие на американском рынке*

Общие ВЫВОДЫ:

- A. *США — ведущая мировая экономика*
- B. *Доход на инвестиции в США очень привлекателен*
- C. *Ограничения по входу можно преодолеть.*

ВЫВОД А: Роль США в мировой экономике

Доказательства:

1. *Наибольшая доля мирового ВНП*
2. *Наибольший объем внешней торговли*
3. *Ожидаемое увеличение иностранных инвестиций*

ВЫВОД Б: Привлекательность отдачи от инвестиций в США

Доказательства:

4. Жесткий контроль над издержками
5. Устойчивая конкурентная позиция
6. Прочее

ВЫВОД В: Барьеры для входа

Доказательства:

7. Рынки фрагментированы
8. Высокая эластичность спроса

РЕКОМЕНДАЦИЯ: Выходить на рынок!

Заняло не так уж много времени, не правда ли? Вы с самого начала знали, какой будет рекомендация.

Конечно же, это отнюдь не означает, что вы сразу с ней согласитесь. Для этого и существует оставшаяся часть презентации: в ней должны быть представлены выводы, которые логически приведут к уже сформулированной рекомендации, и факты, поддерживающие эти выводы. Тем не менее, поскольку вы уже знаете выводы, то можете оценить силу и значимость поддерживающих их аргументов по мере знакомства с последними. Вы, слушатели, не просто пассивно принимаете информацию, но активно участвуете в процессе аргументации.

Да-да, я уже слышу следующие вопросы. А если аудитория не склонна соглашаться? А если ваши рекомендации — это не то, что они хотели услышать? А если они настроены враждебно? А если вы стоите перед людьми, которые привыкли к выстраиванию аргументов по схеме «факты — выводы — рекомендации»? Один из возможных ответов — не оставляйте все выводы на потом, а озвучивайте их поэтапно, в конце каждого раздела, примерно так:

(+ --) ЦЕЛЬ: *Определить, должен ли J J. Ltd. попытаться использовать возможности, предлагаемые рынком США*

ВВОДНЫЕ ТЕМЫ:

1. Сила экономики
2. Потенциальная прибыльность
3. Возможности выхода на рынок

ТЕМА 1: Сила экономики

Доказательства:

1. Наибольшая доля мирового ВНП

2. Наибольший объем внешней торговли
3. Ожидаемое увеличение иностранных инвестиций

ВЫВОД 1: США — ведущая мировая экономика

ТЕМА 2: Потенциальная прибыльность

Доказательства:

4. Жесткий контроль над издержками
5. Устойчивая конкурентная позиция
6. Прочее

ВЫВОД 2: Доход на инвестиции в США очень привлекателен

ТЕМА 3: Возможности выхода на рынок

Доказательства:

7. Рынки фрагментированы
8. Высокая эластичность спроса

ВЫВОД 3: Барьеры для входа можно преодолеть

Резюме ВЫВОДОВ:

1. США — ведущая мировая экономика
2. Доход на инвестиции в США очень привлекателен
3. Барьеры для входа можно преодолеть

РЕКОМЕНДАЦИЯ: Выходить на рынок!

В некоторых ситуациях подобная схема может быть оправдана; тем не менее, я полагаю, что в 90 % случаев вам нужно начинать с рекомендаций или, по крайней мере, с выводов. Если вы по-прежнему не уверены в таком подходе и предвидите негативную реакцию слушателей, можете оставить свои выводы и рекомендации на самый конец, но в большинстве случаев это не лучший способ. Даже когда вы знаете, что слушатели будут сопротивляться, я бы рекомендовал во вступительном слове сказать что-то вроде:

«Доброе утро! Мы готовы представить рекомендации, которые вам, скорее всего, придутся не по душе. Мы хотим, чтобы вы знали: наша команда потратила много времени на решение проблемы. Мы изучили все возможности и потратили не один час на обсуждение аргументов за и против. Мы бы не предлагали вам этого решения, если бы не были в нем абсолютно уверены. Мы рекомендуем вам попытаться воспользоваться возможностями для роста на рынке США. Оставшееся время мы посвятим объяснению, почему мы выдвигаем именно такие рекомендации».

Другими словами, дайте слушателям понять, что предвидели их реакцию и понимаете их чувства. Поставьте себя на их место и решите, как бы вы себя чувствовали, услышав это вступительное слово.

Выводы и рекомендации с самого начала? В середине? В конце? Ответ зависит от того, как вы оценили ситуацию и насколько восприимчива аудитория.

Как только вы сделали выбор, вы готовы к тому, чтобы написать вступление и заключение для вашей презентации.

2.3 Напишите Вступление

Вспомните свой последний полет на самолете. Что вы делаете в первые минуты полета, когда стюардессы объясняют меры безопасности на борту? Я в это время закрываю глаза, отвлекаюсь от происходящего и засыпаю.

Так и со многими презентациями: когда я слышу вступление, меня клонит в сон.

А теперь представьте, что случилось бы, если бы стюардесса объявила:

Дамы и господа, если вы посмотрите в правый иллюминатор, то увидите, что четвертый двигатель загорелся!

Вы немедленно сосредоточитесь на словах стюардессы. И весьма вероятно, вы проигнорируете любого пассажира, который попытается помешать вам получить ответы на интересующие вас вопросы.

Для этого и нужны вступления: они должны разжечь интерес, энтузиазм и желание узнать, что будет дальше.

Я оставляю на ваше усмотрение то, как вы будете разжигать этот интерес. Что же касается вводных слов, я предлагаю использовать формулу ЦВО:

1. Цель. Зачем вы делаете эту презентацию? Зачем мы здесь? Что определит успех этой презентации?

2. Важность. Почему так важно достичь *этой* цели сегодня? Как презентация поможет решить проблемы, с которыми мы столкнулись? Почему это так срочно?

3. Обзор. Дайте нам общее представление о структуре презентации, о том, чего мы можем ожидать во время презентации. Это даст нам возможность сконцентрироваться на содержании, а не на лихорадочном желании выяснить, о чем вы сейчас говорите и что будет дальше.

Вы можете расположить элементы формулы ЦВО в любом порядке в зависимости от своего представления о том, какой тон в общении с аудиторией вам следует взять. К примеру, вы можете сказать:

Цель: «Моей целью сегодня является представление набора практических рекомендаций по преодолению беспокойства во время проведения презентации».

Важность: «Это очень своевременно, так как на следующей неделе вы должны представить свои рекомендации совету директоров».

Обзор: «За тот час, что у нас имеется, мы обсудим этапы планирования, подготовки и проведения презентации».

Или

Важность: «Вас пригласили выступить с презентацией перед советом директоров на следующей неделе».

Цель: «Поэтому я хочу потратить ближайший час на то, чтобы дать вам набор практических рекомендаций по преодолению нервозности во время выступления».

Обзор: «Давайте начнем с того, как лучше планировать презентацию, затем обсудим ее подготовку, и закончим тем, как ее провести».

Или

Обзор: «В этой презентации я расскажу о том, как спланировать, подготовить и провести презентацию».

Цель: «Как вы знаете, выступление с презентацией может вызвать излишнюю нервозность. Таким образом, моей целью является показать, как те методы, которые мы будем обсуждать, помогут вам справиться с этой проблемой».

Важность: «Это обсуждение очень своевременно, поскольку на следующей неделе вас попросили представить рекомендации совету директоров».

Обдумывая ЦВО-введение, имейте в виду, что головы слушателей забиты множеством других важных вопросов. Подготовьте такое вступление, которое переключит внимание участников на то, о чем будете говорить вы. Дайте им понять, что ваше выступление заслуживает их времени и внимания.

Вступление лучше писать заранее, чтобы как следует продумать последовательность его элементов и выбрать для них нужные интонации.

2.4 Составьте план Заключения

Немногое способно столь же быстро вызвать улыбку на лицах ваших слушателей, как слова: «...и чтобы подвести итог...». Даже если ваша презентация была понятной, интересной и хорошо структурированной, слушатели будут вам крайне признательны, когда вы позволите им вернуться к своим обязанностям. **Заключение, как и Введение, притягивает к себе максимум внимания со стороны аудитории.** Вот что я рекомендую в качестве эффектного заключения:

- 1. Резюмируйте основные Тезисы** презентации, будь то заключения, тенденции, аргументы или что-то еще.
- 2. Еще раз проговорите Рекомендации.** (*Помните, вы представили их как основную идею вашей презентации.*)
- 3. Представьте Программу действий.** Слушатели с большей вероятностью согласятся с вашими рекомендациями, если поймут: вы предвидели, что именно понадобится для их осуществления. Подготовьте слайд, который показывает отдельные шаги или действия, необходимые для выполнения рекомендаций. Определите ответственных за каждый шаг. Покажите, сколько времени займет каждый этап и когда можно ожидать завершения программы. Кратко обозначьте, во сколько обойдется каждый этап и сколько составит общий бюджет.
- 4. Попросите дать согласие и взять на себя Обязательства**, необходимые для выполнения рекомендаций. Пусть вас не вводят в заблуждение кивание головой или утверждения типа «Я понимаю» по ходу презентации. Они ни в малейшей степени не означают согласия. Будьте уверены в себе, непосредственны и конкретны. Спросите: «Нашей целью сегодня было получить ваше согласие на 30% сокращение расходов вашего отдела. Достигли ли мы цели и можем ли мы рассчитывать на результаты в конце финансового квартала?» Если слушатели не согласны, обсудите с ними, что требуется для получения их согласия.
- 5. Закончите «Дальнейшими шагами».** Подведите итог всех договоренностей, достигнутых во время презентации. К примеру, кто-то из слушателей попросил провести какой-то специальный анализ, вы попросили о дополнительной информации. Повторите все это в конце,

чтобы убедить нужных людей в том, что вы их слышали. Не забудьте получить согласие на последующие встречи или презентации.

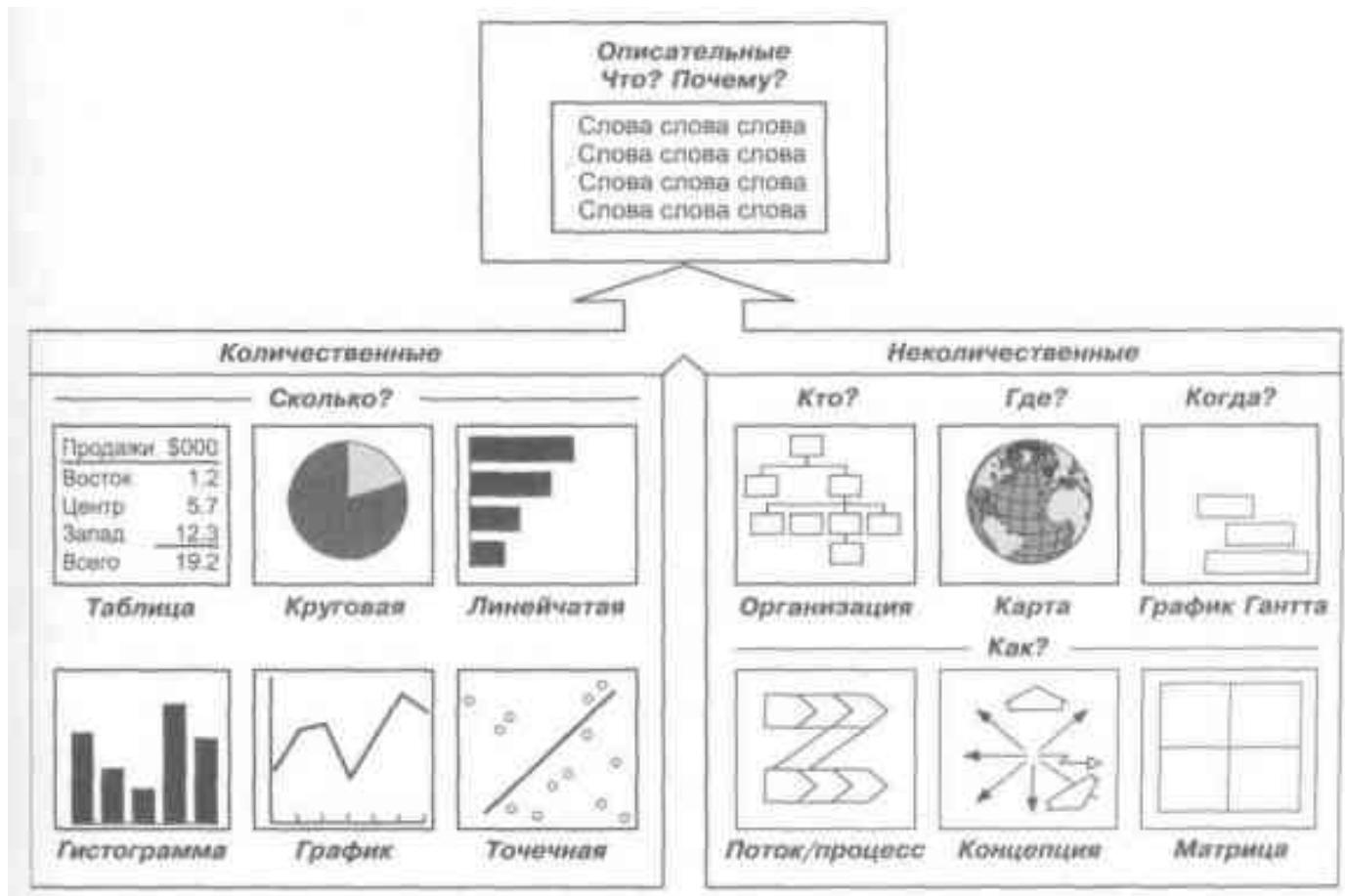
Презентация не обязательно заканчивается с последними произнесенными словами. Зачастую это всего лишь одно из целого ряда событий, которые выстраивают взаимоотношения между вами и слушателями. Заключение должно показать присутствующим, что все с нетерпением ожидают дальнейшей совместной работы.

2.5 Используйте Слайды максимально эффективно

Я не собираюсь долго рассуждать о важности слайдов. Основная их ценность в том, что они позволяют продемонстрировать взаимосвязи четче и быстрее, чем слова или таблицы.

На этом рисунке показаны всевозможные виды слайдов. На самом верху находятся текстовые слайды, которые используются для ответов на вопросы «что?» и «почему?». Слева — количественные диаграммы, справа — концептуальные. Наряду с ними существуют картинки, фотографии, образы, модели и видеоролики, которые также должны рассматриваться как неотъемлемая часть современного визуального аппарата.

Здесь я буду говорить не о том, как важны слайды, а о том, как их готовить. Сначала мы поговорим о диаграммах — количественных и концептуальных, — а затем перейдем к текстовым слайдам. Закончу же я роповедью о читабельности.



Диаграммы в стиле дзен

Узнать о том, как поэтапно переводить данные в диаграммы, можно из моей книги «Говори на языке диаграмм». Сейчас же мы опробуем другой подход. Он родился из ответа одного мастера дзен-буддизма, которого спросили о том, умеет ли он играть на скрипке. Он ответил: «Не знаю, никогда не пробовал».

Так вот, позвольте спросить вас: «Умеете ли вы составлять диаграммы?»

Не важно, пробовали ли вы уже делать диаграммы или нет — мне кажется, вы это умеете. Даже если вы уже пробовали и *думаете*, что не умеете, это не имеет никакого значения, потому что это означает всего лишь — вы *думаете*, что не умеете. Я убежден, это вопрос уверенности, а не навыков. Сейчас, наедине с этой книгой, вы легко можете обнаружить, что умеете создавать диаграммы, не боясь ошибиться.

С другой стороны, я не знаю ни одного дзен-буддиста, на котором я мог бы проверить свое предположение. Но мне кажется, что достойной заменой буддисту может стать шестилетний ребенок. Поэтому я хочу обратиться к тому шестилетнему ребенку, который живет в каждом из вас. Тому, который выучился ездить на велосипеде до того, как узнал, что существуют учебники с подробными инструкциями. Тому, который знал, как отбивать теннисный

мяч еще до того, как ему рассказали, как держать ракетку. Тому, который делал что-то просто потому, что ему так хотелось, а не потому, что на то были причины и существовали определенные логика и правила, критерии успешного или неуспешного действия, которые нужно соблюдать, чтобы сделать все правильно.

Итак, вот что я предлагаю сделать: возьмите цветные карандаши и быстро-быстро нарисуйте *первое*, что придет вам в голову, по каждому из восьми сюжетов на следующей странице. Помните: у цветных карандашей нет ластиков с обратной стороны и вы не сможете стереть нарисованное, так что значение имеет только первая пришедшая вам в голову идея. Более того, вам всего шесть лет и вы очень импульсивны, поэтому не тратьте на рисунки много времени. Если ассоциация не приходит сразу, переходите к следующему рисунку. Самое же важное — в шесть лет вы еще просто не знаете, что у вас есть разум, поэтому вы и не думаете, а просто делаете. *Итак, приступим!*

После того, как закончите, сравните свои рисунки с рисунками других таких же детей, и вы убедитесь, что нарисованные вами диаграммы ничуть не хуже. Главное — доверие к себе.



1. С 1990 г. продажи компаний возросли в четыре раза.



2. У компании А наименьшая доля рынка.



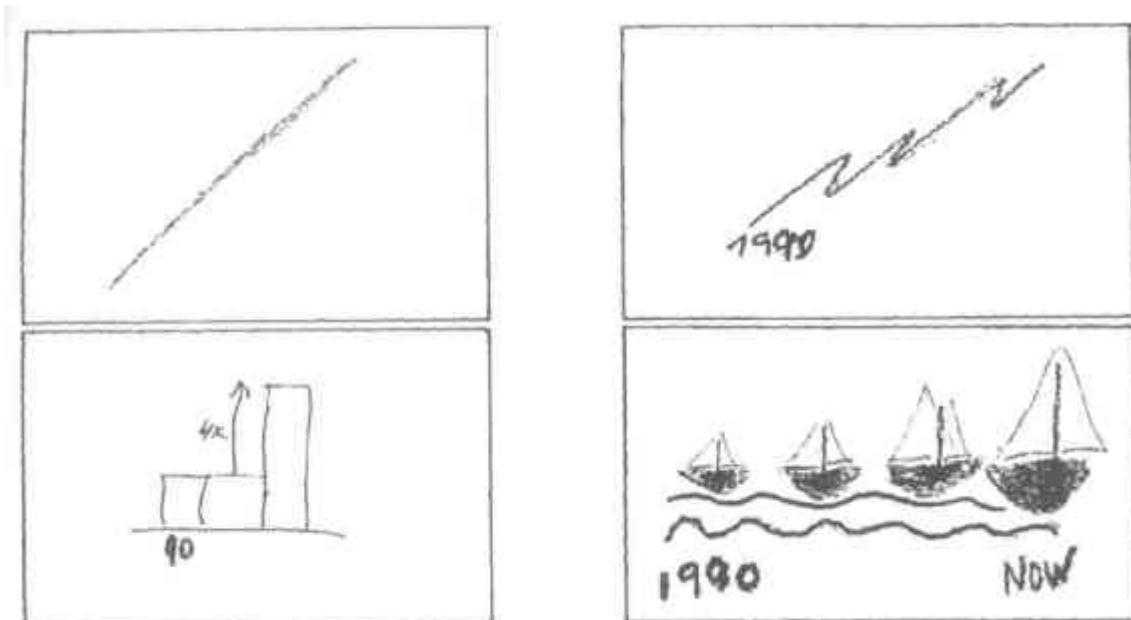
3. Проект будет развиваться в 5 этапов.



4. Клиент занимает четвертое место по коэффициенту ROS.

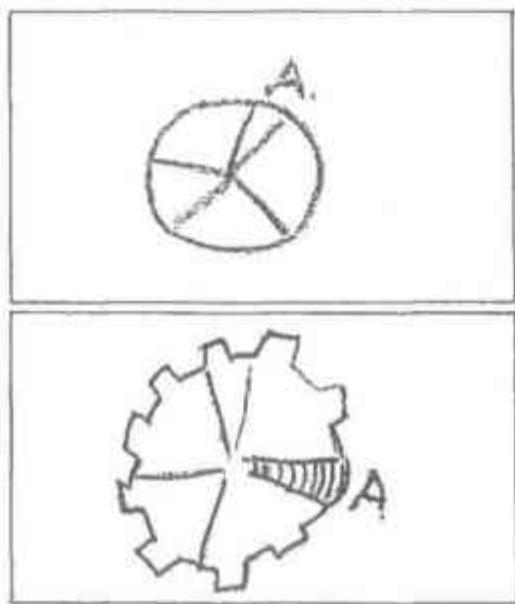
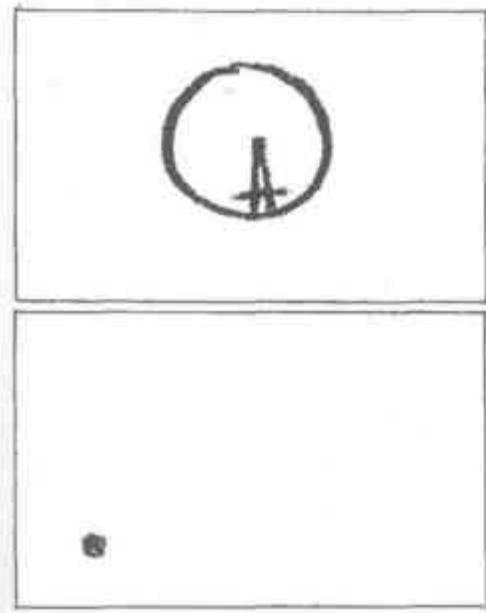


1. С 1990 г. продажи компании возросли в четыре раза.



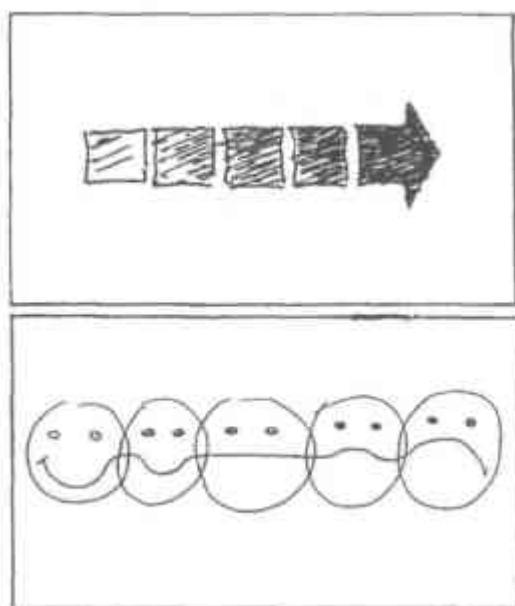
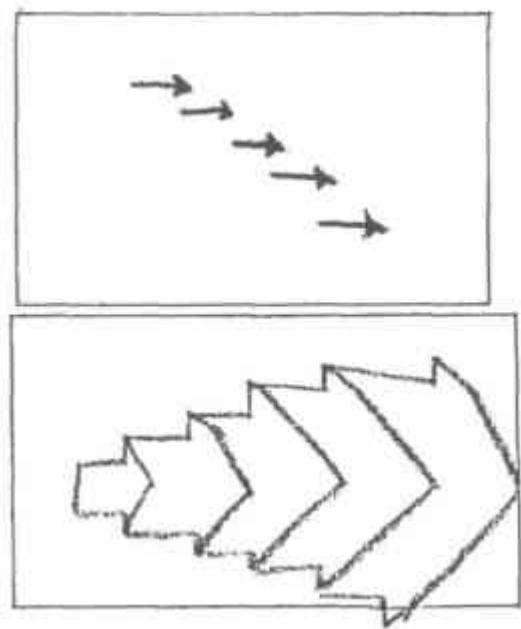
Не важно, используете вы график или гистограмму. В любом случае слушатели увидят, как что-то движется вверх, а именно в этом и состоит идея. (Могу только предположить, что последний слайд был нарисован сыном богатого топ-менеджера).

2. У компании А наименьшая доля рынка.



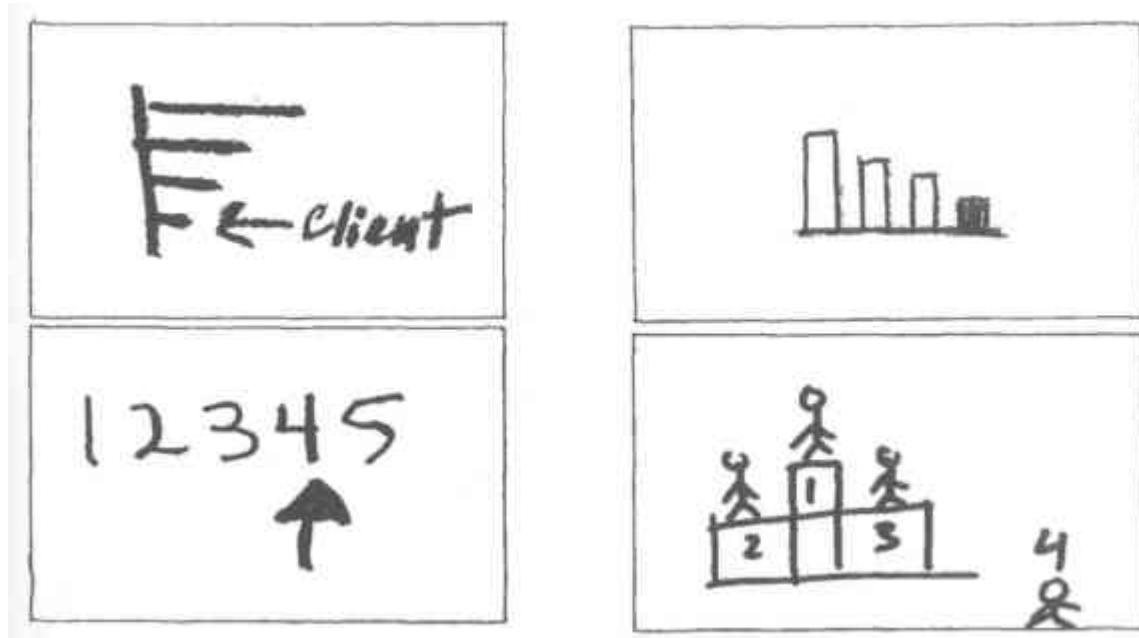
«У компании А наименьшая доля...» Могу поспорить, вы нарисовали круговую диаграмму. Так поступает большинство людей, услышав слова «доля чего-то».

3. Проект будет развиваться в 5 этапов.

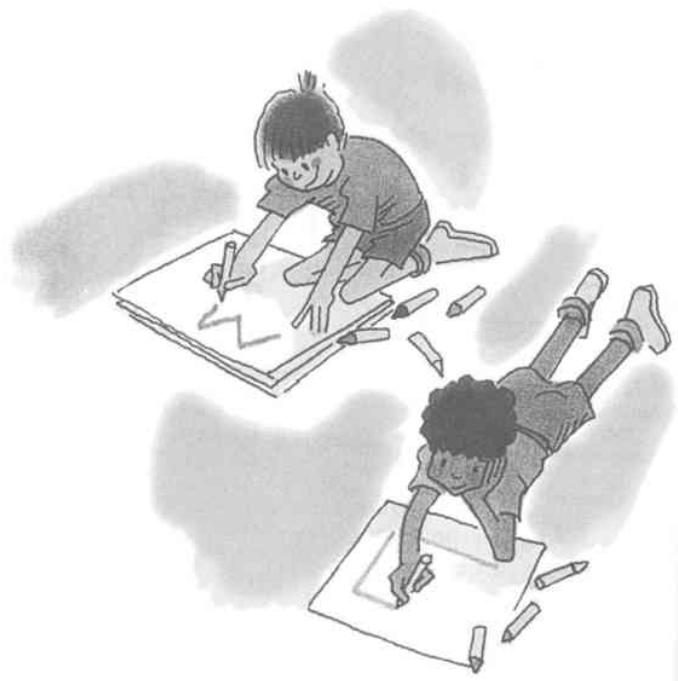


Стрелочки показывают движение и направление и поэтому идеально подходят для наглядного представления последовательных стадий. Позвольте привлечь ваше внимание к последнему слайду, моему любимому, на котором изображены пять лиц. Я нарисовал его для Нэнси, когда она пришла показать мне результаты исследования, которым руководила последние несколько месяцев. Она хотела описать моральный дух сотрудников некой конкретной компании: за два месяца до начала работы, за две недели, в день начала работы, через две недели, два месяца спустя.

4. Клиент занимает четвертое место по коэффициенту ROS.



Неважно, знаем ли мы, что такое ROS — это же не то, что нам надо показать. А показать нам надо что-то, что *занимает четвертое место*. Не важно, рисуем ли мы линейчатую диаграмму, гистограмму или оставляем данные в табличном виде; на всех этих рисунках идея находит четкое выражение.



5. По возрастному составу работников эта компания резко отличается от конкурентов.



6. Покупатели жилья оказались в трудной ситуации: объем строительства снизился, а затраты выросли.



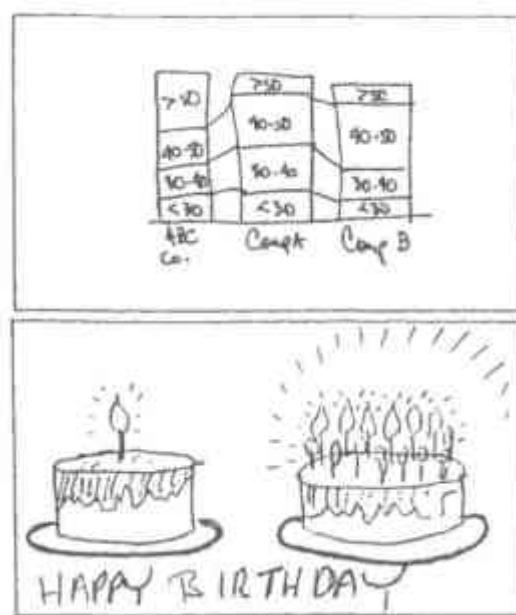
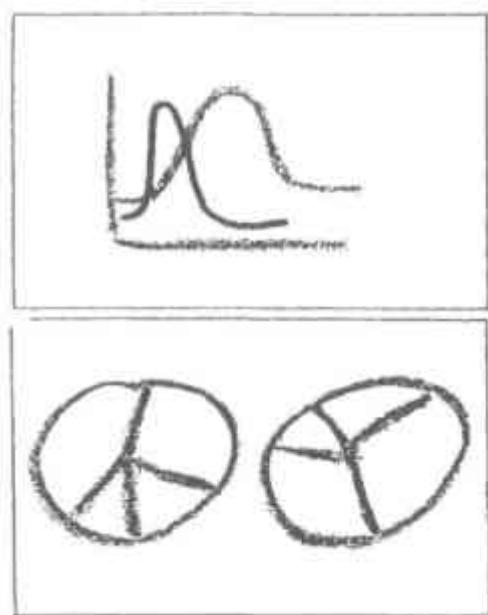
7. Пять программ взаимосвязаны.



8. Две проектные команды должны взаимодействовать, чтобы достичь наилучших результатов.

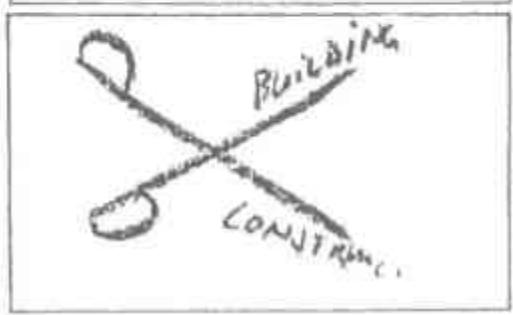
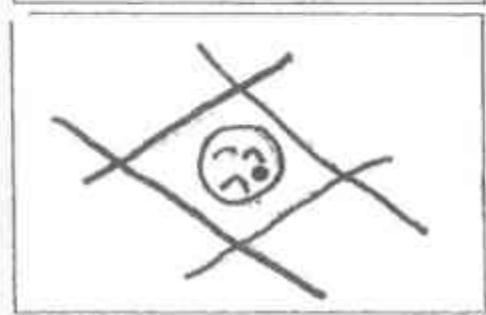
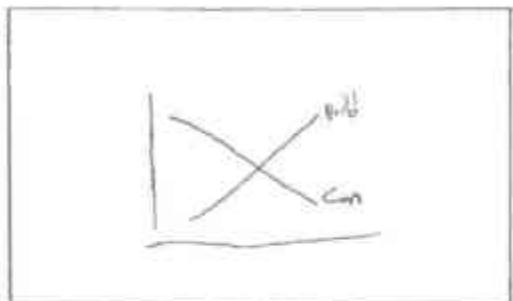
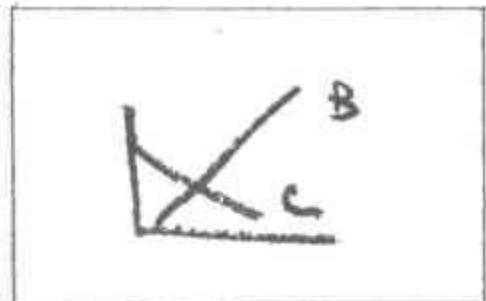


5. По возрастному составу работников эта компания резко отличается от конкурентов.



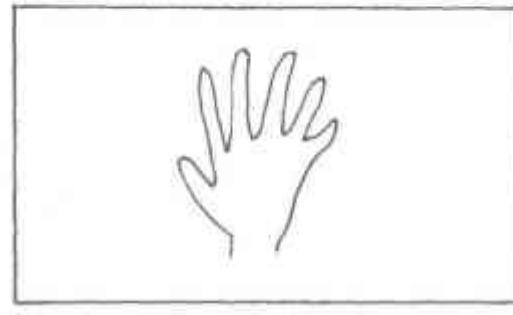
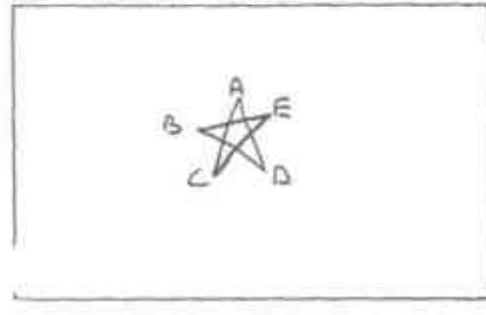
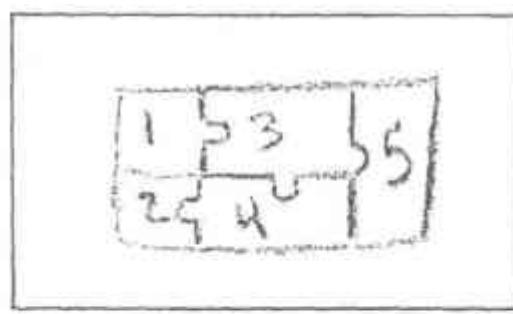
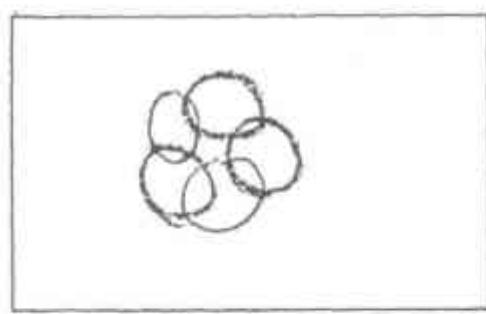
Вы можете выбрать гистограмму, график или круговую диаграмму — все они достаточно хорошо показывают возрастное сравнение. С другой стороны, не забывайте, перед кем выступаете. Если диаграммы прекрасно справляются с задачей при выступлении перед топ-менеджерами, то изображение именинного пирога со свечами отлично сработает в случае со школьниками.

6. Покупатели жилья оказались в трудной ситуации: объем строительства снизился, а затраты выросли.



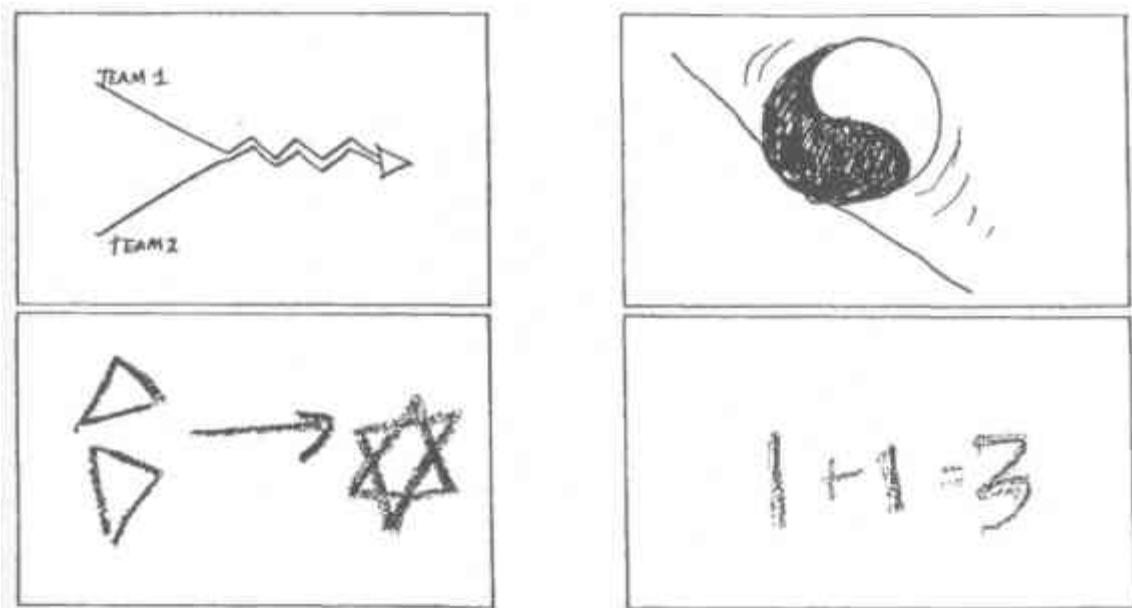
Волшебное словосочетание в заголовке — трудная ситуация. Ее и надо изобразить. Между прочим, образы не обязательно должны быть абстрактными: изображение ножниц прекрасно усиливает ощущение того, что вы стоите на распутье и потому находитесь в трудной ситуации.

7. Пять программ взаимосвязаны.

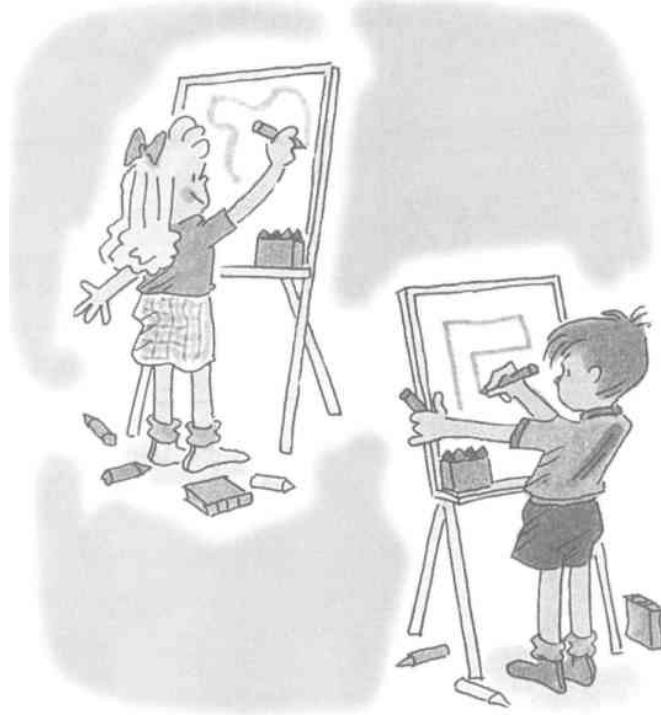


Для того, чтобы показать взаимозависимость, я часто использую образ мозаики-паззла. Каждый кусочек можно обсуждать отдельно, а если их сложить вместе, то становится понятной роль каждого в общем успехе. (Последний слайд я нахожу наиболее интересным: шестилетний ребенок изобразил шесть пальцев.)

8. Две проектные команды должны взаимодействовать, чтобы достичь наилучших результатов.



Идея взаимодействия, или совместной работы, хорошо показана на каждом из этих слайдов: будь то символ инь-янь, или два отдельных треугольника, вместе образующих звезду Давида, или синергетический эффект от сложения двух единиц, приводящий к появлению чего-то большего, чем их простая арифметическая сумма.



9. Рабочие группы движутся в противоположных направлениях.



10. Диапазон предложенных скидок на новую модель сильно отличается в разных регионах.



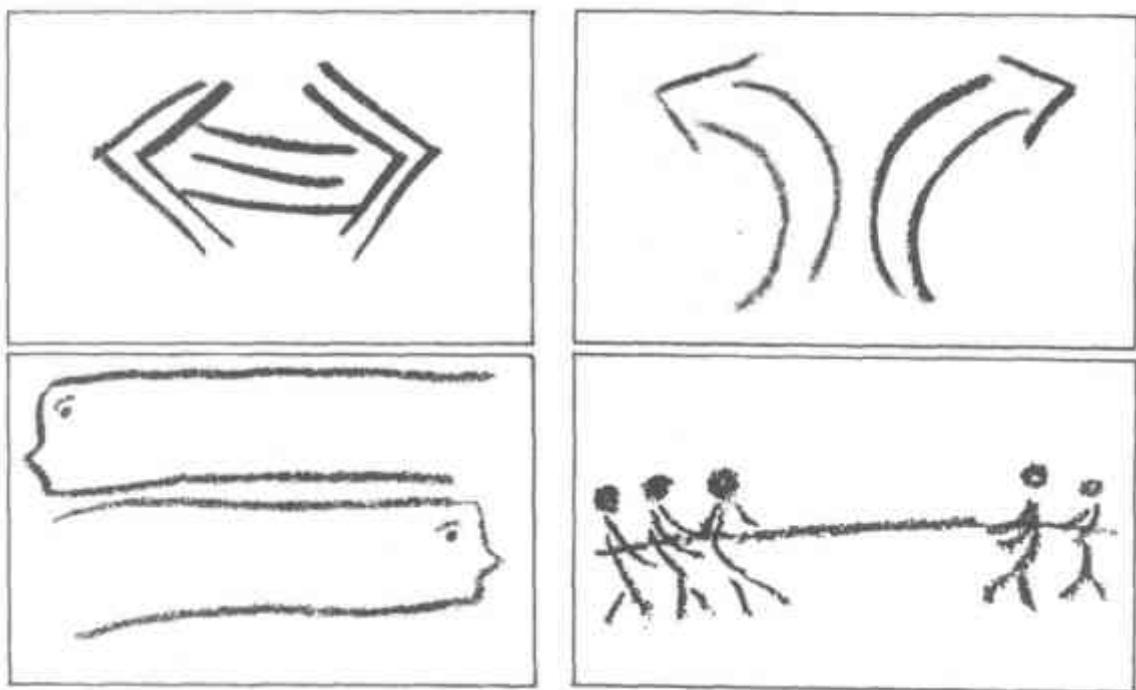
11. Давление на компанию со стороны внешних сил приведет к реструктуризации.



12. Тенденция следует по порочному кругу.

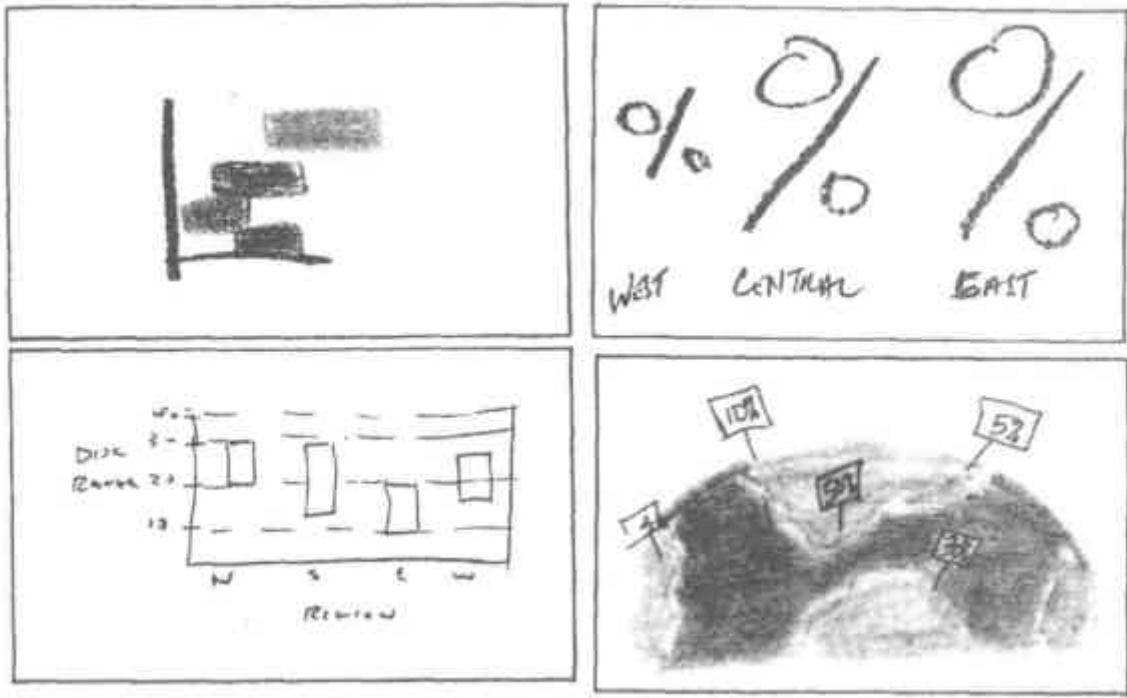


9. Рабочие группы движутся в противоположных направлениях.



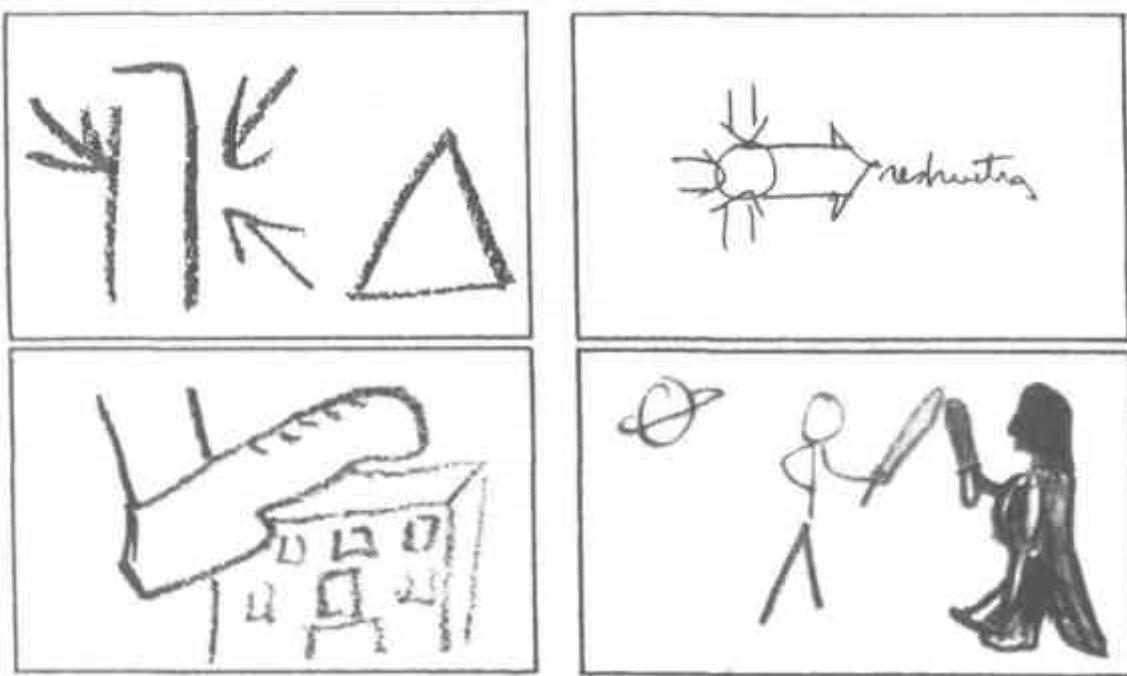
Эти изображения выразительнее любых слов.

10. Диапазон предложенных скидок на новую модель сильно отличается в разных регионах.



Здесь вы, скорее всего, представили либо диапазон скидок в виде гистограммы или линейчатой диаграммы, либо географические области, либо их комбинацию. Я считаю, что символы процента различной величины — весьма оригинальная находка.

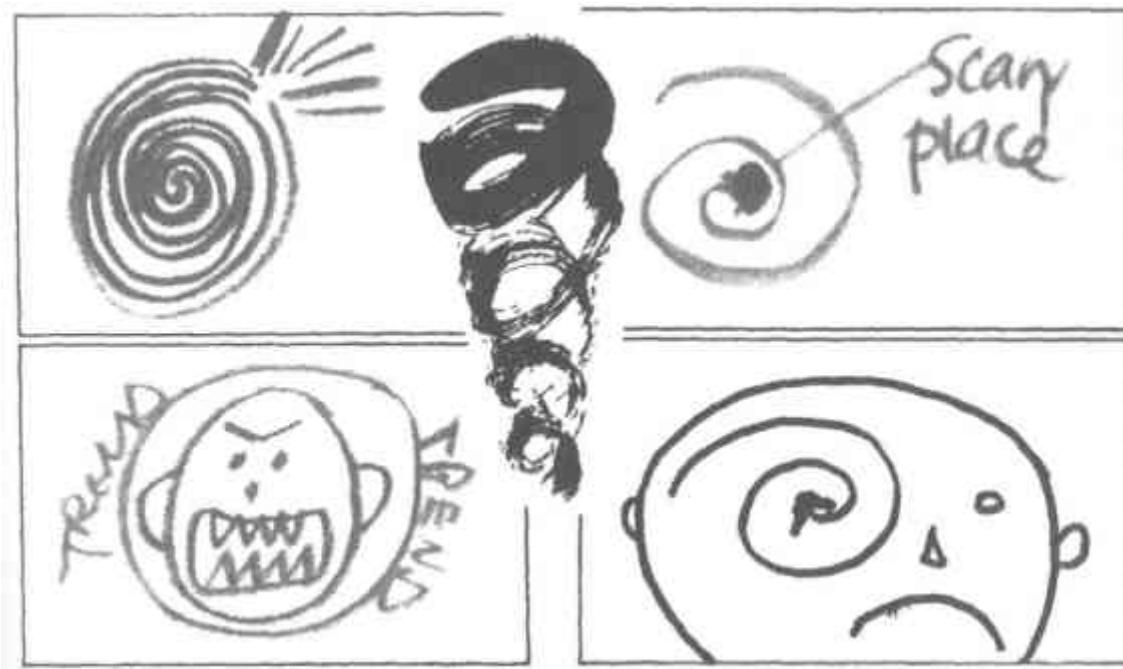
11. Давление на компанию со стороны внешних сил приведет к реструктуризации.



Обратите внимание на правый верхний слайд, где три стрелочки изображают силы, действующие на круг (компанию), и где большая по размеру стрелочка, показывающая вправо, иллюстрирует идею совместных действий

как результат давления. С другой стороны, битва между Люком Скайуокером и Дартом Вейдером передает ту же идею, но более образно.

12. Тенденция следует по порочному кругу.



Сомневаюсь, что вы смогли изобразить порочный круг хотя бы в половину так живописно, как на представленных здесь картинках.

* * *

Когда вам в следующий раз придется рисовать диаграммы, больше доверяйте своей интуиции. Разбудите в себе шестилетнего ребенка; старайтесь изображать *основную идею*, и со временем ваши графики будут становиться только лучше. Кто знает, возможно, вы даже обнаружите, что умеете играть на скрипке. Сейчас же я должен вам леденец за хорошую работу.

Подготовка текстовых слайдов

Давайте ненадолго переместимся в прошлое, например, в Древний Рим, и присоединимся к собранию, ожидающему Марка Антония, который должен произнести панегирик Юлию Цезарю. А вот и Антоний, в лучшей воскресной тоге, поднимается по ступеням Форума, чтобы выступить с презентацией перед толпой. «Мы все внимание, Марк!»

Марк начинает: «Друзья, римляне, соотечественники, я обращаюсь к вам...» Но что мы видим? Вместо того, чтобы, как обычно, произнести пылкую речь, Марк спроектировал текст своего выступления на простыню, натянутую

между двумя коринфскими колоннами. Повернувшись спиной к аудитории, он читает текст — слово за словом.

Неудивительно, что когда Марк принялся читать, римляне в свою очередь развернулись к нему спиной и отправились по домам. Вернувшись обратно в наше время, вы обнаружите, что данный тип презентации по-прежнему в ходу. Подобный стиль выступления — страница за страницей, и так до бесконечности — свойствен докладчикам, которые не доверяют самим себе и больше думают о раздаточных материалах, чем о презентации. Это скорее *декламация*, чем *презентация*.

Взгляните на следующий пример: вот типичный образец текстового слайда, с которым мы очень часто сталкиваемся в деловом мире.



ОСНОВНЫЕ СЛАБЫЕ МЕСТА ОРГАНИЗАЦИИ

Управленческая структура компании *Stocks&Bonds* имеет несколько серьезных недостатков, которые должны быть исправлены путем перераспределения полномочий.

1. Нет единого признанного главы компании (как, например, председатель совета директоров, исполнительный директор, финансовый директор, административный директор).
2. Нет ясного распределения властных полномочий и ответственности за основные сферы деятельности и регионы.

3. Существует реальный конфликт между производственным и административным отделом (к примеру, кто должен отвечать за составление прогнозов?).

4. Не определена степень автономности, которой должны обладать региональные подразделения (или бизнес-единицы) на различных стадиях деятельности фирмы. Каковы будут полномочия головного офиса в каждом случае?

ОСНОВНЫЕ СЛАБЫЕ МЕСТА ОРГАНИЗАЦИИ

Управленческая структура компании Stocks&Bonds имеет несколько серьезных недостатков, которые должны быть исправлены путем перераспределения полномочий.

1. Нет единого признанного главы компании (как, например, председатель совета директоров, исполнительный директор, финансовый директор, административный директор).
2. Нет четкого распределения властных полномочий и ответственности за основные сферы деятельности и регионы.
3. Существует реальный конфликт между производственным и административным отделом (к примеру, кто должен отвечать за составление прогнозов?).
4. Не определена степень автономности, которой должны обладать региональные подразделения (или бизнес-единицы) на различных стадиях деятельности фирмы. Каковы будут полномочия головного офиса в каждом случае?

Что с этим слайдом не так, спросите вы? Вопрос в том, как его представить. Если вы будете просто зачитывать все это, слушатели вскоре почувствуют себя оскорбленными — они и сами в состоянии прочитать то, что здесь написано.

Конечно, всегда можно рассказать содержание слайда другими словами. Однако здесь тоже возникает проблема — лишь немногие способны читать один набор слов, слушая в это время другой.

Мы не будем обсуждать еще одну возможность — просто молчать, предоставив слушателям прочитать слайд самим. Иногда и это работает, но через какое-то время тишина в аудитории становится неловкой. Более того, сложно рассчитать, как долго нужно молчать, чтобы все, включая тех, кто читает медленнее всех, успели все прочитать.

Это совсем не значит, что вы не должны использовать текстовые слайды.

Они крайне полезны в следующих случаях:

А) Когда они помогают слушателям понять структуру всей презентации или ее части:

ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ LIFECO

1. Обзор тенденций в отрасли
2. Оценка производительности Lifeco
3. Предварительные рекомендации
4. Обсуждение дальнейших шагов

Б) Когда они подчеркивают важность нескольких пунктов — вместе или по отдельности — 5 проблем, 6 последующих мер:

РЕКОМЕНДАЦИИ

1. Разработать систему управления отношениями с клиентами
2. Создать специальные команды по вопросам обслуживания клиентов
3. Реструктурировать сеть торговых точек
4. Ориентироваться на отдельные категории потребителей

Тот многословный слайд, что я показывал вам ранее, — это **первый шаг, необходимый для того, чтобы удостовериться: вы знаете, что хотите сказать**, у вас есть подсказка на время презентации и данные для включения в раздаточный материал. Вам же надо превратить это в краткий презентационный слайд с помощью:

1. **Определения**, что должно быть *сказано*, а что — *показано*.
2. **Удаления** комментариев в скобках, таких как «к примеру...», «то есть...».
3. **Редактирования** предложений — с восьми слов до пяти, с пяти до четырех и т. д.

Сейчас я покажу, что нужно удалять, чтобы превратить длинную версию текстового слайда в короткую, подходящую для презентации.

~~Основные слабые места организации~~

Управленческая структура компании Stocks&Bonds имеет несколько серьезных недостатков, которые должны быть исправлены путем перераспределения полномочий.

1. Нет единого признанного главы компании (так, например, председатель совета директоров, исполнительный директор, финансовый директор, администра~~тивный директор~~тивный директор).
2. Нет ясного распределения властных полномочий и ответственности за основные сферы деятельности и регионы.
3. Существует реальный конфликт между производственным и административным отделом (к примеру, кто должен отвечать за составление прогнозов?).
4. Не определена степень автономности, которой должны обладать региональные подразделения (или бизнес-единицы) на различных стадиях деятельности фирмы. Каковы будут полномочия головного офиса в каждом случае?

Вот что получилось *после*.

СЛАБЫЕ МЕСТА ОРГАНИЗАЦИИ

1. Нет единого признанного главы компании
2. Неясны властные полномочия и ответственность
3. Конфликт между производственниками и менеджерами
4. Дилемма: региональная автономность и полномочия центра

Вы больше не являетесь заложником слов на экране и можете приводить столько подробностей, сколько необходимо. Следовательно, вы посвятите больше времени слушателям, вместо того, чтобы смотреть на экран, пытаясь найти подсказку. Кроме того, теперь вы можете увеличить шрифт и сделать текст более разборчивым.

Будет еще лучше, если вы сделаете следующий шаг и превратите текстовый слайд в **структурный**, как я его называю. Слова, как и диаграммы, лишь подразумевают взаимосвязь между идеями, в то время как слайд эти связи показывает.

К примеру, вот текстовый слайд, демонстрирующий четыре этапа инновационного процесса, которые должны обсуждаться во время презентации.

ИНОВАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС

1. Создайте видение
 2. Генерируйте идеи
 3. Установите приоритеты
 4. Реализуйте идеи

Текстовый слайд достаточно хорошо справился с задачей, но обратите внимание, насколько выше эффективность структурного слайда, демонстрирующего взаимосвязи между этапами. Этот слайд, по крайней мере, легче запомнить, и он будет выделяться среди прочих текстовых слайдов презентации.

ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС (структурный слайд)



Богатую коллекцию зрительных образов, которые вы сможете использовать для перевода текстовых слайдов в структурные, вы найдете в заключительной главе другой моей книги, «Говори на языке диаграмм» в разделе «Решения в поисках проблем».

Текст должен быть четким и разборчивым

Важность четкости и читаемости изображения и текста иллюстрирует письмо, которое получил пару лет назад один мой друг (*как вы можете догадаться, я изменил имена и названия*).

В КЛИЕНТСКОЮ КОМПАНИЮ
ИНДЕКС, УЛИЦА, ГОРОД

1 апреля 1999 г.

Уважаемый г-н Иллюстратор!

На рисунке должны быть изображены три молекулы, взаимодействующие друг с другом в трехмерном пространстве. Я направляю Вам цветной рисунок, на котором близится мой грубый набросок, отправленный 19 мая в компанию "Беннинг Травио". Ни случай, если у Вас его нет, я прилагаю копию. Я надеюсь, что он поможет Вам представить, что я хочу увидеть в мультфильме — части молекул находятся в центре рисунка. В современной литературе не существует приятных изображений подобного взаимодействия.

Три взаимодействующие молекулы — это:

а) наружу, зоны Vα и Vβ рецептора T-клетки (РТК), который оканчивается 6 петлями, по три для каждой зоны (на цветном рисунке изображена четвертая петля со стороны зоны Vβ, но мы можем этим пренебречь). Эта петля РТК 1, 2 и 3. Обе петли РТК 3 находятся в центре. На рисунке 1, который я также прилагал к этому письму, каждая из петель обозначена отдельным цветом.

б) внизу, корзина со спиральными стенками и нестандартным дном (обязательный проход ГКГС). Вы уже изобразили эту структуру в главе 3 и такая же структура представлена на рисунке 8.3С. Корзину на рисунке 8.2 нужно, возможно, немного развернуть по отношению к молекуле, которую Вы уже нарисовали.

в) непрерывная линейная структура в центре (пептид B-й аминокислот, Р1-Р6 на рисунке) обычно находится внутри корзины, с серединой частью, противостоящей наружу в направлении центрального кармана, сформированного РТК 3 зон Vα и Vβ.

Также я хотел бы, чтобы Вы показали следующие детали:

1. Спора пептида более или менее скрыта в корзине, и только так называемые "боновые цепочки" в центре молекулы немного выдаются наружу в сторону петель РТК.

2. Зона Vα петли РТК 1 находится у левого конца пептида, а зона Vβ петли РТК 1 — у правого. Зона Vα петли РТК 2 должна быть рядом со спиральной стенкой корзины слева и ближе к середине структуры, а зона Vβ петли РТК 2 — справа.

3. Не знаю, насколько возможно это показать, но одной из особенностей взаимодействия является то, что зоны Vα и Vβ связаны диагонально поперек прохода молекулы ГКГС.

Надеюсь, что Вам удастся изобразить все это. Если же нет, дайте мне знать и мы что-нибудь придумаем.

С уважением,
Альто Морроу

В письме, которое можно было прочитать только с помощью увеличительного стекла, значилось следующее:

Уважаемая (название компании)!

Вам трудно читать это письмо, не так ли?

Мы шесть месяцев посещали ваши презентации. В результате троим нашим сотрудникам выписали бифокальные очки, один приобрел собаку-поводыря, а председатель нашего комитета теперь управляет газетным киоском.

Письмо заканчивается просьбой делать более четкие слайды. Само письмо — не более чем шутка, но его основная идея очень серьезна.

Если вам понадобилось сделать слайд, важно, чтобы люди смогли его прочитать. Последуйте примеру моего друга: он штрафовал своих сотрудников на 5 долларов за каждый нечитаемый слайд. В конце месяца он жертвовал все собранные деньги некоммерческой организации Lighthouse, помогающей слепым и людям с частичным нарушением зрения.



Давайте озвучим этот принцип следующим образом: никто никогда не пожалуется на крупный шрифт, но все будут недовольны мелким.

Прошу прощения за менторский тон.

Вот таблица, показывающая, как далеко от экрана может сидеть слушатель, свободно воспринимая разные размеры шрифта на экране шириной 2, 2,5 и 3,5 метра. Заложите еще 5-10% на поправку в зависимости от яркости проектора, степени затемнения комнаты и потерю четкости изображения в случае, если проектор находится далеко от экрана.

МАКСИМАЛЬНОЕ РАССТОЯНИЕ ОТ ЭКРАНА

Размер шрифта	Ширина экрана		
	2 м	2,5 м	3,5 м
16 пт. строчные буквы	4	5	6
18 пт. строчные буквы	6	7	8
20 пт. строчные буквы	9	11	13
22 пт. строчные буквы	11	12	15
24 пт. строчные буквы	13	15	18
30 пт. строчные буквы	15	18	21
32 пт. строчные буквы	19	21	25

3.5 Сделайте Раскадровку

Функция раскадровки (**Storyboard**), которая входит в большинство графических пакетов, — один из самых прекрасных инструментов, позволяющих играть со структурой и оформлением презентации. Основным достоинством раскадровки является то, что она препятствует зацикливанию на нюансах одного-единственного слайда, который в противном случае уже невозможно привязать к общему сюжету. Раскадровка позволяет спланировать ход презентации, связывая каждый слайд со следующим таким образом, чтобы убедить аудиторию выполнить наши рекомендации. Раскадровка может наглядно продемонстрировать, что простую идею сопровождает слишком много слайдов, а сложную — слишком мало. Она помогает заметить недочеты при переходе от одного слайда к другому, а также определить, где надо резюмировать сказанное перед тем, как переходить к следующему пункту.

Вот как это делается:

1. Составьте План презентации, следуя разработанному ранее **Сценарию**.
Это позволит вам точно знать, что и в каком порядке вы собираетесь показывать.

2. Следуя плану, определите, где вам понадобятся Слайды и как они должны выглядеть.

К примеру, вам может понадобиться **текстовый слайд** для представления структуры презентации, затем **круговая диаграмма**, чтобы проиллюстрировать первый факт («США производят наибольшую долю мирового ВНП»), **гистограмма** — показать, что «внешнеторговый оборот США больше, чем у любой другой страны», и **график** — продемонстрировать рост прямых иностранных инвестиций.

РЫНОК США ПРИВЛЕКАТЕЛЕН ДЛЯ J.J. LTD

- A. США ведущая экономика в мире
- B. Доходы банковского сектора в США очень привлекательны
- C. Барьеры для входа можно преодолеть

ТЕКСТОВЫЙ
СЛАЙД



A. США ВЕДУЩАЯ ЭКОНОМИКА В МИРЕ

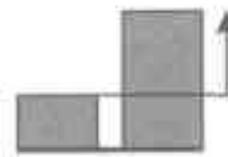
- 1. США производят наибольшую долю мирового ВНП
- 2. Внешнеторговый оборот США больше, чем у любой другой страны
- 3. По уровню прямых иностранных инвестиций США опережают все остальные страны мира, и ожидается, что разрыв резко возрастет

США



Б. ДОХОДЫ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА В США НАИБОЛЕЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫ

- 1. Доходность основных банков США превышает доходность иностранных банков
- 2. И тд.



3. Создайте Слайды. Рядом со слайдом (справа или внизу) напишите, что вы собираетесь о нем говорить, в том числе как его надо читать и в чем его значение для общего сюжета.

4. Проверьте общий ход презентации. Проверьте, насколько логична последовательность слайдов и определите, где их слишком много для иллюстрации простых идей, а где — недостаточно для более сложных. Решите, где вам надо будет подвести промежуточный итог перед тем, как двигаться дальше.

5. Помните о том, какие технические средства вы собираетесь использовать, и отмечайте все анимационные приемы, которые будут включены в окончательную презентацию. (Я создал краткий стенографический словарик символов для обозначения наиболее часто используемых анимационных приемов. Вы можете использовать его или создать свой собственный.)

ОБОЗНАЧЕНИЯ АНИМАЦИОННЫХ ЭФФЕКТОВ

P ↑	Возникновение снизу	W ←	Появление справа
P →	Возникновение слева	W →	Появление слева
P ←	Возникновение справа	W ↑	Появление снизу
P ↓	Возникновение сверху	W ↓	Появление сверху
↓ / \	Горизонтальное объединение	↙	Полосы влево вниз
↓ / \	Горизонтальное разъединение	↖	Полосы влево вверх
↔ /	Вертикальное объединение	↘	Полосы вправо вниз
↔ /	Вертикальное разъединение	↗	Полосы вправо вверх
□ ↗	Рамка	○ ↗	Увеличение
□ ↘	Убрать рамку	○ ↘	Уменьшение
FF	Одна быстрая вспышка	↔	Растягивание
FM	Одна вспышка средней длительности	§	Поворот
FS	Одна медленная вспышка	D	Растворение
		S	Сpirаль

Не бойтесь показать слишком много слайдов. Иногда говорят, что количество слайдов зависит от продолжительности презентации. Некоторые даже считают, что на каждые две минуты презентации нужен один слайд. Поверьте мне, это не так: смотреть две минуты на один слайд — слишком долго. **Продолжительность презентации определяют количество идей и их сложность.** Помните, что представление по одной идее на каждом из пяти слайдов займет столько же времени, сколько представление всех пяти на одном.

Как только вы будете полностью удовлетворены количеством и последовательностью слайдов, вернитесь к началу и внизу каждой странички **напишите логические связки** — то, что вы будете говорить, переходя от одного слайда к другому.

Раскадровка

ВСТУПЛЕНИЕ (УСТНО)

ЦЕЛЬ Цель сегодняшней презентации — рекомендовать J.J. Ltd использовать возможности для роста, предлагаемые американским рынком.

ЗНАЧЕНИЕ Это очень своевременно, так как рост на внутреннем рынке ограничен растущей конкуренцией и государственным регулированием.

ОБЗОР В нашей презентации мы покажем причины, по которым рынок США представляет привлекательные возможности для J.J. Ltd, а затем обрисуем дальнейшие шаги по точному определению этих возможностей и получению от них отдачи.

ПЕРЕХОД А теперь давайте посмотрим на то, что позволяет нам говорить о привлекательности рынка США с точки зрения возможностей для роста.

ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО

Мы считаем, что рынок США весьма привлекателен для J.J. Ltd по трем причинам: США это ведущая мировая экономика, доходность банковского сектора весьма высока, барьеры для входа можно преодолеть.

США ПРЕДСТАВЛЯЕТ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РОСТА

A. США ВЕДУЩАЯ МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

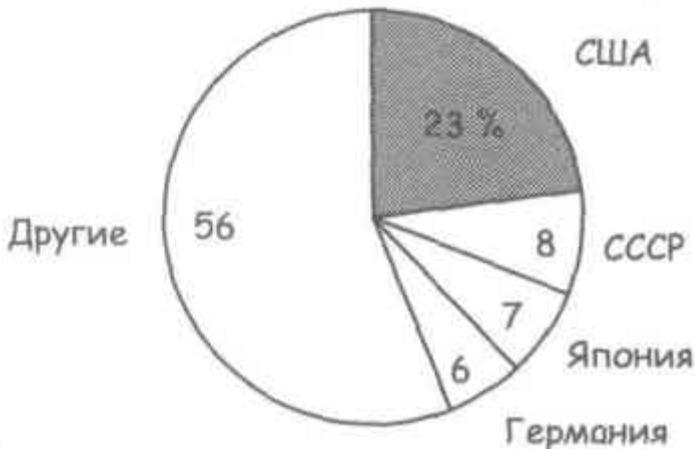
Б. ДОХОДЫ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА США ВЕСЬМА ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫ

В. БАРЬЕРЫ ДЛЯ ВХОДА МОЖНО ПРЕОДОЛЕТЬ

ПЕРЕХОД

Давайте изучим каждую из них подробнее. Во-первых, США ведущая экономика в мире. Взгляните на три наиболее важных критерия успешности: ВНП, внешняя торговля, прямые иностранные инвестиции.

НА США ПРИХОДИТСЯ НАИБОЛЬШАЯ ДОЛЯ МИРОВОГО ВНП



ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО

Если мы посмотрим на ВНП, то увидим, что доля США превышает 20 % мирового уровня, что больше, чем сумма ВНП трех следующих по уровню развития стран.

ПЕРЕХОД

Но на США приходится не только наибольшая доля мировой экономики, они имеют и наибольший объем внешней торговли.

4

США ИМЕЮТ НАИБОЛЬШИЙ ОБОРОТ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ



ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО

Общий объем внешней торговли США в прошлом году превысил 200 млрд. долл., что на 30 % больше, чем в Германии, занимающей второе место по внешне-торговому обороту в мире.

ПЕРЕХОД

Кроме того, США контролируют существенный объем прямых иностранных инвестиций, который, по прогнозам, существенно увеличится.

5

НА США ПРИХОДИТСЯ БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ ПРЯМЫХ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

Млрд. долл.



ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО

Сегодня США контролируют 65 млрд. долл. прямых иностранных инвестиций. Через пять лет мы прогнозируем 70-процентный рост до более 100 млрд. долл. Как видите, это намного больше, чем в любой другой стране.

ПЕРЕХОД

Проектор выключен. Эти три факта: наибольшая доля мирового ВНПП, наибольший объем внешней торговли и контроль над значительным объемом прямых иностранных инвестиций говорят в пользу нашей вывода о том, что США являются ведущей мировой экономикой.

6

ФАКТЫ НА ТУ ЖЕ ТЕМУ

7

США ПРЕДСТАВЛЯЮТ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РОСТА

- А. США ВЕДУЩАЯ МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА
- Б. ДОХОДЫ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА США ВЕСЬМА ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫ
- В. БАРЬЕРЫ ДЛЯ ВХОДА МОЖНО ПРЕОДОЛЕТЬ

ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО

Будучи ведущей мировой экономикой, США предлагают также уникальную доходность в банковском секторе.

ПЕРЕХОД

Здесь мы сравнили доходность банковского сектора в США с другими странами и т. д.

8

ЗАКЛЮЧЕНИЕ (УСТНО)

РЕЗЮМЕ Подводя итог, следует сказать, что рынок США выглядит привлекательно с точки зрения возможностей для роста в силу размера экономики, доходности банковского сектора и сравнительно простого входа на этот рынок.

РЕКОМЕНДАЦИЯ Таким образом, мы рекомендуем J.J. Ltd приступить к изучению конкретных возможностей этого рынка и извлечения выгоды из них. Для этого мы предлагаем следующее:

ПРОГРАММА ДЕЙСТВИЙ Диаграмма Ганнта

ПОСЛЕДУЮЩИЕ МЕРЫ 1. Определить отдельные сегменты рынка, в которых J.J. Ltd имеет конкурентные преимущества.
2. Определить необходимые ресурсы.
3. И т.д.

Глава 3 Проведение презентации



Уверенность в себе, убежденность и энтузиазм — именно этого аудитория ожидает от человека, выступающего с презентацией. Эти качества являются отличительной чертой докладчика-профессионала. Именно они позволяют слушателям сконцентрироваться на том, что вы хотите до них донести, и воспринять ваш рассказ и ваши слайды. Остановимся на каждом из них подробнее.

3.1 Уверенность в себе, убежденность, энтузиазм

Уверенность в себе

Мои наблюдения на протяжении последних 30 с лишним лет показывают, что философия большинства бизнесменов заключена во фразе «Без боли нет результата». У меня другая философия: «Без нагрузки нет боли». Позвольте объяснить, что я имею в виду.

Как и Вуди Аллен, уже в детском саду я был неудачником. Боль, которую я испытывал от моих неудач, впоследствии стала причиной, по которой в университете я никогда не записывался на курс, если у меня был шанс провалить на него экзамены (как еще я могу объяснить мой профессионализм в игре в теннис, езде на велосипеде, дизайне шахматных наборов^[3] и рисовании диаграмм?). Аналогичным образом я избегал неприятных ощущений от критики, предпочитая слышать о том, что у меня получается хорошо, и учиться на этом, а не преодолевать боль от неумения и затем исправлять свои ошибки. Когда я стал заниматься деловыми презентациями, то в основном изучал поведение хороших докладчиков, которые проводили презентации без видимых усилий, то есть без боли.

Понаблюдайте за умелыми докладчиками, и вы заметите: то, что выделяет их из общей массы, может быть выражено в двух словах — *уверенность в себе*. Они уверены, что смогут отреагировать на любую ситуацию, возникающую во время презентации. А такая уверенность обеспечивается только доскональным знанием всех аспектов презентации.

Признаки уверенности в себе. Так как конечная мера успеха любой презентации — это достижение ее цели, давайте проанализируем процесс достижения цели в обратном порядке.



Во-первых, хорошие докладчики четко знают *цель* своей презентации: они понимают, зачем делают презентацию; знают, чего ожидать в результате выступления; знают — слушатели поведут себя так, что цель презентации будет достигнута.

Во-вторых, они честно сделали свое домашнее задание. Они заранее узнали все, что нужно знать о составе аудитории. Они действительно *знают* свою аудиторию — понимают, к кому обращаются, и могут прочесть вопрос в глазах человека еще до того, как тот поднимет руку. Это больше, чем знание аудитории — это знание каждого отдельного человека в зале.

В-третьих, *материал* им настолько хорошо знаком, что они не боятся отклониться от главной темы, если вопрос уводит их в сторону. Создается впечатление, что они готовы в любой момент привести факты, которые помогут преодолеть сомнения слушателей.

Наконец, они чувствуют себя комфортно *с самим собой*, со своим телом, своими жестами, своим голосом, у них нет проблем с оборудованием и слайдами, с юмором и ответами на вопросы — само их существование комфортно. Они не боятся признать, что у них нет ответа на вопрос, когда его действительно нет. Они даже оплошности обращают в свою пользу.

Давайте скажем прямо: если *вы* не уверены в своей презентации, то вы не сможете убедить слушателей.

Убежденность

Как-то я читал лекцию в одной бизнес-школе о том, как говорить убедительно. Я рассказывал о вере в собственные слова, об осознании того, что если в них не верить, слушателей убедить вряд ли удастся.

И тут один студент спросил: «Но что делать, если начальник распорядился подготовить презентацию, в содержание которой вы не верите?»

Сейчас я понимаю, что мой ответ был не тем, что он хотел бы услышать. Услышав мой ответ, многие в аудитории приняли меня за идеалиста. Возможно, это и так, но послушайте, что было дальше.

Я ответил: «Не делайте этого». И объяснил, что если вы не верите в то, что излагаете, аудитория почувствует это и поставит рекомендации под сомнение. Лучше поговорить с начальником и объяснить свою позицию или найти коллегу, который верит в содержание презентации и выступит убедительно. Если ничего этого сделать не удастся, то лучше решительно отказаться делать презентацию, и вот почему.

Предположим, что я ваш начальник и вы не сообщаете мне, что вы со мной не согласны. Это означает, что вы меня не поддерживаете, потому что на презентации ваша неубедительность станет для меня очевидной. Это означает также, что вы не поддерживаете и самого себя, потому что меня не устроит качество вашего выступления.

Короче говоря, если вы не уверены в разумности своих рекомендаций, если вы чувствуете, что сами не последовали бы собственным советам, то не ожидайте этого и от аудитории.

Энтузиазм

Уверяю вас: занудное выступление не убедит слушателей принять ваши рекомендации. Делая презентацию, вы пожинаете то, что посеяли: позвольте присутствующим заскучать — и вы получите вялую реакцию; вдохните в них энтузиазм — и реакция будет энергичной.

Я могу вспомнить только один случай, когда со всем вниманием слушал докладчика, выступавшего вяло и неэнергично. Он говорил очень тихим голосом, почти не меняя интонации, но я, как и прочие слушатели, сидел на краешке стула, наклоняясь вперед, стараясь ни в коем случае не пропустить ни одной из его идей. Почему? Он говорил о предмете, имевшем для меня серьезнейшее значение, кроме того, он был широко известным и уважаемым за ум и мудрость человеком.

Тем же, кто еще не успел завоевать авторитет, я бы рекомендовал выступать с энергией и энтузиазмом.

УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ, УБЕЖДЕННОСТЬ, ЭНТУЗИАЗМ. Это триада, которая создает ваш профессиональный имидж перед аудиторией. В этом суть данной главы. Далее рассказывается, как репетировать выступление, как установить и разместить презентационное оборудование, как вести себя в ходе презентации, работать со слайдами, отвечать на вопросы, шутить и слушать тишину.

3.2 Репетиция: поиск недочетов

Никогда мой внутренний голос не кричит так громко, как в момент, когда я стою перед публикой, готовясь начать презентацию. Вот что я обычно слышу:

- 1) Нельзя показывать, что я нервничаю.
- 2) Я им не понравлюсь.
- 3) Они будут меня смущать.
- 4) Они будут выискивать, чего я не знаю.
- 5) Они будут искать, с чем бы не согласиться.
- 6) Они увидят, что я потею.
- 7) Мне придется удивить их тем, какую большую работу я проделал.
- 8) Мне надо будет оправдать время, потраченное на подготовку.
- 9) Мне надо будет оправдать свой гонорар.
- 10) Напишите ниже, что говорит *ваши* внутренний голос:
11) •
12) •
13) •
14) •

Почему перспектива выступления перед публикой вызывает так много страхов? Боимся ли мы сделать ошибку, плохо выглядеть, потерять лицо, выставить себя не в лучшем свете? Кришнамурти, индийский гуру, наилучшим образом сформулировал эту проблему, сказав: «Что страдает, когда страдают наши чувства?»

Ирония заключается в том, что когда страдают чувства, не болит ни одна часть тела — это не похоже на удаление зуба. Однако иногда ситуация настолько дискомфортна, что лучше бы уж вырвали зуб. Конечно, этот страх для многих из нас стал причиной многих неприятных минут. В моей карьере такое произошло достаточно рано.

Я выступал с презентацией перед небольшой аудиторией. И там был **ОН**. Он сидел справа от меня, занимая непропорционально много психологического пространства. Через 15 минут после начала презентации я услышал его хриплый скрежещущий голос: «**В этой диаграмме опечатка**». Я запаниковал: он нашел ошибку в *моем* слайде во время *моей* презентации! Не просто кто-то, а **ОН**, которого я больше всего боялся, и не только из-за его острого ума. На несколько мгновений я ощутил, как у меня поднимается температура, и хотел только одного — исчезнуть.

Он был прав; на оси ординат на диаграмме было обозначено: 0, 2, 4, 6, 8, 10, 13, 15. Что я мог сделать? Что я мог сказать? Жаль, что тогда мне не пришел в голову ответ, который дал один из присутствующих: «Джин хотел проверить, внимательно ли вы слушаете, Дарт».

Сейчас я умею управлять ситуацией, что изменилось?

Возможно, самое большое изменение — это то, что я больше не боюсь оказаться неправым, признать свою ошибку. Мы учимся на ошибках; они подсказывают нам, что делать дальше.

Я заметил, что если признать ошибку и *поблагодарить* заметившего ее человека за то, что он на нее указал, ему будет приятно. Человек ощущает сопричастность к успеху презентации, помогая мне исправить найденную им ошибку.

Другими словами, я на собственном опыте узнал, что проявлять человеческие чувства — правильно. Я заметил: многие докладчики считают, что перед аудиторией они должны выглядеть идеально. Они создали у себя в уме картинку профессионального докладчика. И вправду прекрасная картинка! Докладчик никогда не лезет в карман за словом; говорит исключительно гладкими, грамматически правильными предложениями; у него всегда найдется блестящий ответ на любой вопрос, и т. д.

Однако на самом деле таких докладчиков не существует. Чем идеальнее мы стараемся быть перед публикой, тем менее естественно мы выглядим, потому что несовершенство заключено в самой природе человека. Давайте посмотрим правде в глаза: баскетбол был бы скучен, если бы в него играли идеальные люди; именно человеческие чувства, человеческие ошибки делают эту игру такой захватывающей.

Почему так трудно быть самим собой, вести себя естественно, чувствовать себя комфортно, не волноваться за свой голос и жесты? Возможно, потому, что мы боимся не понравиться людям такими, какие мы есть. Хуже того, мы

боимся не понравиться самим себе. И мы упорно стремимся стать кем-то, кем мы не являемся, — нашим представлением об идеальном докладчике. Только после долгой борьбы мы наконец понимаем, что быть кем-то другим некомфортно. Нам удобно быть только самими собой, со всеми недостатками и прочим.

Все мы — *и вы, и я* — будем совершать ошибки. Мы будем говорить не те вещи в не то время; давать неверные ответы, показывать не те слайды — и мы поймем, что *люди в аудитории не обращают на это внимания*, а если и обращают, то забывают об этом намного быстрее, чем мы. Следовательно, мы можем признать, что мы — люди, можем разрешить себе делать ошибки и развиваться дальше.

Это не значит, что к тому, чтобы презентация прошла успешно, не нужно прилагать усилий. Напротив, потому и нужны репетиции, в ходе которых можно поупражняться во всем том, что сделает наше выступление по-настоящему профессиональным. Задумайтесь об аудитории, о своей цели, о времени и деньгах, потраченных на подготовку, и вы поймете: глупо провалить презентацию потому, что она не отрепетирована по сомнительным причинам вроде: «У меня нет времени» или «Я не хочу терять спонтанность». Не будем переоценивать спонтанность: отголоски неудачных экспромтов все еще звучат в конференц-залах. Давайте продумаем все еще до того, как делать презентацию; после будет уже слишком поздно.

Первую репетицию проводите в одиночестве, в комнате, похожей на ту, в которой состоится презентация. Ваша цель на данном этапе — освоиться с материалом, продумать, что вы будете говорить о каждом слайде, сформулировать плавные переходы от одного слайда к другому, засечь время, которое потребуется на презентацию. Полезно использовать магнитофон, чтобы послушать себя и решить, подходит ли та или иная интонация и не стоит ли перефразировать те или иные утверждения.

Вторая репетиция проходит перед тремя-четырьмя коллегами, как знакомыми, так и не знакомыми с ситуацией. На этой стадии вы должны обрести уверенность в себе. Попросите каждого из них сконцентрироваться на отдельном аспекте презентации: один пусть оценивает связность и логичность содержания, аналитические выкладки и структуру; другой — следит за четкостью формулировок и ищет опечатки; третий — сосредоточится на вашей способности донести информацию до слушателей; четвертому следует посмотреть на презентацию с точки зрения человека, который будет принимать решения. На этом этапе нужно спрогнозировать

возможные вопросы, включая три самых жестких вопроса от самых важных слушателей, и сформулировать четкие краткие ответы на них.

Хорошо было бы записать эту репетицию на видеопленку, чтобы увидеть себя глазами публики. Видеозапись можно просматривать двумя способами:

1. Выключив изображение и сконцентрировав внимание на звуковом содержании (выбор слов, тон, дикция, произношение, ритм и т. д.); 2. Выключив звук и сосредоточившись на своем внешнем виде (поза, жесты, выражение лица), работе со слайдами и т. д.

Как узнать, достаточно ли отрепетировано выступление?

Когда почувствуете, что можете начать презентацию завтра с чувством уверенности в себе, убежденностью и энтузиазмом, которых заслуживает ситуация, заканчивайте репетиции.

Примечание для тех, кто присутствует на репетиции

Когда я прошу вас присутствовать на репетиции, я настоятельно призываю помнить, что презентация состоится завтра и сейчас не время для того, чтобы подрывать мою уверенность в себе; мне не хватает эмоциональной поддержки. Я прошу вас:

- 1. Быть чуткими.** Дайте мне возможность «разогреться» перед тем, как наносить замечаниями удары по моей уверенности; скажите, что я делаю хорошо, прежде чем говорить, что я делаю плохо; используйте формулировки с местоимением «я» — «Я не понял, в чем смысл этой диаграммы» или «Я бы запутался, если бы сидел в аудитории», вместо «Вы ведь не будете использовать эту диаграмму?» Да уж!
- 2. Быть конструктивными.** Не обозначайте проблему, не предлагая решения. Помогите мне выработать решения обозначенных вами проблем.
- 3. Быть объективными.** Мне жаль, что вам не нравится цвет фона моих слайдов. Однако он не повлияет ни на смысл моего сообщения, ни на аудиторию, поэтому пусть таким и останется. Пожалуйста, пусть ваши комментарии всегда будут по делу и понятно сформулированы.
- 4. Быть реалистичными.** Предлагать изменения — все равно что есть чипсы: одного обычно кажется мало. Всегда есть возможность улучшить презентацию, но выступление уже завтра, и я хочу хорошо высаться накануне, поэтому, пожалуйста, помогите мне сконцентрироваться только на тех изменениях, которые мы можем осуществить.

Спасибо. Теперь пора отправиться на место презентации и посмотреть, что необходимо сделать для подготовки и установки оборудования.

Подготовка помещения и установка оборудования

По собственному горькому опыту могу сказать одно: когда дело доходит до подготовки помещения, мой вам совет — приезжайте на место по крайней мере за 40 минут до начала презентации и возьмите все в свои руки. Нужно помнить: если какая-то неприятность может случиться, она обязательно случится, и вы потеряете уверенность в себе, над которой так долго работали. Чем сложнее оборудование, тем больше вероятность сбоя в работе. Вот лишь некоторые примеры проблемных ситуаций и моих методов их решения.

Проблемы с помещением

Проблема. Панель выключателей так сложна, что ей может управлять только ученый-ракетчик... да и найти ее не так-то просто. Что с системой кондиционирования? Что с оконными шторами?

КАК ПОСТУПАЮ Я. Я запоминаю, где находится панель выключателей, и, проверив соответствие выключателей светильникам, решаю, какие светильники выключить, какие оставить включенными, а у каких уменьшить яркость. Я обязательно выключаю свет над экраном.

Я спрашиваю, что необходимо сделать, или кому надо позвонить, чтобы повысить или понизить температуру, если возникает необходимость создать в комнате комфортный температурный режим.

Я пробую, как работают оконные жалюзи, проверяя, какие из них можно опустить, так чтобы солнечный свет не стер изображение с экрана и не отвлек внимание участников от того, что происходит в комнате.

Проблема. Я заметил, что зачастую столы расставлены неудачно.

КАК ПОСТУПАЮ Я. Я превращаю U-образную конфигурацию расстановки столов в V-образную, освобождая пространство в передней части комнаты.

Я расставляю столы «елочкой» вдоль центрального прохода.

Я стараюсь сделать центральный проход достаточно широким, чтобы зрители не загораживали друг другу экран.

Я отодвигаю в сторону лишние стулья.

Проблема. Микрофон обычно устанавливают на трибуне, что ограничивает свободу передвижений, а вам необходимо подходить к экрану, чтобы указывать на важные элементы диаграмм.

КАК ПОСТУПАЮ Я. Чтобы не стать пленником трибуны, я прошу прикрепить мне маленький микрофон к лацкану или выдать мне беспроводной микрофон. Я редко использую трибуну; она всегда слишком высока и создает физический и психологический барьер между мной и аудиторией. Даже когда использую трибуну для того, чтобы положить на нее мои заметки, я всегда начинаю презентацию в стороне от трибуны так, чтобы публика видела меня в полный рост, а не только мою лысину. (*Важная мера предосторожности при использовании беспроводных микрофонов: убедитесь, что выключили его, когда не обращаетесь к публике... А ТАКЖЕ когда идете в туалет.*)

Проблемы с проектором

Проблема. Я заметил: оверхед-проектор неизменно устанавливают на столе конференц-зала так, что сидящие за ним вынуждены проделывать акробатические фигуры, чтобы увидеть изображение на экране. Кроме того, в фокусе внимания оказывается проектор, а не докладчик.

КАК ПОСТУПАЮ Я. Стол для коктейлей из офиса президента компании или из комнаты для приемов, стул для пианино, перевернутая урна для бумаг, сиденье стула — любой предмет высотой 40–50 сантиметров можно использовать для того, чтобы поставить проектор ниже уровня зрения сидящих за ним участников.

Проблема. Я заметил, что не бывает двух одинаковых проекторов — выключатели находятся в разных местах, уровень яркости изображения различен, на ноутбуках установлено разное программное обеспечение, у мультимедийных проекторов разные соединительные кабели, у пультов дистанционного управления разные конструкции.

КАК ПОСТУПАЮ Я. Я обязательно проверяю все переключатели на проекторе, все соединительные кабели, все функции пульта дистанционного управления. Я убеждаюсь, что все провода убраны подальше или, по крайней мере, надежно защищены.

Проблема. Я обещаю: во время самого важного выступления в вашей жизни перед самыми важными для вас людьми, в самый ответственный момент перегорит лампочка.

Ну и? Кто из нас подумает о том, чтобы принести запасную лампу? Если поразмыслить, это даже не столь важно. Кто из нас умеет заменять лампочки? О, конечно, во все проекторы встроены запасные лампы... Неправда!

КАК ПОСТУПАЮ Я. Я проверяю наличие встроенной запасной лампы в проекторе. Я выясняю, где находится переключатель, который заменяет лампу, и работает ли вторая лампа. Я трачу дополнительные деньги, чтобы поставить в комнате второй проектор, и проверяю его исправность. Это небольшая цена, если учесть, насколько важны для меня слушатели.

Проблема. Я заметил, что ни один проектор никогда не протирают с момента покупки.

КАК ПОСТУПАЮ Я. Я обязательно протираю влажной салфеткой подставку для слайдов, зеркала и линзы проектора.

Проблемы с экраном

Проблема. Мы обычно довольствуемся тем экраном, который есть в комнате, не рассматривая другие варианты. Обычно экраны бывают двух размеров — маленькие и очень маленькие — и четырех типов: матовые, линзообразные, пузырьковые или полупрозрачные.

КАК ПОСТУПАЮ Я. Я обычно прошу установить экран размером 2,5 x 1,8 метра для выступления перед группой из 50 человек и максимально большой — для более многочисленной аудитории. Я настаиваю на матовом экране, если только экран и проектор не установлены в обратной последовательности. Линзообразные и пузырьковые экраны дают более яркое изображение, но только для тех зрителей, которые сидят прямо перед экраном. Чем ближе к краю ряда сидят люди, тем более тусклым выглядит для них изображение. На матовом экране картинка отображается с одинаковой интенсивностью независимо от того, где сидит зритель.

Иногда я устанавливал экран на более длинной стене комнаты, а не на короткой, оставляя, таким образом, больше места для зрителей.

Мне приходилось ставить экран в угол комнаты — только в таком положении его не закрывали колонны.

Чтобы изображение неискажалось — а это случается, когда проектор стоит на низком столике, — я немного наклоняю верхнюю часть экрана.

Я всегда поднимаю экран как можно выше к потолку, чтобы зрители, сидящие в первых рядах, не загораживали обзор остальным.

Резюме: не перекладывайте эту работу на других.

Приходите в помещение, где будете делать презентацию, пораньше.

Не сдавайтесь на милость неодушевленных предметов.

Сами вносите изменения.

Как вести себя во время презентации

Вы готовы выступить с презентацией. Как произвести хорошее и незабываемое впечатление? Я недавно получил письмо от своей дочери Донны, которая близко подошла к ответу на этот вопрос, высказав следующую мысль: «Танцуйте так, как будто на вас никто не смотрит». Зачастую мы проявляем себя лучше всего, когда нас не волнует, что о нас подумают. В конце концов, мы все тщательно спланировали и отрепетировали. Ниже приводятся подсказки, которые помогут вам раскованно ощущать себя перед публикой.

Дышите. Дышите. Дышите.

Концентрация на дыхании — это, пожалуй, самый лучший способ преодолеть нервное напряжение во время выступления. Перед началом презентации задержитесь на секунду, чтобы осмыслить, что происходит в комнате, и сделать пару глубоких вдохов. Вдохните перед тем, как отвечать на вопросы. Делайте вдох, когда почувствуете, что вам необходимо расслабиться.

Установите зрительный контакт

Установление и поддержание зрительного контакта с сидящими в аудитории — один из наиболее важных навыков докладчика. Этим *общение с аудиторией* отличается от *выступления перед ней*.

Зрительный контакт — это психологическое рукопожатие; благодаря ему люди чувствуют свою вовлеченность в процесс, как если бы вы вели личный разговор с каждым из них. И когда я говорю «зрительный контакт», я имею в виду именно **«зрительный контакт»**, а вовсе не блуждающий взгляд докладчика, который опасается заглянуть дальше, чем на 30 сантиметров от себя.

Выступая перед большой аудиторией, мысленно разделите ее на четыре части, в каждой части выберите человека — лучше улыбающегося, а не того, кто хмурится или зевает, — и установите с ним зрительный контакт. Расстояние между вами и данным человеком будет достаточно большим, поэтому вы сможете охватить боковым зрением сидящих вокруг и они почувствуют, что тоже участвуют в зрительном контакте.

Говорите естественно

Многие из нас выписывают на бумаге то, что собираются сказать. Однако зачастую мы не осознаем, что наша письменная речь отличается от устной. Если бы мы все время читали текст с листа, вот как бы мы изъяснялись, заказывая в кафе завтрак: «Доброе утро, сэр. Целью моего присутствия здесь является заказ завтрака. Мне потребуются следующие пункты: а) яйца, б) обжаренный хлеб, в) кофе...» Вы понимаете, что я имею в виду.

Давайте будем вести себя естественно и говорить так, как мы обычно говорим — с сокращениями, идиоматическими выражениями и всем прочим. Решив написать текст или тезисы выступления заранее, убедитесь в том, что пишете так же, как говорите.

Кстати, не стесняйтесь обращаться к записям, чтобы убедиться, что не забыли важный материал. Однако не следует привязываться к ним настолько, чтобы «общаться» с ними, а не с аудиторией. Когда вы смотрите в записи, лучше всего молчать, а глаза на зрителей поднять тогда, когда уже знаете, что сказать.

При работе с письменным текстом помните, что обычно озвучивание страницы текста, напечатанной 12 шрифтом через два интервала, занимает 1 минуту и 20 секунд. Выбирайте шрифт такого размера, чтобы легко различать лежащий перед вами на трибуне текст. Выделите слова, на которых хотите сделать акцент (*подчеркиванием или жирным шрифтом*), и укажите, когда нужно сделать паузу. Например, можно обозначать короткие паузы одной косой чертой, а длинные — двумя. Укажите, где нужна смена слайда (*я использую для этого звездочку*). Вот пример текста с такими пометками.

Давайте посмотрим, как растет количество коммерческих веб-сайтов. Сегодня их насчитывается примерно * **один миллион**, в то время как * 10 лет назад их почти не было. В будущем году их число возрастет до примерно * **четырех миллионов**.

К тому же, значительно увеличивается количество домашних хозяйств, подключившихся к Интернету. За последнее время количество таких подключений в США выросло * с 900 тысяч до * **более чем 20 миллионов** — ежегодные темпы роста составляют 43 %. И такая же интенсивность подключений наблюдается в * Великобритании, Японии и других странах мира.

Мы также ожидаем, что объем торговли через Интернет значительно вырастет, поднявшись с уровня * немногим более 3 миллиардов в прошлом году до примерно * **100 миллиардов** в будущем году.

Используйте весь диапазон голоса

Проезжая на велосипеде мимо пары подростков, я услышал, как один из них спросил своего друга: «С какого расстояния тебя слышно? Меня будет слышно с конца этого дома». Что он и продемонстрировал, закричав изо всех сил:

«ПРИВЕЕЕЕЕЕЕЕЕЕЕЕТ, ДОООООООООМ!»

Я отнюдь не советую кричать во время презентации. Но вы должны использовать весь диапазон своего голоса. Ваш голос должен становиться немного громче, чтобы подчеркнуть важные моменты, и немного тише на менее важных местах. Однако люди, сидящие в конце зала, обязательно должны все время вас слышать, чтобы постоянно чувствовать себя частью аудитории.

Обращая свои замечания или шутки только к сидящим в первом ряду, вы исключаете из коммуникации остальных.

Распределите вес на обе ноги, держите руки на уровне пояса

Многие докладчики, похоже, не знают, что делать со своим телом и руками. Думаю, данный заголовок дает полный ответ на этот вопрос. Если вы стоите, равномерно распределив вес на обе ноги, вы уже не сможете раскачиваться справа налево и взад-вперед. Согнув руки в локтях и держа их перед собой, вы, скорее всего, будете жестикулировать естественно, чтобы подкрепить жестами свои слова.

Если хотите увидеть себя с наилучшей стороны, запишите на видеокассету свой рассказ о самом замечательном путешествии во время отпуска, а затем посмотрите запись.

Стойте рядом с экраном

Вне зависимости от того, какое проекционное оборудование вы используете, очень важно правильно встать. Если вы всю презентацию простояли у трибуны, ваши слова могут показаться менее значимыми, чем слайды на экране. Стоя между экраном и сидящими в зале, вы загораживаете от них изображение на экране. Смешаясь в ту или иную сторону, вы мешаете какой-то части аудитории. К тому же, ваше внимание рассеивается между экраном и аудиторией, что не позволяет сосредоточиться на выступлении.

Я предлагаю стоять рядом с экраном, повернувшись к нему под углом в 30 градусов так, чтобы сохранять зрительный контакт с аудиторией. Указывайте на те элементы слайда на экране, на которых хотите сосредоточить внимание зрителей. Так вы подаете сидящим в аудитории четкий сигнал, куда следует обратить взгляд, и получаете возможность конструктивно использовать свое тело, что снижает нервозность.

Да, но! А как же луч света, который падает на вас, когда вы тянитесь к экрану? Указав на нужный элемент слайда, выйдите из луча проектора и продолжайте объяснять суть того элемента, на который указали.

Иногда у вас нет другого выбора, кроме как стоять за трибуной, — например, когда требуется сверяться с заранее подготовленным текстом. Однако помните: трибуна создает физический и психологический барьер между вами и аудиторией. Поэтому по возможности откажитесь от трибуны.

Если вы не можете этого сделать, стойте на трибуне во время вступления и заключения презентации, когда свет в зале включен. Перемещайтесь позади трибуны только во время демонстрации слайдов — в это время зрители будут смотреть уже не на вас, а на изображение на экране.

Как я уже говорил ранее, вы можете существенно расширить себе свободу передвижения, попросив вместо микрофона на подставке маленький микрофон, прикрепляющийся на лацкан, или беспроводной микрофон.

Используйте указку только при необходимости

У вас уже более чем достаточно предметов в руках — не берите ничего, что доставит вам лишнее беспокойство. Заметки, пульты дистанционного управления, провод микрофона, ручка и... Достаточно!

Я заметил — возможно, вы тоже, — что для многих докладчиков указка становится оружием. Они используют ее, чтобы парировать вопросы, тыкать

в беззащитный экран или шлепать по столу, который этого совершенно не заслужил. Хуже всего, если указка раскладная. Тогда они ее постоянно раскладывают и складывают, что отвлекает слушателей.

Предоставьте вашему телу возможность делать то, для чего оно создано. Используйте руки и ладони, чтобы указать прямо на экран.

Да, но! Что, если я не могу дотянуться до того места, на которое хочу указать? В таком случае используйте указку — но только по ее прямому назначению: указывать на те элементы, до которых нельзя достать рукой. В противном случае, забудьте про нее. Кроме того, не берите лазерные указки на батарейках — использовать их эффективно можно, только обладая точностью баскетболиста, попадающего в кольцо с центра игрового поля; к тому же, движение луча само по себе становится отвлекающим фактором для слушателей.

Конечно, делая презентации с помощью мультимедийного проектора, можно управлять указкой с помощью мыши — такие указки входят в программное обеспечение. Но даже в этом случае постараитесь сделать траекторию движения указки по экрану минимальной.

Как проводить презентацию в режиме видеоконференции

Чтобы рассказ о том, как научиться преподносить материал и эффективно использовать слайды, был полным, придется потратить немного времени на тонкости выступления во время видеоконференций.

К видеоконференциям применимо большинство приведенных рекомендаций, но с некоторыми поправками.

Одним из таких нюансов является временная задержка — то мгновение, которое требуется сигналу, чтобы дойти до зрителей.

1. Вероятно, в ходе видеоконференции вы будете сидеть, а не стоять. Сядьте поудобней, выпрямите спину, поставьте стопы всей подошвой на пол и положите руки на стол.
2. Удерживайте зрительный контакт с камерой, чтобы дать почувствовать зрителям, находящимся с другой стороны камеры, что вы обращаетесь к ним лично.
3. Жестикулируйте так, как вам удобно.

4. Поменьше шутите. Юмор работает лучше всего, когда за шуткой практически мгновенно следует смех аудитории. Учитывая современный уровень технологии видеоконференций, когда вы со своими коллегами по эту сторону видеомоста уже смеетесь, публика еще слушает окончание шутки.

5. Чтобы сократить психологическую дистанцию, выучите имена зрителей по ту сторону видеомоста и обращайтесь к ним по именам во время выступления.

* * *

Если вы хотите дальше развивать свое умение преподносить материал, иногда полезно прибегнуть к помощи профессионала, который сможет сделать конструктивные замечания по поводу вашего поведения перед публикой. По возможности используйте видео, чтобы увидеть себя со стороны глазами аудитории.

Как работать со слайдами

Мы только что обсудили, как правильно стоять и говорить во время презентации. В этой области есть чему поучиться, но искусство проведения презентаций этим не исчерпывается. Надо как можно раньше освоить работу со слайдами, чтобы навыки их использования стали второй натурой. Вот мои секреты работы со слайдами во время презентации.

СНАЧАЛА логический переход, затем смена слайда

Повторяйте за мной: «СНАЧАЛА логический переход, ЗАТЕМ смена слайда»

Еще раз: «СНАЧАЛА логический переход, ЗАТЕМ смена слайда».

Еще раз: «СНАЧАЛА логический переход, ЗАТЕМ смена слайда».

Когда вы демонстрируете слайды, будь то раздаточные материалы, диапозитивы, прозрачные пленки или что-либо еще, сделайте устный логический переход к тому, что вы будете показывать на следующем слайде, ДО ТОГО, как его сменить.

Большинство докладчиков сначала меняют слайд, а потом произносят слова, которые служат логическим переходом к нему. В этом случае присутствующие не знают, читать ли им то, что изображено на слайде, к которому еще не обращались, или слушать, что говорит докладчик. У

слушателей может также возникнуть впечатление, что докладчик не ориентируется в своем выступлении и ему надо посмотреть на экран, чтобы знать, что говорить. К сожалению, когда докладчик использует слайд как карточку-шпаргалку, он тратит больше времени на разглядывание слайда, чем на общение со слушателями. Можно ли винить их за подозрения в том, что докладчик не настолько заинтересован в обсуждаемом вопросе, чтобы как следует подготовиться?

Чтобы достичь нужного эффекта, слова и слайды должны действовать одновременно; то, что мы слышим, должно подкреплять то, что мы видим, а то, что мы видим, — подтверждать то, что мы слышим. Устный логический переход выполняет функцию смыслового «мостика» от одного слайда к другому.

Переход осуществляется в четыре этапа:

1. Сохраняйте зрительный контакт с аудиторией, завершая обсуждение предыдущего слайда.

«Как мы только что видели, США имеют огромный потенциал для банка J.J. Ltd.»

2. Сохраняйте зрительный контакт, озвучивая переход к следующему слайду.

«Но сможет ли J.J. Ltd. проникнуть на рынок США? На самом деле непреодолимых барьеров для входа не существует».

3. Сохраняйте молчание, пока меняете старый слайд на новый.

4. Восстановите зрительный контакт, начав рассказывать о новом слайде.

«Здесь перечислены уже известные вам барьеры и приведены рекомендации по их преодолению».

Когда вы говорите — ГОВОРИТЕ

Когда вы меняете слайды — МЕНЯЙТЕ СЛАЙДЫ

Третий этап требует особого внимания. Если вы продолжаете говорить, пока меняете слайды, это создает неразбериху. Вы пытаетесь одновременно выполнять слишком много различных задач. В большинстве случаев вам необходимо разорвать зрительный контакт с аудиторией, чтобы

проконтролировать свои действия, и получается, что вы говорите, обращаясь к слайду или проектору, и забываете о слушателях.

Гораздо лучше сохранять зрительный контакт с аудиторией до конца предложения. Затем в тишине поменяйте слайд. В этом случае вы сможете полностью сосредоточиться на каждой задаче.

Не бойтесь тишины при смене слайдов — слушателям это нравится. Помните, что вы создали для них логический переход, и они не откажутся от нескольких секунд тишины, чтобы поразмысльить о том, что появится на экране дальше.

Поэтапно объясняйте зрителям каждый слайд

Когда на экране появится новый слайд, сделайте следующее:

1. Объясните элементы диаграммы.

«На вертикальной оси справа... На горизонтальной оси внизу...»

«В верхней части матрицы обозначены шесть конкурентов. Сбоку приведены четыре критерия».

2. Объясните, что и как вы выделяли.

«Обратите внимание на три цвета. Желтый обозначает...»

«Сплошная линия означает... в то время как пунктирная линия представляет...»

3. Объясните идею диаграммы.

«Обратите внимание на тенденцию, которая выражена диагональной линией из нижнего левого угла в верхний правый».

«Обратите внимание: у вашего конкурента график ровный, а график вашей компании демонстрирует колебания».

4. Отметьте, к каким выводам можно прийти на основе данного слайда.

«Таким образом, нам необходимо мотивировать торговых агентов, чтобы они обдумали способы повышения прибыльности».

«Следовательно, рынок высоких технологий является достаточно привлекательным».

5. Сделайте логический переход к следующему слайду.

«Мы увидели, что у рынка высоких технологий есть множество благоприятных аспектов. Теперь посмотрим, чего нам следует опасаться».

Меняйте слайды самостоятельно

Учитывая все те детали, о которых нужно помнить во время выступления, вы, возможно, были бы рады, если бы сменой слайдов занимался кто-то другой. Увы, я настаиваю, чтобы вы делали это самостоятельно. Никто другой не знает, когда именно следует сменить слайд, чтобы логический переход от слайда к слайду был плавным. Кроме того, иногда может потребоваться модифицировать первоначальный план смены слайдов, чтобы подчеркнуть какую-то идею или сократить ее изложение. В этих ситуациях вам пришлось бы думать о том, как подать сигнал человеку, меняющему слайды, что отвлекало бы от плавного хода презентации.

Когда у вас нет выбора — например, на крупной отраслевой конференции, где аудио- и видеооборудованием управляет техники, — я рекомендую соответствующим образом обработать текст презентации и дать технику его экземпляр. (В предыдущей главе я приводил пример размеченного нужным образом текста.) Кстати, это потребует дополнительной репетиции.

Сила пустого экрана

Мультимедийные и оверхед-проекторы стоит время от времени выключать. Я не предлагаю выключать проектор после каждого слайда — это будет отвлекать, — однако рекомендую делать это во время длинных переходов от слайда к слайду, подведения итогов, смены докладчиков или при ответе на вопросы, которые не имеют отношения к изображению на экране. Это еще один способ поддерживать столь важный для деловых презентаций зрительный контакт с аудиторией. (*Учтите, что не следует выключать проектор в большом помещении, где погашен свет. Для затемненной комнаты нужно подготовить непрерывную серию слайдов, включая те, которые будут демонстрироваться во время длинных логических переходов. Например, можно повторять слайд с планом презентации, где будет выделен тот пункт, о котором в данный момент говорится.*)

Я понимаю, что даю вам очень много материала для размышлений. Не утверждаю, что это просто, но обещаю: после некоторой практики и репетиций вы станете следовать этим рекомендациям настолько естественно, что вам не придется думать о них во время презентации, и вы сможете сконцентрировать внимание на содержании доклада.

Учитесь отвечать на вопросы

Для большинства докладчиков главным источником беспокойства является страх перед вопросами — хуже того, страх не суметь ответить на вопрос. Этот страх проявляется в нескольких видах защитной тактики.

ОТЛОЖИТЬ НА ПОТОМ. Мы говорим: «Дамы и господа, пожалуйста, оставьте вопросы до конца презентации».

Мы знаем, что никогда не дойдем до конца, поэтому о вопросах можно забыть.

КОНТРОЛИРОВАТЬ. Когда кто-то задает вопрос, мы говорим: «Я вернусь к этому позже» или «Я скажу об этом через несколько минут». Этими фразами мы фактически сообщаем следующее: «Пожалуйста, прекратите перебивать меня; я отвечу на ваш вопрос, как только буду уверен, что у меня есть ответ».

В сущности, мы говорим слушателям: наши слова важнее их желания понять, о чем идет речь. (Джуди знает президента одной компании, который вышел из комнаты, когда его вопрос отложили подобным образом. Он сказал докладчику, что подождет в своем кабинете звонка с сообщением о наступлении этого «позже».)

ИЗБЕГАТЬ. Мы отворачиваемся от аудитории и читаем то, что написано на экране. (Этот прием особенно часто используется тогда, когда докладчик мало репетировал.)

Без зрительного контакта нам не надо признавать наличие каких-либо вопросов.

БРОСИТЬ ВЫЗОВ. Наши диаграммы напичканы таким количеством деталей, какое только можно втиснуть, включая сноски внизу страницы, предположения, пояснения, ссылки на источники и каждое слово, которое мы собираемся произнести.

Здесь мы рассчитываем на то, что присутствующие просто постесняются задавать вопрос, ответ на который вполне может находиться в одной из нечитабельных сносок.

СПРЯТАТЬСЯ. Мы используем диапроекторы или мультимедийные проекторы и сверх меры затемняем комнату.

В темноте мы можем не увидеть, как кто-либо поднял руку, чтобы задать вопрос, а если даже и увидим, то успешно притворимся, что ничего не заметили.

ПОДАВЛЯТЬ. Мы говорим быстро и без пауз, создавая впечатление, что у нас всегда найдется, что сказать.

Мы лишаем слушателей возможности задать вопросы, не давая им вставить слова.

Откуда берутся вопросы? Как от них избавиться? В общем, никак. По крайней мере, не нужно это делать. Следует поменять отношение к вопросам. Мы должны понять, что *слушатели нам не враги*. Они вовсе не хотят поставить нас в затруднительное положение, задав нам тот единственный вопрос, на который у нас нет ответа. Они стараются получить информацию, необходимую для понимания презентации. Их намерение состоит в том, чтобы следовать логике наших идей и, в конце концов, согласиться с нами.

Лучшая тактика — сделать так, чтобы отвечать на вопросы было удобно:

1. Будьте терпеливы и ВЫСЛУШАЙТЕ вопрос.

Обычно, когда задают вопрос, в нашем сознании словно включается метроном: «Есть ли у меня ответ? Или нет? Есть ли у меня ответ? Или нет? О, здорово, у меня есть ответ!» И, будучи чрезвычайно довольны тем, что ответ у нас есть, мы прерываем человека, задающего вопрос, на полуслове.

ПОДОЖДИТЕ...

Зачастую, еще произнося вопрос, человек сам на него отвечает.

ПОДОЖДИТЕ...

Ключ к ответу, возможно, содержится в том, как сформулирован вопрос.

ПОДОЖДИТЕ...

Кто-то другой может ответить на вопрос и избавить вас от необходимости о нем думать.

ПОДОЖДИТЕ...

Иногда первый вопрос не является собственно вопросом; он всего лишь создает почву для следующего вопроса.

ПОДОЖДИТЕ...

Хотя бы потому, что это обычная вежливость — дать человеку высказаться, прежде чем отвечать.

2. После того, как вопрос был задан, сделайте паузу, чтобы обдумать ответ.

Сделайте паузу прежде, чем ответить. Дайте человеку почувствовать: вопрос так важен, что вам необходимо время, чтобы обдумать ответ.

3. Нет необходимости повторять вопрос.

Повторите вопрос, если вы не уверены, что все в комнате его слышали. Повторите вопрос, если вы не уверены, что правильно его поняли. Повторите вопрос, если вам нужно переформулировать его, чтобы дать на него ответ. В противном случае держите паузу, пока не будете уверены в ответе.

4. Отвечайте только на заданный вопрос — не больше и не меньше.

Избегайте давать излишне детальные ответы, иначе публика услышит: «У меня есть ответ не только на этот вопрос, но и на все остальные, еще не заданные». Не отвлекайтесь от цели презентации и помните об ограничениях по времени.

5. Отвечайте всей аудитории, а не только человеку, который задал вопрос.

Исходите из того, что все одинаково заинтересованы в ответе. Вместо того, чтобы поддерживать зрительный контакт только с тем, кто задал вопрос, перемещайте взгляд так, чтобы все присутствующие чувствовали свое участие в обсуждении.

6. Не завершайте ответ, пока не будете уверены, что ответили на вопрос полностью.

Спросите человека, задавшего вопрос, удовлетворен ли он ответом. Так вы сможете убедиться, что правильно поняли вопрос и обоснованно ответили на него.

Я предвижу ваши вопросы: «А если это глупый вопрос?»

После того, как закончите читать книгу, напишите на доске 100 раз:

Глупых вопросов не существует

Я подчеркиваю эту мысль, чтобы придать ей то значение, которого она заслуживает. Уверяю вас, для того, кто спрашивает, его вопрос — не глупый. Вместо того, чтобы судить о вопросе, ответьте на него терпеливо и уважительно. Остальные оценят проявленное вами уважение и будут чувствовать себя увереннее, задавая вопросы.

«А если вопрос не относится к теме?»

Ответьте на вопрос. **«А если вопрос — враждебный?»**

Не дайте «заразить» себя враждебностью, сарказмом — чем угодно. Отвечайте на содержание вопроса, а не на его эмоциональную окраску... отвечайте без враждебности или сарказма. Будьте профессиональны и сосредоточьтесь на том, чтобы ваши слова поняли и приняли.

«А если вопрос задает не самый важный для меня человек?»

Ответьте на вопрос.

«А если человек постоянно задает вопросы, не позволяя другим вставить ни слова?»

Отвечайте на вопросы терпеливо и кратко. Когда вопрос будет задан, разорвите зрительный контакт с этим человеком и установите его с кем-нибудь другим. Если это не помогает, еще раз объяйте цель презентации, укажите на временные ограничения, предложите этому человеку записать вопросы и обсудить их с вами после презентации. Что бы вы ни делали, ваша интонация не должна давать ни малейшего намека на недружелюбие.

«А если у меня нет ответа на вопрос?»

Так и скажите. Поблагодарите человека за то, что он отметил нечто, о чем вы не подумали. Вот несколько вариантов, как поступить в данной ситуации.

1. Если вы работали в команде, обратитесь за советом к другим ее членам.
2. Обратитесь за идеями к остальной части аудитории. Включите вопрос в план дальнейших действий.
3. Пообещайте человеку, что найдете ответ на его вопрос и сообщите ему об этом, как только сможете. А затем **выполните ваше обещание**.

Однако самый лучший способ работать с вопросами — это предугадывать их. В процессе подготовки к презентации постарайтесь предугадать три самых сложных вопроса, которые вам могут задать, и подумайте, как на них

ответить. Еще лучше, если вы, предвидя будущие вопросы, сыграете на опережение и представите их как часть вашей презентации.

И все время помните, что **слушатели вам не враги**.

Юмор — это серьезно

В самом начале моей карьеры у меня было несколько любимых карикатур, которые я использовал во вводной части презентаций в бизнес-школах. Публика смеялась, и я чувствовал себя прекрасно, но через некоторое время я понял, что юмор лишь маскировал мою нервозность, просясь к слушателям быть милосердными. Со временем я отказался от этих костылей, осознав, что моей аудитории нужна серьезная часть презентации. Сегодня я по-прежнему использую юмор, но в более конструктивной форме. Например, я научился тому, что:

Юмор — это замечательно, если он помогает более рельефно представить мысль. Не относящиеся к делу шутки или смешные истории не украшают презентацию. Срабатывает естественность, желание поделиться собственным опытом. Пусть слушатели знают, что вы были в подобных ситуациях и как они обернулись для вас. Пусть они почувствуют: вы знаете, что говорите, и готовы следовать собственным советам. Продемонстрируйте, как ваш опыт подтверждает высказываемые вами идеи.

Вы можете использовать юмор так же, как использовали бы картинку, которая передает основную идею быстрее, чем одни только слова. Например, помните письмо «Дорогая Ширли» из главы о подготовке презентаций? Так с помощью юмора можно продемонстрировать варианты структурирования сюжета презентации.

Юмор — это замечательно, если он уместен. Эта фраза во многом говорит сама за себя. Давайте посмотрим правде в глаза: не время шутить, проводя презентацию в компании, которая только что потеряла значительную долю рынка.

Юмор — это замечательно, если он спонтанен. Однажды меня спросили: «Должен ли докладчик повторять заданный вопрос?» Пока я думал, что ответить, я, сам не осознавая, что делаю, негромко сказал: «Должен ли... докладчик... повторять... заданный... вопрос?»

Когда я ответил: «Нет. Обычно нет», — присутствующие расхохотались еще громче.

Юмор — это замечательно, если шутки вам легко удаются. Используйте юмор только тогда, когда это естественно.

Несколько предостережений по поводу юмора:

- 1. *Никогда, никогда, никогда не используйте юмор как средство нападения на кого-нибудь из присутствующих.*** Мне приходилось бывать на презентациях, где сарказм и цинизм докладчика были настолько сильны, что слушатели были готовы спрятаться под столом. Я знаю: некоторые из докладчиков думают, что превратить кого-нибудь в зале в мишень для насмешек — это по-мужски. Но нет, делать этого категорически нельзя. У слушателей очень силен механизм самозащиты. Стоит вам напасть на одного из сидящих в зале, как все остальные станут избегать зрительного контакта с вами, опасаясь, что в следующий раз острота будет направлена против них.
- 2. Шутки должны быть понятными и недвусмысленными.** Вы не можете позволить себе двусмысленность. Шутки должны иллюстрировать только ту идею, которую вы хотите представить слушателям. (*Кстати, при использовании карикатур подписи к ним должны быть краткими, написаны крупным жирным шрифтом и видны людям, сидящим в заднем ряду. Располагайте подпись над картинкой, чтобы зрителям было легче ее прочесть.*)

Будьте гибки. Если вы не получите ожидаемой реакции после первой шутки или карикатуры, постарайтесь больше не шутить.

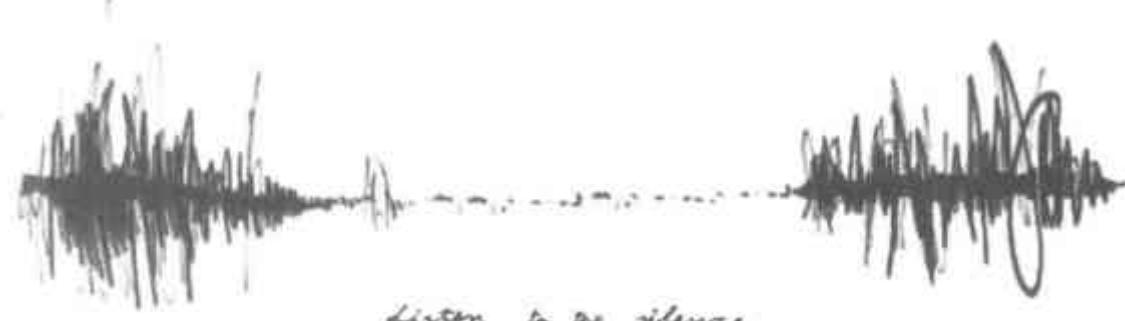
Последнее и, возможно, самое главное:

Если вы сомневаетесь, стоит ли использовать юмор — не делайте этого.

Слушайте тишину

В главе о том, как работать с вопросами, я говорил о терпении — о том, что перед тем как отвечать, надо выслушать вопрос до конца. Кроме этого, нужно научиться в течение всей презентации *слушать тишину*.

Вспомните, как открывают бутылку хорошего вина. Сначала вино должно «подышать» — ему дают некоторое время, чтобы адаптироваться к комнатной температуре, прежде чем подавать на стол. Так же и с вашими идеями. Заключите их в круглые скобки тишины. Дайте каждой идее возможность дышать, а слушателям — возможность воспринять, понять, оценить ее, поразмыслить над ней.



Я попросил Веру нарисовать эту картинку несколько лет назад, когда пришел к пониманию важности молчания как элемента общения. Это случилось так: я вошел в кабинет к президенту одной компании, чтобы убедить его в необходимости процедуры, против которой он активно возражал. Поверьте мне, когда я вошел в кабинет, все мои аргументы были логично выстроены, отрепетированы и готовы к употреблению. Я выдал длиннющую фразу на одном дыхании. За все это время я не дал ему ни единой возможности возразить или прокомментировать мои слова, чтобы он не прервал мои безупречные логические построения.

Я продолжал до тех пор, пока у меня не кончился запас воздуха и аргументов. Он не сказал ни слова. Я вышел, чувствуя себя сдувшимся шариком. С тех пор я понял, что тишина может стать одним из наших лучших друзей по некоторым причинам:

1. Благодаря ей мы получаем возможность обдумать свои слова, вместо того, чтобы выпалить их, не успев сформулировать мысль.
2. Она отделяет одну мысль от другой. Поэтому вместо того, чтобы говорить без остановки из страха, что нас перебьют вопросом, мы можем изложить первую идею... дать аудитории возможность ее усвоить... перейти ко второй... подождать, пока и она усвоится. Таким образом, каждая идея получает то внимание, которого заслуживает.
3. Она позволяет участникам подумать о том, что мы сказали, а не бороться с лавиной идей, обрушающихся слишком быстро, чтобы их понять.
4. Она дает слушателям возможность внести свой вклад в презентацию. В конце концов, говоря без остановки, мы не учимся даже половине того, чему могли бы научиться, ненадолго замолчав.

Один из моих коллег назвал это «смелостью молчать». Мне нравится это выражение. Изучите опыт великих ораторов и знаменитых актеров, и вы заметите, что в большой степени их успех является результатом их умения молчать.

Заключительные замечания

Итак, вы собирались делать презентацию

Как я сказал вначале, научиться делать презентацию — все равно что научиться ездить на велосипеде. Для этого недостаточно просто прочитать учебник — нужно научиться сохранять равновесие, крутить педали, тормозить и останавливаться, прежде чем вы сможете спуститься с холма с уверенностью и улыбкой на лице. Аналогичным образом вы должны научиться готовить презентации и успешно выступать, прежде чем сможете прохаживаться по конференц-залу с уверенностью и улыбкой на лице.

Я надеюсь, мои идеи помогут вам легче справиться с выступлением, даже если это занятие не станет для вас столь же приятным, как прогулка на велосипеде.

В заключение советую вам скопировать следующий контрольный список и обращаться к нему при подготовке каждой презентации. Он поможет вам убедиться, что вы не сбились с пути к успеху.

Как делать презентации

1. Оцените ситуацию

1.1 Уточните свою цель

- 1) Зачем вы делаете презентацию?
- 2) Чего вы планируете достичь?
- 3) Каких мыслей или действий вы ожидаете от слушателей после презентации?

1.2 Изучите свою аудиторию

- 1) Кто имеет полномочия по принятию решений?
- 2) Насколько хорошо они знакомы с предметом презентации?
- 3) Насколько они заинтересованы в предмете?
- 4) Что они получат, если скажут «Да», и что они могут потерять?
- 5) Почему они могут сказать «Нет»?
- 6) Каковы три самых сложных вопроса, которые вам могут задать?

1.3 Оцените требуемое время

- a. Можете ли вы достичь своих целей в отведенное время?

1.4 Выбор технических средств

- 1) Раздаточные материалы, мольберты и электронные доски — для неформальных встреч с целью предварительного обсуждения результатов.
- 2) Оверхед- и мультимедийные проекторы — для «полуофициальных» обзоров достигнутых результатов.
- 3) Мультимедийные, видео- и диапроекторы — для официальных презентаций с подведением итогов.

2. Подготовка презентации

2.1 Определите основной тезис

Как бы вы резюмировали презентацию, если бы у вас было только 30 секунд?

3. Напишите сценарий

Вступление

1. Цель.
2. Важность.
3. Краткий обзор.

Основная часть

1. Для восприимчивой аудитории: выводы и рекомендации сразу.
2. Для невосприимчивой аудитории: выводы в конце каждого раздела или (по необходимости) в конце презентации.

Заключение

1. Краткое содержание.
2. Рекомендации.
3. План действий.
4. Следующие шаги.

4. Подготовка материалов

4.1 Разработка слайдов

1. ЧТО. Тексты, рисунки, модели.
2. ГДЕ. Карты, планы.
3. КТО. Организационные схемы, фотографии.

4. КОГДА. Календари, диаграммы Гантта.
5. КАК. Схемы.
6. СКОЛЬКО. Таблицы, диаграммы.
7. ПОЧЕМУ. Текст.

4.2 Продумайте последовательность слайдов: разработайте план повествования и логические переходы от слайда к слайду.

4.3 Сделайте слайды и дополнительные раздаточные материалы.

5. Проведение презентации

Репетиция 1

- 1) Внимательно изучите сценарий и слайды.
- 2) Подготовьте заметки.
- 3) Попрактикуйтесь с магнитофоном.

Репетиция 2

- 1) Поупражняйтесь с коллегами — наблюдательными, конструктивными, объективными и реалистичными.
- 2) Спрогнозируйте вопросы.
- 3) Посмотрите на себя в видеозаписи.

Проверьте комнату и оборудование

- Приходите в зал за 40 минут до выступления и проконтролируйте установку и подключение оборудования.

Ведите себя естественно

- 1) Дышите, дышите, дышите.
- 2) Установите зрительный контакт.
- 3) Говорите естественно.
- 4) Используйте весь диапазон голоса.
- 5) Распределите вес на обе ноги.
- 6) Держите руки на уровне пояса.
- 7) Стойте рядом с экраном.

Меняйте слайды

- 1) Сделайте логический переход к следующему слайду.
- 2) Покажите слайд.

- 3) Поэтапно объясните слайд зрителям.
- 4) Уберите слайд.

Отвечайте на вопросы

- 1) Установите зрительный контакт.
- 2) Слушайте внимательно.
- 3) Сделайте паузу перед тем, как ответить.
- 4) Ответьте только на заданный вопрос — не больше и не меньше.
- 5) Переходите обратно к презентации.

Приложение

Как использовать «настольные» презентации

В этой книге я сосредоточился на презентациях, где докладчик обращается к сравнительно большой аудитории, а слайды проецируются на экран. Однако бывают ситуации, когда докладчик сидит за столом и обращается к небольшой группе слушателей, каждый из которых смотрит во время выступления на свой экземпляр слайдов. Так как популярность этого типа презентации (иногда его называют «настольным») растет, я хотел бы описать его более подробно.

Обычно такие раздаточные материалы состоят из серии диаграмм и текстовых слайдов, скрепленных степлером или сброшюрованных. Они используются для быстрого неформального взаимодействия с группой — свободного обмена мнениями, — поэтому для докладчика слушать и отвечать на комментарии присутствующих так же важно, как и излагать свою точку зрения, что сильно отличает этот вид презентации от обычной презентации. Таким способом лучше всего проводить небольшие совещания — в идеале для 3–4 человек.

Первостепенной целью «настольных» слайдов является достижение консенсуса. Их можно использовать, чтобы опробовать наработки, сделанные на сегодняшний день, проверить точность фактов, полученных в ходе исследований, выявить причины отсутствия данных, обозначить проблемы, убедиться, что программа действий будет приносить результаты. Также можно провести такую презентацию, чтобы прийти к согласию в отношении выводов и рекомендаций.

Во время таких интерактивных совещаний участники склонны отступать от основной темы, поэтому важно направить обсуждение к выбранной цели и сосредоточить внимание всех участников на одной и той же идее. Вот

несколько советов о том, как играть роль ведущего, как готовить раздаточный материал и как его представлять.

Подготовка «настольной» презентации

«Настольные» презентации призваны инициировать взаимодействие между участниками, поэтому к ним необходимо тщательно подготовиться, несмотря на кажущийся неформальный характер встречи. Так же, как и в случае с обычной презентацией, перед совещанием определите для себя, чего вы хотите достичь, и проанализируйте свою аудиторию. Поразмышляйте о каждом участнике. Насколько хорошо он ориентируется в теме обсуждения? Какого вклада вы от него ожидаете? Как он будет реагировать? В процессе подготовки спросите себя: действительно ли вам нужна эта встреча, оправдаются ли расходы по ее подготовке и время, потраченное на ее проведение?

Если ответ будет положительным, отберите материалы и расположите их в той последовательности, которая наиболее соответствует потребностям участников и облегчит достижение цели. Также подготовьте резервные материалы на случай, если потребуются дополнительные аргументы. Разрабатывая слайды, не забывайте, что они должны быть основой для обсуждения, а не его предметом. Иными словами, участники должны обсуждать тему, предложенную в материалах, а не то, как они составлены. Поэтому отделите то, что собираетесь сказать, от того, что будете показывать.

Диаграммы должны быть проще, чем те, которые вы используете в письменном документе. Применяйте тематические заглавия («Тенденции продаж»), если хотите, чтобы присутствующие пришли к собственным выводам на основе представленных фактов и обсудили их; формулируйте заглавия, выражающие основную мысль («Сезонный фактор влияет на продажи»), если хотите подчеркнуть некий тезис и обсудить, что из него следует.

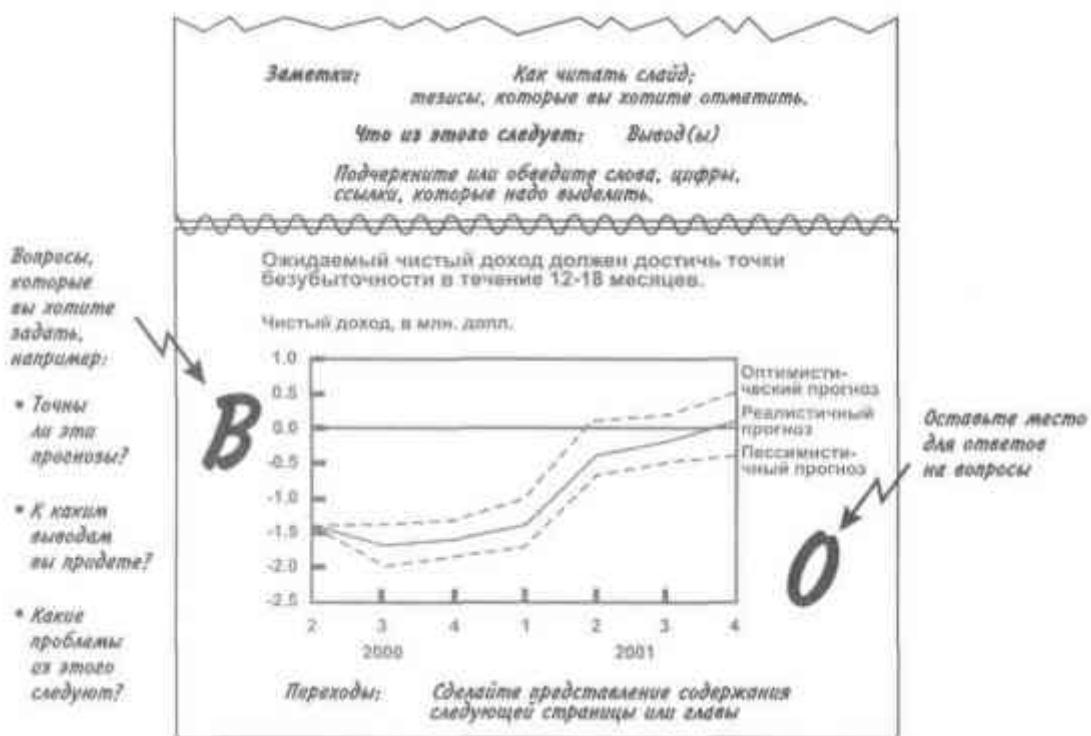
Используйте текстовые слайды по минимуму, только для того, чтобы показать структуру презентации или ее отдельного раздела и подчеркнуть важные моменты: результаты исследований, выводы, рекомендации, ближайшие действия. Текстовые слайды должны быть краткими — выражайте свои мысли словосочетаниями или простыми предложениями. Например:

Неправильно: Мы предполагаем, что в течение 1–2 лет компания А и компания Б будут конкурировать на одних и тех же рынках продаж, борясь

за одних и тех же менеджеров по продажам, поставщиков и потребителей, причем проигравший понесет значительные убытки.

Правильно: Конкуренция между компанией А и компанией Б станет активнее.

По завершении работы над слайдами подготовьтесь к самому совещанию. На каждой странице своего экземпляра слайдов подчеркните или обведите слова, цифры и ссылки, на которые надо будет обратить внимание, и напишите заметки.



Проведение «настольной» презентации

Не забывайте: ваша роль состоит в том, чтобы поддерживать и направлять обсуждение. Поэтому будьте восприимчивы к мнениям участников, избегайте оценочных суждений типа «верно/неверно», внимательно слушайте, создавайте конструктивный настрой и ведите диалог с участниками, а не со слайдами.

Введение

Начиная совещание, станьте частью группы, включившись в разговор, и ищите подходящий момент, чтобы:

1. Достичь согласия относительно цели совещания, что вы должны получить в результате. Помните — повестка дня участников, возможно, отличается от вашей; дайте им время, чтобы высказаться;

2. Отметить, насколько важно совещание для каждого из участников и для обсуждаемого проекта;

3. Выступить с предварительным обзором повестки дня и предложениями по проработке материала. Можно упомянуть и о том, какой вклад вы ожидаете от каждого из участников.

Почти всегда вступление следует делать устно — перед тем, как раздать экземпляры слайдов. Этот подход позволяет сконцентрировать внимание на обсуждении, а не на слайдах, и утвердить вашу роль как ведущего. Кроме того, участники не начнут листать материалы до того, как вы договоритесь о наиболее эффективном плане и методе работы на совещании.

Основная часть

Будьте терпеливы. Помните: вы видели материал до встречи, а другие участники — нет. Сосредоточьте их внимание на том, что хотите им показать. Затем дайте им время прочитать и понять это. Не забывайте, что, в отличие от выступлений стоя, вы не можете указать присутствующим на требующий особенного внимания элемент; придется давать устные советы по просмотру слайдов.

1. Отшлите участников к конкретной странице.

«На странице... на следующих трех страницах...»

2. Объясните элементы диаграммы.

«На вертикальной шкале слева... На горизонтальной шкале внизу...»

«Верху матрицы я обозначил шесть конкурентов. Слева по вертикали расположены четыре критерия».

3. Объясните, что и как вы выделили.

«Обратите внимание на три цвета: синий означает...»

«Как видите, сплошная красная линия обозначает... в то время как зеленая линия означает...»

4. Отметьте, в чем смысл данного слайда, что он должен иллюстрировать.

«Обратите внимание на диагональную линию из левого нижнего в правый верхний угол».

«Сравните стабильный путь развития вашего конкурента с колебаниями в развитии вашей компании».

5. Обозначьте выводы, которые можно сделать на основе слайда, если это необходимо для достижения вашей цели.

«Таким образом, нам требуется мотивировать торговых агентов, чтобы они искали способы увеличения прибыли».

Или спросите у участников, к каким выводам, по их мнению, можно прийти.

«Вы согласны, что это предполагает необходимость изменений в системе стимулирования?»

6. Заканчивайте обсуждение каждой страницы логическим переходом к следующей странице или разделу.

Всегда задавайте все необходимые вопросы и записывайте ответы.

Время от времени можете брать свой экземпляр со стола и указывать на конкретный элемент слайда, чтобы все видели, о чем именно вы сейчас говорите.

Что касается текстовых слайдов, либо зачитывайте их вслух как есть, либо сохраняйте молчание, пока присутствующие сами читают текст.

Иногда вам потребуется заложить страницу карандашом, посмотреть на участников и включиться в дискуссию.

В течение всего совещания сохраняйте гибкость и восприимчивость к обсуждению. Пропустите те детали слайдов, с которыми участники явно согласились. Будьте готовы изменить последовательность пунктов. Перейдите вперед или пропустите тот или иной слайд в ответ на комментарии или вопросы.

Заключение

Как я отметил, цель использования «настольных» слайдов — инициировать взаимодействие. Обсуждение, возможно, будет идти дольше, чем ожидалось. Оставьте достаточно времени для заключительных комментариев, даже если для этого придется пропустить некоторые разделы презентации.

Подведите итог дискуссии и заручитесь обязательствами слушателей в отношении:

1. **Областей, в которых достигнуто согласие.**
2. **Нерешенных вопросов.** Особенno это относится к тем вопросам, которые были подняты участниками.
3. **Следующих шагов.** Сюда относится: 1) план действий по решению вопросов, оставшихся открытыми, включая имена людей, с которыми требуется поддерживать рабочий контакт после совещания; 2) источники данных, которые необходимо изучить в дальнейшем; 3) время и место последующих совещаний. 4) Также подтвердите то, что участники договорились сделать.

Как и введение, заключение лучше всего сделать устно, хотя вы, возможно, захотите записать план последующих действий, о которых договорились, на отдельном листе бумаги.

Как вести себя в ходе «настольной» презентации

Как и во время обычной презентации, используйте навыки подачи материала, чтобы создать нужный настрой — уверенность, убежденность и энтузиазм.

1. Сядьте прямо; поставьте ступни всей подошвой на пол.
2. Сохраняйте зрительный контакт с участниками как можно дольше.
3. Используйте жесты, чтобы подчеркнуть свои слова.
4. Говорите естественно; общайтесь с аудиторией, а не с раздаточным материалом.
5. Будьте восприимчивы к языку тела участников.

Например, если человек сидит ссутулившись, говорите энергичней; если он нетерпеливо кивает, переходите к следующему слайду.

Подведем итог: «настольные» слайды — это интерактивное средство, которое позволяет достичь консенсуса. Цель подобных совещаний — вовлечь участников в дискуссию и побудить их внести вклад в решение обсуждаемой проблемы. Ваша роль заключается в том, чтобы направлять обсуждение к достижению его целей. Суть в том, чтобы обсудить основные тезисы, в то же время внимательно следя за тем, как идет дискуссия.

Примечания

1
Antony Jay and Ros Jay, Effective Presentation (London: Pitman Publishing, 1996)
[\(обратно\)](#)

2
Barbara Minto, The Pyramid Principle, Copyright 1998, Barbara Minto International, 19 Cadogan Place, Bell 3, London SWIX 9 SA, England

[\(обратно\)](#)

3

Посетите мой веб-сайт www.zelazny.com

[\(обратно\)](#)