

Радислав Гандапас

К ВЫСТУПЛЕНИЮ ГОТОВ!

ПРЕЗЕНТАЦИОННЫЙ
КОНСТРУКТОР



Радислав Гандапас

К выступлению ГОТОВ!

Презентационный конструктор

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2013

УДК 808.5
ББК 83.7
Г19

Гандапас, Р. И.

Г19 К выступлению готов! Презентационный конструктор / Радислав Гандапас. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 192 с.

ISBN 978-5-91657-569-9

«К выступлению готов!» — одна из лучших книг о том, как правильно подготовить и эффективно провести презентацию, от ведущего эксперта в этой области.

Автор рассматривает все составляющие презентации с самого начала — от получения нужного настроения и написания текста до анализа ошибок, которые зачастую совершают люди, не имеющие опыта выступлений. И все это подается легко, с занимательными аналогиями и веселыми примерами. Для каждого этапа подготовки презентации читатель получит конкретные и легко выполнимые советы, которые можно применять сразу. Книга читается на одном дыхании, и вы почерпнете из него много нового и интересного.

Для всех, кому приходится выступать перед аудиторией.

УДК 808.5
ББК 83.7

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»



© Р. И. Гандапас, 2009

ISBN 978-5-91657-569-9

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

Оглавление

| | |
|---|-----|
| От автора | 7 |
| Глава 1. Презентация сегодня | 9 |
| Кризис бизнес-презентации? | 13 |
| Этапы подготовки | 17 |
| Баланс в презентации | 33 |
| Факторы, вызывающие доверие | 41 |
| Принципы оформления слайдов | 45 |
| Индекс непредсказуемости | 49 |
| Глава 2. Структура презентации | 61 |
| Две ошибки и одна беда презентатора | 66 |
| Можно ли пренебрегать вступлением? | 69 |
| Вступление | 72 |
| Основная часть | 90 |
| Кульминация | 99 |
| Заключение | 100 |
| Тринадцать принципов реагирования на вопросы аудитории | 105 |
| Глава 3. Как сделать презентацию эффективнее | 119 |
| Терминология катастрофы и терминология достижения | 121 |
| Возможные возражения | 123 |
| Техника работы с микрофоном. Двенадцать секретов ... | 124 |
| Зрительный контакт | 128 |

6 К выступлению готов!

| | |
|--|-----|
| Чем удивлять будете? | 133 |
| Некоторые приемы привлечения и удержания внимания аудитории | 135 |
| Вектор внимания | 140 |
| Подготовка помещения для презентации | 141 |
| Каналы восприятия | 149 |
| Как вас представить? | 154 |
| Ругать ли конкурентов, хвалить ли себя? | 156 |
| Десять смертных грехов презентатора | 158 |
| Корпоративные стандарты проведения презентации | 164 |
| Дневник презентатора | 170 |
| Как развивать навыки самостоятельно | 172 |
| Слово аудитории | 176 |
| Литература | 183 |
| Об авторе | 185 |

От автора

У вас в руках книга «К выступлению готов! Презентационный конструктор». Что такое презентационный конструктор? Мне часто приходится консультировать руководителей различного уровня различных компаний по вопросам проведения различных презентаций. На этом различия заканчиваются, и возникает проблема: как грамотно составить текст выступления, в котором нет ничего лишнего, но при этом имеется все необходимое и который максимально отвечает задачам презентации? С этой проблемой сталкиваются и начинающие, и те, кто провел уже не один десяток презентаций. Каждый раз подготовка содержания выступления начинается с нуля и становится уникальным творческим актом.

Бизнес, безусловно, можно отнести к творчеству. Но к творчеству, где максимальное число процессов формализуется, благодаря чему оно превращается в технологию. Мне тоже захотелось формализовать процесс создания презентации и предложить деловым людям презентационный конструктор — матрицу, позволяющую самостоятельно готовить текст любого выступления, опираясь на информацию, уже известную к моменту начала подготовки. Этот конструктор также будет полезен спичрайтерам — тем, кто пишет речи, но сам с ними

не выступает.

Важно заметить, что этот конструктор не похож на пазлы, когда только один уникальный фрагмент подходит к другому уникальному. Скорее он напоминает «Лего», где из небольшого числа элементов можно составить несметное количество конструкций.

Для этого мы пройдем с вами этап за этапом. Сначала разберем шаги подготовительной работы, без которой невозможно подобрать адекватные блоки для конструктора. Затем введем эти блоки в игру. Каждый из них я буду комментировать, приводить примеры, давать рекомендации не только о том, в какую часть презентации его лучше поместить, но и в каких случаях он будет более уместен.

В этой книге мы поговорим и о подготовке презентации, и о том, как ее провести. Ведь воскликнуть: «К выступлению готов!» — может не тот, кто подготовил сам текст, а тот, кто умело владеет навыками работы с аудиторией.

Радислав Гандапас

Глава 1

Презентация сегодня

Что представляет собой деловая презентация сегодня? Инструмент продаж, формирования общественного мнения, мотивирования, маркетинга, рекламы, PR. В свое время под словом «презентация» мы понимали помпезное открытие компании с приглашенными звездами, развлекающими бомонд известными артистами, льющимся рекой шампанским. Это был первый этап развития капитализма в России. Не секрет, что тогда сформировалось особое отношение к презентации. О ней стали рассказывать анекдоты. Среди звезд старой закалки даже считалось делом чести отказать от приглашения. А ведь им за участие платили, они могли конвертировать свою известность. Потом ситуация изменилась, и под презентацией мы стали понимать то же, что и весь мир. Почти.

В англоязычной деловой культуре понятие presentation более широкое, чем русское «презентация». Оно подразумевает практически любое публичное выступление, кроме speech — очень короткой речи, не имеющей целью что-либо продать или к чему-либо склонить. Мы тоже различаем понятия «навыки публичных выступлений» и «презентейшн скиллз». Мне часто приходится слышать, что сотрудникам фирмы нужны навыки не публичных выступлений, а проведения презентации.

В этой книге я буду использовать терминологию, предполагающую, что деловая презентация — частный случай публичного выступления. Ее цель — изменить мнение, убеждения и, возможно, заблуждения аудитории в отношении объекта презентации. И приемы, позволяющие добиться успеха в ее подготовке, вполне применимы и к другим жанрам публичных речей. Как вы, вполне вероятно, знаете, все публичные речи делятся на три жанра: речи побуждающие (выступления на митингах, рекламные выступления, выступления командиров перед своими солдатами), речи ритуальные (тосты, поздравления, открытие и закрытие чего-либо, представление кого-либо) и речи информирующие (доклады, лекции, отчеты). Некоторые специалисты выделяют еще и развлекательные речи (анекдоты, шутки, миниатюры), но я бы не стал смешивать публичные выступления и шоу и предпочитаю развлекательные выступления не считать областью риторики. Итак, вернемся к нашим жанрам. Целью побудительных речей является некое действие, к которому склоняют аудиторию. Цель ритуальных речей — чувства, эмоции аудитории. Цель же информирующих речей — понимание аудиторией новой информации или изменение мнения об известной. Результатом презентации является действие аудитории по отношению к презентуемому объекту. Подписать контракт, проголосовать за политика, пожертвовать деньги на благотворительную акцию, утвердить план — наиболее распространенные цели презентации. Таким образом, презентацию мы относим к жанру побудительных речей. Бывает и так, что презентация носит ознакомительный, информативный характер. Именно на это чаще всего мне указывают сотрудники компаний, проводящие презентации. Это так. Или, по крайней мере, кажется, что так. Потому что в отдаленной перспективе уяснение аудиторией сообщаемой информации все же ведет к изменению,

коррекции или укреплению позиции и поведения в отношении объекта презентации. Бесцельных презентаций не бывает. Существуют, правда, презентации, цели которых не осознаются теми, кто их проводит. Чаще всего это презентации, которые проводятся не по собственной инициативе презентатора, а по поручению.

Кризис бизнес-презентации?

В силу моей специальности мне довольно часто приходится быть участником, соучастником и разработчиком презентаций. Взяться за это дело меня вынудил плачевный опыт их проведения в нашей стране. Мне хотелось, чтобы они стали лучше. Я видел, какой огромный потенциал не используют презентаторы. Ведь презентация — уникальное мероприятие: вы непосредственно контактируете с людьми, от решения которых зависит весь смысл вашей работы или даже жизни. Вы можете управлять их эмоциональным состоянием, мнением. И видеть, ощущать, как это мнение меняется. Мы так часто упускаем эту возможность!

Прошли годы, но ситуация принципиально не изменилась. Западные компании стали диктовать стиль и жанр деловой презентации, который мы копируем, ни на секунду не задумываясь о том, насколько он подходит нашим аудиториям. Корпорации придумывают свои правила проведения презентаций, противоречащие базовым правилам коммуникации и восприятия информации.

Деловая презентация сегодня зачастую сводится к вываливанию на аудиторию такой массы информации, что впору, подобно султану из старого мультфильма, кричать: «Довольно, довольно!» Главный предмет презентации теряется в ворохе цифр и данных, которые находятся в открытых источниках, и найти их не составляет особого труда.

Презентация нередко воспринимается как своеобразный экзамен. Причем не только ее организаторами, но и аудиторией. Это видно по поведению некоторых участников и по их вопросам. Сразу становится ясно, что цель этих вопросов не прояснить ситуацию, а проверить степень компетентности отвечающего. Возможно, именно поэтому при подготовке информационной составляющей презентации презентаторы так стараются использовать все имеющиеся данные, как будто готовятся к экзамену, где нужно знать все-все-все.

Не секрет, что обе стороны расценивают презентацию и как противоборство, схватку. Напряженные лица, натянутые улыбки, демонстративная холодность и настороженное внимание к «сопернику». В ход идут и запрещенные приемы. Кто-то из аудитории после того, как презентатор поприветствовал сидящих и появился первый слайд, задает вопрос: «В прошлом году вы завалили рекламную кампанию фирмы N. Прежде чем выслушать вас, нам хотелось бы знать, что изменилось в вашей организации после того случая». В скобках заметим, что сотрудник, проводящий эту презентацию, весьма компетентен в вопросе медиабайнга, но не может отвечать на вопрос обо всех кадровых перестановках в компании, число сотрудников которой перевалило за полторы тысячи, а офисы разбросаны по всей Москве. Он начинает что-то лепетать, вращая глазами. Задавший вопрос победно осматривает аудиторию и видит одобрительные кивки. Выступающий растерян, презентация рассыпается, потенциальный клиент, только что имевший возможность получить наилучшего для себя провайдера рекламных услуг, доволен. Все потеряли время и силы. Все проиграли. Тендер продолжается.

Под презентацией многие понимают ее визуальную, вспомогательную часть. Роль выступающего в этом случае сводится к чтению текста со слайдов. Как будто в зале сидят

слепые вперемешку со зрячими и надо угодить всем. При этом, разумеется, темп чтения с листа и темп речи ведущего не совпадают. В голове слушателя образуется каша, он быстро утомляется и теряет интерес к происходящему. Отлично! Презентатор смотрит на экран вместе с участниками и воспроизводит им текст, как мама читает маленьким детям титры к диафильму. Произнеся последнее слово и тяжело вздохнув, он походкой борца сумо, валящегося с ног от усталости, движется к кулисам. Оваций не слышно. Неудивительно.

Презентация начинается слайдом и слайдом заканчивается. И их десятки, а иногда и сотни. На каждом — «ковер» цифр, диаграммы, графики, таблицы. Даже там, где они не нужны. Ошибочно считается, что визуальная часть презентации должна быть самодостаточной. Иногда даже можно услышать фразу: «Я не смогу присутствовать на вашей презентации. Пожалуйста, пришлите мне ее материалы по электронной почте». Еще дальше идут руководители компаний, требующие от организатора выслать «презентацию» (конечно, имеются в виду слайды к ней) накануне выступления, чтобы участники смогли с ней ознакомиться. Абсурд! Слайды — это не комиксы, а иллюстрации к «Войне и миру». Они должны не заменять собой презентацию, а лишь помогать ее провести.

Как сегодня готовят презентации? Довольно часто их проводят «потому что надо», не понимая ни смысла, ни значения. Поэтому и готовят, и проводят так, как получается: неинтересно, неярко, безрезультатно. Подготовка к презентации воспринимается как тяжелая общественная нагрузка, довесок к основной работе. Поэтому руководящий состав, едва «приняв власть», сбрасывает эту работу на подчиненных. А потом просто зачитывает то, что ему подготовили другие. При этом я еще ни разу не встречал руководителя, которого устраивал бы уровень подготовки

презентации подчиненными. Он переделывает ее по многу раз до последней минуты. Понятно, что презентация не соответствует ни особенностям его речи, ни темпу изложения, ни даже его образу мыслей. Этот массив информации, продублированный на слайдах и в текстовых файлах, вываливают на аудиторию, не отрывая взгляда от монитора или экрана.

Бизнес представляется мне суммой процессов, каждый из которых или прибылен, или убыточен. Часть убыточных процессов целесообразна. Такие, к примеру, как уборка офиса: прямой прибыли не приносит, но без нее нельзя. Прибыль, как мы знаем, исчисляется вычитанием расходов из доходов. Так вот, что касается бизнес-презентаций, то тут совершенно неоправданный перерасход времени, сил, нервов и денег на подготовку и проведение на фоне недопустимо низкой эффективности (читай — доходности). Таким образом, презентация в современном бизнесе — убыточный, при этом нецелесообразно убыточный бизнес-процесс. Впору говорить о кризисе бизнес-презентации и необходимости его преодоления.

Подготовка к презентации начинается за месяц до выступления, но окончательный вид она приобретает за сутки или даже за час до начала. Нередко переделывается абсолютно все. Это происходит потому, что нет опоры, стержня, составляющего основу презентации. Отсутствует матрица, которая помогла бы определить, что действительно необходимо включить в презентацию, а что является лишним, и, главное, в какой последовательности изложить нужную информацию. С чего лучше начать, как подвести к основной мысли, как ее сформулировать и чем закончить. Другими словами, нет презентационного конструктора, позволяющего из информации, которой вы располагаете, составить текст результативной презентации.

Пока нет...

Этапы подготовки

Часто ли так бывает, что мы никак не можем приступить к подготовке публичного выступления? Текст презентации, о которой мы знали еще месяц назад, иногда начинаем готовить только за сутки. Пишем первое, что придет в голову, не чувствуя ни системы в излагаемых мыслях, ни смысла. Схема, которую вы сейчас получите, позволит сразу приступить к подготовке текста. Причем без терзаний, томления за чаем в ожидании вдохновения и тупого сидения часами перед пустым файлом.

Начало: «Римские каникулы»

Важно с самого начала правильно настроиться. Не буду лукавить: презентация — не то занятие, которое доставляет большое удовольствие. Да, нередко после успешного ее завершения мы чувствуем себя счастливыми. Да, когда презентация удачно складывается, презентатора охватывает кураж. Но уж процесс подготовки явно не вызывает восторга. Зачастую, когда мы узнаем о предстоящей презентации, у нас вырывается слово «ужас!», а у кого-то и «черт!». Ничего удивительного.

Как мы знаем, если ситуацию изменить невозможно, то надо изменить отношение к ней. Как правило, в этом заключается суть психотерапии. Я всегда вспоминаю слова кого-то из великих (даже если он и не был великим, за эти слова его уже можно так назвать): «Ничто на земле не имеет значения. Все имеет лишь то значение, которое мы этому придаем». Итак, изменить отношение к презентации можно и нужно. Я расскажу о простом приеме самонастройки, эффективном не только в случае предстоящей презентации, но и в любых жизненных ситуациях, которые не вызывают у вас энтузиазма. Я назвал этот прием «Римские каникулы».

Давайте вспомним, какие чувства вызывала у нас в студенческие годы необходимость готовиться к экзамену. Если

мы знали, что до экзамена остается 60 дней и в билетах, например, 60 вопросов, мы решали, что в день будем учить по одному вопросу и таким образом подготовимся к экзамену как нельзя лучше. Через месяц оказывалось, что мы еще не приступали к подготовке и нам предстоит учить в день по два вопроса. Что тоже несложно. Еще через две недели надо было учить по четыре вопроса, затем по десять, спустя некоторое время уже по тридцать, а потом — мама! — завтра экзамен, а я ничего не знаю! Что же мешало начать подготовку вовремя? Дело в том, что экзамен воспринимался нами как событие негативное. Поэтому мы старались его избежать и подсознательно откладывали подготовку, занимаясь незначительными делами, и экзамен переставал существовать. Итог известен.

Теперь представьте себе следующую ситуацию. Руководство фирмы отправляет вас в командировку. Важную и ответственную. Вам предстоит две недели жить в Риме за счет компании. Ваша задача — ходить по улицам, присматриваться к тому, что люди носят, каковы их нравы и настроения. Вам надо отмечать, какая реклама преобладает на телевидении. Вы обязаны заходить в рестораны и кондитерские, ездить на такси. Фирма оплатит все счета. По возвращении вы обязаны написать отчет не менее чем на две страницы. Ситуация фантастическая, конечно. Но представьте, что все это на самом деле происходит с вами. Что вы сделаете в ближайшие дни? Купите русско-итальянский разговорник, новую дорожную сумку и кое-что из вещей, чтобы не ударить в грязь лицом перед модниками-итальянцами. Узнаете в Интернете какая в Риме будет погода, расскажете знакомым о предстоящей поездке, начнете оформлять документы. Какова в этом случае вероятность, что накануне поездки вы останетесь без визы? Ноль!

Вот мы и получили простой и быстрый способ самонастройки. Точнее, перенастройки. Как только вы узнали, что

вам предстоит выступить с презентацией, скажите себе: «Супер!» Не надо объяснять себе, почему это именно так. Понятно, что презентация позволит вам лучше разобраться в вопросе, устроить себе пиар, получить продвижение по службе и так далее, и тому подобное. Но рациональных объяснений не нужно. Просто скажите себе: «Супер!» — и проследите, чтобы интонация была соответствующей. Используйте этот прием в других ситуациях и убедитесь, что жизнь стала доставлять вам меньше хлопот и больше удовольствия. Проверено сотнями участников моих тренингов.

Итак, шаг номер ноль — скажите себе: «Супер!»

Задание. Наверняка в вашей жизни предполагаются конкретные события, которые не вызывают у вас энтузиазма. Иными словами, они сопряжены для вас с тревогой или другими отрицательными эмоциями. Творческое задание будет заключаться в следующем: вам необходимо за одну неделю, пользуясь инструментом «Римские каникулы», изменить отношение к этому событию. Я рассчитываю на здравый смысл и надеюсь, что вы не будете выбирать событием для отработки техники «Римские каникулы» третью мировую войну и тому подобное.

Шаг первый: «Вопросы жизни и смерти»

Всякий врач, прежде чем приступить к лечению, не спеша выслушивает больного, задает вопросы. Каждый дизайнер желает знать, где будут сидеть работники офиса, который он оформит, чем занимаются они и фирма в целом. Любой полководец стремится получить максимум информации о дислокации войск противника, его материально-технической базе и морально-психологическом состоянии.

Мы не глупее этих людей и перед тем, как заняться составлением текста презентации, зададим несколько вопросов самим себе (а больше никому). Чтобы вам лучше запомнились эти вопросы и их порядок, представьте характерную сцену из фильма ужасов. Красавица непо-

нятно каким образом оказалась в темной пещере. Звучит тревожная музыка, мы слышим только ее и прерывистое дыхание девушки. Вдруг рядом раздаются зловещие шаги, и красавица, вздрогнув, задает вполне логичный вопрос: «Кто здесь?» Спустя несколько секунд она слышит ответ, например: «Это я, чудовище». Красавица пытается немедленно прояснить ситуацию: «Что тебе нужно?» Чудовище отвечает: «Стать прекрасным принцем!» И последний, вполне логичный вопрос красавицы: «Что я должна делать?» — довершает картину. Ответ на него ясно дает понять, как ей надо поступать дальше. Одно дело, если чудовище ответит: «Согласно древнему преданию, я стану прекрасным принцем, лишь съев печень еще живой девственницы». Совсем другой колленкор, если ответ будет: «Поцелуй меня, пожалуйста...» В первом случае красавица должна бежать что есть мочи, рискуя куда-нибудь провалиться или врезаться в стену, если, конечно, не может ответить: «Опоздал, урод!» Во втором — ей лучше выполнить эту нехитрую просьбу.

Невозможно сократить эту цепочку вопросов. Она позволяет за самое короткое время дать четкий ответ на вопрос «Что теперь делать?». Мы будем учиться у этой красавицы и тоже спросим себя: «Кто будет в зале?», «Что мне от них нужно?» и «Что я должен (должна) делать?»

Кто будет в зале?

Что это за люди, где они работают? Сколько им лет? Чем они занимаются помимо работы? Каковы их политические пристрастия? Доход? Семейное положение? Каков их социальный статус? Каков уровень их компетентности в теме презентации? Каково их отношение к теме презентации и компании, которую вы представляете? Уровень их образования? Что они будут делать с полученной информацией? Что их

пугает (очень важно!)? Что радует? Каковы их опасения? К чему они стремятся? Что думают о вас и представляемом вами продукте, например? Тут мне часто приходится слышать возражения, что люди в аудитории очень разные и общий портрет составить невозможно. Это не совсем так. Если люди собрались в одном помещении в одно время по одному и тому же поводу, значит, что-то их объединяет. Просто найдите это. В крайнем случае ориентируйтесь на портрет тех людей, которые принимают нужное вам решение. Тех, на кого вы и будете работать во время выступления. Если же вам слишком мало известно об этих людях — найдите способ получить необходимую информацию. Зайдите на сайт компании, поищите сведения о ней в прессе, расспросите других людей. Ходить на свидание вслепую — развлечение, где нечего терять. Делать вслепую презентацию — потерять все.

Недавно я имел удовольствие помочь руководителям компании V в представлении нового программного продукта. Здесь моя схема пригодилась как никогда. Главная сложность заключалась в том, что продукт надо было представить двум аудиториям. В один день — руководителям московских рекламных агентств, в другой — топ-менеджерам региональных телеканалов. Текст был подготовлен, но «не ложился» то на первую аудиторию, то на вторую. Хотя речь шла об одном и том же продукте. Наш десятиминутный разговор с заказчиком все расставил по своим местам. Мы просто вместе заполнили лист бумаги ответами на те вопросы, которые вы прочли выше. И все пошло как по маслу. Потому что действий от представителей этих двух аудиторий ждали разных, даже противоположных. Различались портреты приглашенных, их мотивация, страхи и опасения, а также ожидания. Каждой из этих групп надо было показать ее возможности, снять напряжение, подтолкнуть к действию. Но разными словами и выражениями, аргументами и фактами. Даже с помощью разных слайдов. И, между прочим, в разных залах. Презентации прошли в высшей степени успешно. Результат был достигнут, и сегодня компания пожинает его плоды.

Что мне от них нужно?

Самое главное, как вы понимаете, — определить, что сделают эти люди после вашего выступления. Или, точнее, что они должны сделать. А еще точнее — что бы вы хотели, чтобы они сделали. Это как раз и является целью вашей презентации. Забавно, но очень часто тот, кто проводит презентацию, не может внятно ответить на вопрос о ее цели. Например, руководитель инвестиционного фонда, готовясь к выступлению перед потенциальными инвесторами, на мой вопрос о цели презентации ответил следующее: «Донести информацию о том, что мой фонд располагает возможностью разместить деньги клиентов на наиболее выгодных условиях». Это не цель, а задача. Причем только одна из нескольких. Продавец на рынке никогда не ответит на вопрос подобным образом. Красиво выложив на прилавке черешню, он проводит своеобразную презентацию, подзывая потенциальных покупателей и демонстрируя PowerPoint в виде пирамидки аппетитных ягод. Подкрадемся-ка к нему и огорошим вопросом: «В чем цель твоей презентации?» Разве он ответит: «Донесение информации о возможности приобретения у меня спелой и вкусной черешни?» Он наверняка скажет что-то вроде: «Я хочу, чтобы у меня купили всю черешню». Давайте учиться у таких передовиков презентаций.

Таким образом, формулируя цель презентации, мы должны учесть два обстоятельства. Первое — цель презентации реализуется после ее окончания. Это следует из определения цели, которое гласит: «Цель любой деятельности лежит за пределами этой деятельности». Для примера скажу, что, когда я должен был приступить к исполнению обязанностей учителя русского языка и литературы в средней школе, мой предшественник задал вопрос о том, какова моя цель как преподавателя литературы. Я ответил: «Чтобы дети читали все, что положено по программе». «Это твоя обязанность, — ответил мой более опытный коллега, — а твоя цель —

чтобы дети читали после школы». Согласитесь, такой взгляд несколько меняет дело. Итак, второе обстоятельство — цель презентации — формулируется в понятиях действия со стороны аудитории. Вопрос «Что мне от них нужно?» следует переформулировать в вопрос «Что они сделают?».

Руководитель компании «Т», производящей строительные материалы, хотел убедить своих дилеров перейти на новую систему дистрибьюторских отношений. Если очень упростить, то один из ключевых моментов его презентации сводился к следующему: «Сегодня вы зарабатываете около 20 тысяч долларов. При новой системе вы сможете зарабатывать 200 тысяч долларов». К этой фразе полагался незамысловатый слайд — два столбца, один из которых больше другого в десять раз. Под одним подпись — «20 тысяч», под другим — «200 тысяч». Мне пришлось задать вопрос: «Ты и вправду думаешь, что твои партнеры не знают, что двести тысяч больше двадцати в десять раз?» Слайд должен добавлять эмоций, заставлять почувствовать эти цифры. «Ага, тогда я составлю столбики из монеток!» — осенило руководителя. Я тут же предположил, что монетки, скорее всего, будут клипартовскими однодолларовыми, и усомнился, что это будет работать. Дело в том, что всякий раз, покупая что-нибудь в Duty Free и получая сдачу однодолларовыми монетами, я чувствую, что сдачи не получил. Такие монетки валяются у меня по всему дому, потому что иностранная металлическая валюта не имеет у нас хождения. И даже столбики из бумажных денег я отверг. Мы вернулись к списку из трех вопросов жизни и смерти и выяснили, что в зале будут только мужчины. Их средний возраст — сорок пять лет. Живут они преимущественно в небольших городах. Автомобиль, на котором они ездят, если и иномарка, то, например, «Фольксваген-Пассат», которому лет десять. Это рассуждение тут же натолкнуло нас на мысль о том, как сделать ключевой слайд. В результате на презентации руководитель компании сказал: «Сегодня вы зарабатываете 20 тысяч долларов, что сравнимо со стоимостью трех “Жигулей”». При этих словах на слайде появились три автомобиля этой марки, поставленные друг на друга. «При новой системе дистрибуции вы сможете зарабатывать 200 тысяч, что сравнимо со стоимостью пяти новых автомобилей “Мерседес” С-класса». В зале раздался вздох. Мужики. Тачки. Вечная тема. Конечно, разница между тремя и пятью автомобилями не так велика. Но разница имиджа

«Жигулей» и «Мерседеса» в глазах мужчины несоизмерима. Надо ли говорить, что в перерыве вокруг руководителя компании образовалась толпа участников, задающих вопросы о новой системе отношений с дистрибьюторами?

Что я должен (должна) делать?

Какие аргументы могут аудиторию убедить? Какие факты и идеи могут ее оттолкнуть? Какие приемы и ходы допустимы в презентации, а каких лучше избегать? Какие слова и выражения не стоит использовать, а какие пригодятся? Какие образы задействовать при подготовке визуальной части презентации? Какие шутки, анекдоты будут уместны и понятны? Какие примеры следует приводить? На каких значимых для этой аудитории персон мне следует ссылаться? И наконец, какие блоки презентационного конструктора следует выбрать для составления текста презентации?

В конце 1940-х годов рахит грозил стать национальной трагедией Соединенных Штатов. Как известно, его вызывает недостаток в организме витамина D. В достаточном количестве и легкоусвояемой форме этот витамин содержится в рыбьем жире. Старшее поколение еще помнит обязательную столовую ложку этой отвратительной субстанции по утрам. Так вот, по стране отправились лекторы убеждать молодых мамаш давать детям рыбий жир. После проведенной на деньги налогоплательщиков акции решили подсчитать результат. Как оказалось, рекомендациям лекторов стали следовать всего 2% матерей. Потрачены огромные деньги. Расследование показало, что лекторы все делали как положено: читали лекции об обмене веществ, об участии в нем витамина D, о последствиях недостатка этого витамина. Однако они были приглашены из медицинских учебных заведений, где за годы своей работы привыкли, что их аудитория — студенты, а цель лекций — сдача учащимися экзамена. Поэтому в своих выступлениях перед молодыми матерями они ничего не меняли. Понятно, что ответ на вопрос «Что я должен делать?» у этих лекторов был неправильным, стереотипным. Их выступления были нудными и перегруженными терминологией, не хватало наглядных пособий. Поэтому и результаты такой пропагандистской акции были неудивительными. Но проблема требовала решения. Умные

люди поняли, что лекторов не переучить, и направили по стране тех молодых мамаш, которые уже стали давать детям рыбий жир. Результат на этот раз составил 95%.

Многие презентаторы находятся под влиянием иллюзии, что люди, приходящие на их презентации, являются носителями тех же ценностей, что и они сами. Поэтому они и приводят аргументы, убедительные для них самих. А потом удивляются, почему «публика с треском провалилась». Мы уже смеемся над рекламодателями, подбирающими для своего ролика тот канал, который смотрят сами, а не тот, который смотрят потенциальные потребители. Мы уже смеемся над пьяницей, восклицаящим: «А кто не пьет?! Нет, ты назови!» Но еще готовим несмешные презентации так, как будто в зале будут сидеть наши клоны. Теория аргументации упрощает нам работу. Необходимо знать, что аргументы делятся на три группы. Первая — аргументы достижения. Условно их можно обозначить словами: «Сделай — и будет лучше». Вы легко можете определить, в каких рекламных роликах на телевидении используются аргументы этой группы: «Шелковистость волос повысится», «Девочки будут ходить за тобой толпами», «Мальчики будут валиться под ноги штабелями». Вторая группа — аргументы избегания. Иначе говоря: «Сделай — и тебе не будет так плохо» или «Сделай — и тебе не станет плохо». В рекламе это: «Тяжесть в желудке?..», «Город старит!..» и «Жизнь скучна...». Такой рекламы до 70%. И последняя группа аргументов — аргументы подражания: «Делай как все» или «Делай как авторитет». «А ты где одеваешься?» с Кристиной Орбакайте, Savage с Ксенией Собчак — характерные примеры. Так и в деловой презентации: в зависимости от состава и настроения аудитории следует еще до подготовки основной части определить, аргументы из какой группы вы станете использовать. Будете ли вы предлагать объект презентации

как способ достичь большего, как способ избавиться от возможной проблемы или призывать «сделать это, как сделали уже тысячи успешных компаний до нас».

Легко заметить, что ответ на каждую последующую группу вопросов возможен только при условии ответа на предыдущую. Здесь перечислены не все вопросы, входящие в каждую группу. Я просто записывал их по мере того, как они приходили в голову, и не пытался привести все. Мне было важно, чтобы вы поняли модель, после чего смогли бы формулировать бесчисленное количество вопросов к самому себе, руководствуясь конкретной ситуацией. Главное, чтобы первая группа вопросов была об участниках, вторая — о цели, а третья — об инструментах для ее достижения.

Я сам пользуюсь этой схемой при подготовке не только выступлений, но и тренингов. А когда меня приглашают как консультанта, чтобы помочь подготовить выступление к ответственному мероприятию, я прежде всего задаю пригласившему меня те самые вопросы жизни и смерти, которые всякая красавица задает всякому чудовищу. Задавайте их и вы, чтобы ваши презентации были лучше и результативнее. Задавайте их, чтобы не ударить лицом в грязь. Задавайте их, как задают их уже тысячи прочитавших эту книгу.

Шаг второй: «Структура презентации»

Время сформировать структуру. Лучше всего это делать в соответствии с законами композиции. Именно о том, как «сложить» презентацию, и написана эта книга. Пока просто читайте дальше, а при подготовке к презентации загляните в главу 2 «Структура презентации».

Шаг третий: «Репетиция»

Даже если вы не приступите тут же к составлению текста презентации — ничего страшного. Мозг ваш будет

работать и днем и ночью, и вы будете время от времени генерировать новые идеи для вашей блестящей презентации. Самое главное — ни в коем случае (если выступать будете сами) не пишите дословно текст. Этим вы умертвите свою презентацию. Вы же не чтец и не актер, чтобы воспроизводить написанное. Ваша задача — поговорить с публикой. Люди, пришедшие на презентацию, меньше всего хотят увидеть номер художественной самодеятельности. Так что же делать? Просто устройте репетицию. Проговорите от начала до конца все, что собираетесь сказать. Разумеется, то, что вы услышите от самого себя, вас не устроит. Повторите это снова и снова. У вас будет получаться все лучше и лучше. Однако важно, чтобы вы не просто решили: «Тут я скажу об этом, а здесь об этом». Говорите так, как будто публика уже перед вами. Постепенно у вас сложится логика презентации. Меня часто спрашивают, сколько раз нужно прорепетировать, чтобы выступить уверенно. На этот вопрос не существует однозначного ответа. Это зависит как от общего опыта презентатора, так и от его владения темой презентации. Мне доводилось за полчаса готовить десятичасовые выступления. Но при этом учтем, что, во-первых, к этому времени у меня был восемнадцатилетний профессиональный ораторский опыт. А во-вторых, говорить мне нужно было на тему, на которую я выступал уже десятки раз. Требовалось только несколько перестроить структуру — и я готов. В других же случаях, выступая перед незнакомой для меня аудиторией на новую для себя тему, я могу репетировать и до десяти раз. Здравый смысл подскажет вам ответ, сколько раз и в каком случае следует прорепетировать выступление. Однако добавлю, что недорепетировать иной раз лучше, чем перерепетировать. Во втором случае можно перегореть, растерять кураж. Да и просто запутаться. Так что знайте меру.

Шаг четвертый: «Фиксация»

Превосходным способом зафиксировать текст презентации являются слайды. Это иллюстративный материал и шпаргалка одновременно. Однако важно не поворачиваться все время к публике спиной, чтобы увидеть, о чем говорить дальше. Если вы сами управляете сменой слайдов, то видите дубль изображения на своем компьютере. Если вам помогает ассистент, протяните провод на сцену и поставьте дублирующий монитор таким образом, чтобы, не поворачиваясь, видеть, какой слайд у вас за спиной.

Если презентация проходит без слайдов, пожалуйста, все равно не пишите текст презентации на бумаге. Один ваш вид с листами формата А4 станет навевать такую тоску на слушающих, что вам трудно будет даже начать. Могу привести пять доводов в пользу того, почему не следует писать текст презентации дословно.

1. Разговорная речь отличается от письменной. И даже если мы воспроизводим текст наизусть, он звучит неестественно.
2. Если текст будет написан, а вы не сможете его заучить, вам придется не отрываясь смотреть в шпаргалку, что лишит вас зрительного контакта с аудиторией.
3. Если вы станете отрываться от текста, то, возможно, собьетесь. Тогда вам придется искать нужное место в тексте. Не факт, что вы найдете его сразу.
4. Вам придется держать бумагу в руках, а это закрепостит вас и не позволит жестикулировать. Если же вы положите бумагу перед собой, это привяжет вас к месту и не даст возможности перемещаться.
5. Вероятно, в ходе презентации вам придется корректировать ее продолжительность. Заранее написанный текст не даст вам такой возможности.

Могу на спор привести еще пять доводов. Потом еще пять. Но, полагаю, и этого вполне достаточно, чтобы навсегда отказать от написания текста презентации. Что же делать? Наверняка вы догадались, что лучше написать тезисы. Текст презентации — это рельсы, по которым вам волей-неволей придется ехать, и любое отклонение чревато неприятными последствиями. Тезисы же подобны колее, по которой вы можете ехать, а можете и свернуть в сторону, если понадобится. Только не дробите их чересчур сильно. Даже самая продолжительная презентация сводится не более чем к семи основным мыслям. Зафиксируйте именно их. Конечно, если в вашей презентации используются сложные числа, которые необходимо привести точно, особенно если вы собираетесь процитировать первоисточник, включите их в тезисы. Но как быть с листами бумаги? Ведь они остаются.

Представьте себе, что вы сидите в зале, а на сцену выходит человек с пачкой стандартных белых листов. Теперь замените их на листы формата А5 и сравните ощущения. Теперь уменьшите листы еще вдвое. Сравните снова. И наконец, сделайте их цветными. Зелеными, оранжевыми, розовыми, голубыми. Ну, как вы себя чувствуете? Правда, лучше? Напишите тезисы по одному на маленьких цветных карточках размером с игральные карты. Шрифт может быть достаточно крупным. На этих же карточках напишите сложные числа и цитаты, расположив их в нужном порядке. Теперь вам остается на презентации лишь время от времени сверяться с карточками. Можете пойти еще дальше и не написать тезисы, а начертить пиктограммы, которые эти тезисы обозначают. Пиктограмма по смыслу более емкая и легче воспринимается даже при беглом взгляде. Такие карточки можно заламинировать. Вид у них будет опрятнее, и использовать их можно будет неоднократно. Карточки помогут решить еще одну побочную задачу. Зачастую малоопытные докладчики мучаются вопросом, куда деть руки.

Хорошо, если они заняты маркером, компьютерной мышью или указкой. А если нет? Пачка карточек даст им работу: ее можно перекладывать из руки в руку или указывать ею на изображение. Руки ваши будут находиться на уровне грудной клетки. Тут им и место.

Президент телекоммуникационной компании «Транстелеком» Сергей Липатов был приглашен в Монголию на открытие памятного знака. На это же мероприятие приехали российские и монгольские чиновники, деловые люди России, стран Европы и Азии. Многие из них лишь бегло ознакомились с текстом выступления, подготовленным спичрайтерами, в самолете. Наш же герой заготовил карточки. Конечно, не он сам вырезал их ножницами. Это сделали его подчиненные. На трибуну один за другим поднимались важные люди — и каждый с пачкой листов формата А4. Монголия — страна степная, и ветер здесь может подняться в любую секунду. Что и произошло. Плохо знакомые с текстом выступающие пытались удержать вырывающиеся листы в руках и найти в них то место, где они остановились. Каждое выступление превращалось в муку не только для докладчика, но и для слушающих. Шелест бумаги, усиленный микрофонами, совершенно заглушал голоса ораторов. И только один участник церемонии вышел с ламинированными карточками. Он непринужденно поприветствовал собравшихся по-монгольски (приветствие в русской транслитерации было записано на первой карточке) и начал свое выступление, лишь изредка сверяясь со своей модной шпаргалкой. Надо ли говорить, что он остался весьма доволен своим выступлением. Как позднее он признался, впервые в жизни. Это и был наш герой — президент компании «Транстелеком» Сергей Липатов.

Шаг пятый: «Коррекция»

Интересно, в который раз выходит на сцену актер в премьерном спектакле? В двадцатый, а может быть, в тридцатый. Сначала были читка, обсуждение с режиссером характера роли, задачи. Затем следуют читка на сцене, репетиции по актам, действиям. Потом репетиции в костюмах, наконец, генеральная репетиция. Так поступает профессионал. Что же делаем мы? Мы все время посвящаем работе над текстом, а сама презентация является первой и единственной

репетицией. Можете себе представить, каким бы был результат, если бы актер вышел на сцену на премьере впервые в этой роли, все время подготовки посвятив разучиванию текста?

Вывод: подготовка презентации должна не более чем на 50% состоять из работы над ее содержанием и не менее чем на 50% из репетиций.

Главное, с первого же раза постарайтесь все сделать так, как будто вы уже на сцене. Конечно, вы тут же поймете, что в презентации следует изменить. Во-первых, узнаете, сколько времени на самом деле занимает ваша презентация. Затем к этому времени прибавьте еще одну пятую. Именно столько продлится ваша презентация на самом деле. Всякие паузы, проволочки, непредвиденные ситуации сделают ее длиннее. При этом учтите: лучше ваша презентация закончится на десять минут раньше объявленного, чем на десять минут позже. Во-вторых, станет понятно, какие части выступления затянуты, а где не хватает информации. И так далее и тому подобное. Теперь вы можете презентацию подкорректировать. После чего надо провести еще одну репетицию. И снова при необходимости коррекцию. И опять репетицию. За день-два до презентации порепетируйте в том помещении, где будете выступать. Попросите подключить всю технику, которую вы планируете использовать. Посадите в зал друзей, чтобы настроиться на работу с живыми людьми, а не со стульями. Пусть они задают вам вопросы и инсценируют другие варианты поведения участников презентации. В итоге презентация должна пройти без сучка без задоринки.

Если же у вас нет возможности попасть именно в это помещение, найдите комнату, максимально похожую. Воспроизведите те условия, в которых вам придется проводить презентацию.

Рекламное агентство «В» готовилось к проведению презентации новых рекламных возможностей. Аудитория — постоянные и новые клиенты компании. Время проведения — август — канун начала роста деловой активности на рекламном рынке, пятница. Место проведения — конференц-зал на одном из VIP-пляжей на Москве-реке. Контекст презентации — после ее окончания состоится шоу, концерт, розыгрыш призов и барбекю. Разумеется, организаторы понимали, что время, место и контекст не дадут им возможности проводить презентацию весь день. Максимальное время, которое следовало уделить собственно презентации, — один час. И это правильно. По плану перед рекламодателями должны были выступить четыре спикера — четыре топ-менеджера компании. Соответственно, на каждого приходилось по... двенадцать минут. Автор книги высшую математику не изучал, но с арифметикой знаком: если разделить шестьдесят минут на четырех спикеров, получается именно по двенадцать минут, потому что еще двенадцать надо заложить на организационный момент в начале и в конце презентации, стыки между выступающими и возможное небольшое превышение регламента кем-то из них. Накануне презентации в офисе рекламного агентства проводилась генеральная репетиция. Первый спикер бодро и интересно, как учили, вел презентацию, показывал слайды, пошучивал. Когда же его выступление закончилось, я предложил ему самому определить, сколько он был на сцене. Он понял, что превысил регламент и предположил, что выступал двадцать пять минут. Тогда я показал ему секундомер, который запустил, как только спикер произнес первое слово. На секундомере было пятьдесят три минуты. Таким образом, своим трем коллегам этот менеджер времени для выступления не оставил. Они присутствовали на репетиции, и оказалось, что превышение регламента не единственная проблема. Один из них заметил: «Послушай, Влад, ты сказал правильные вещи, но ты залез не в свою тему и рассказал то, что собирался рассказывать я». А второй добавил: «И ты привел устаревшую аналитику, я в своем выступлении тоже собирался аналитику давать, только из более свежих источников, так что тебе лучше эту часть убрать». Влад развел руками: «А о чем же мне тогда говорить?» Стало очевидно, что эти люди, опытные менеджеры и бывалые спикеры, только сейчас, накануне ответственной презентации, принялись выяснять, о чем же, собственно, каждый из них должен говорить. Разумеется, все было бы иначе, если бы они приступили к репетициям заранее. Впрочем, может, у них на это просто не было времени? Я спросил: «Скажите, когда вы узнали об этой презентации —

вчера вечером или сегодня утром?» И получил ответ: «Триста шестьдесят четыре дня назад, она у нас ежегодная».

Шаг шестой и последний: «Заслуженный отдых»

Если вы учились в музыкальной школе, то наверняка запомнили, как педагог рекомендовал вашим родителям за сутки до экзамена или академконцерта закрыть инструмент на ключ и ни в коем случае не давать вам играть. Это позволит избежать эффекта «запиливания» или «заигрывания», когда чрезмерные репетиции могут навредить. Подобные рекомендации дают тренеры спортсменам перед ответственными соревнованиями. В последние сутки перед презентацией оставьте ее, отвлекитесь. Займитесь чем-нибудь другим. Сходите в баню (с потом выходит адреналин, и вы будете меньше волноваться), займитесь спортом, побывайте на природе. Голова освободится от всего лишнего, и вы сможете выступить легко и непринужденно. К тому же участники презентации меньше всего хотят видеть перед собой усталого, бледного человека с потухшими, красными от недосыпания глазами.

Возможно, кто-то из вас скажет, что проводит презентации почти каждый день и не может реализовать весь этот алгоритм подготовки. Конечно, мои рекомендации относятся к ключевым, ответственным презентациям. Но и повседневные можно готовить более эффективно, несколько сократив алгоритм, но сохранив его суть. Со временем вы увидите, что подготовка проходит у вас с каждым разом все проще. Недостаток времени вполне компенсируется ежедневно обновляемым опытом.

Баланс в презентации

Рекламное агентство «Йо-Йо» (название изменено, с оригиналом его объединяет только количество букв) подготовило презентацию своей концепции рекламной кампании для участия в тендере, объявленном Красноярским заводом холодильного оборудования. Российский рынок

заполнен бытовыми холодильниками итальянских марок. Идея завода — вернуть российским потребителям отечественные холодильники. Это должно было стать идеей рекламной кампании и презентации. Теперь представьте: дирекция завода и владельцы предприятия сидят на презентации. Перед ними разыгрывается действие, положенное на песню Глюкозы «Невеста». И называется презентация «Сбежавшая невеста». Действительно, в презентации принимает участие парень, одетый в свадебное платье и фату. По сценарию невеста убегает, после чего ее общими усилиями возвращают. Креатив заключается в том, что, дескать, холодильник белый, как и одеяние невесты. А побег невесты символизирует то, что отечественные холодильники исчезли с рынка. Вернем невесту — вернем холодильники россиянам. В ходе презентации, конечно, до слушателей были доведены основные положения предстоящей рекламной кампании. И даже проект медиаплана. Но в установленный срок заказчик объявил, что решил разместить заказ у местного рекламного агентства. А то, что региональное рекламное агентство, если не передаст заказ по субподряду, оставив себе небольшие комиссионные, вряд ли справится с рекламной кампанией федерального масштаба, — разговор отдельный. Менеджеры агентства «Йо-Йо» были убеждены, что подготовленная ими рекламная кампания — лучшая из всех представленных в тендере. Значит, ошибка в презентации. Но ведь и презентация была наилучшей. В чем же причина проигрыша? Менеджеры решили, что несколько переборщили с шоу-эффектами.

На тренингах я всегда рекомендую участникам разбавлять сухие презентации эмоциями. И тут возникает опасение, что перебор в эмоциях может навредить презентации, превратить ее в балаган. Как найти баланс между эмоциональными и рациональными факторами воздействия? Как не превратить презентацию в цирк и как не «пересушить» ее?

Сейчас вы получите простую схему, которая позволит по пяти параметрам определить долю эмоциональной и рациональной составляющих в презентации.

Как человек принимает решение? Если говорить упрощенно, то правое полушарие мозга отвечает за эмоции, левое — за рациональное поведение. Так вот, в момент принятия решений правое полушарие работает в несколько раз активнее левого. Это идет вразрез с общепринятым мнением, что лучшие решения — обдуманые. Человек принимает решение, как ни странно, сердцем. А что же происходит потом? Неужели левое полушарие мозга остается недозагруженным, ведь вся наша жизнь — сплошное принятие решений? Дело в том, что левое полушарие начинает обрабатывать и оправдывать принятое решение. Оно ищет рациональные доводы, которые могли бы убедить нас, что решение принято правильное. Другими словами, левое полушарие ищет основания, чтобы убедить нас, что мы не опростоволосились. Если таких доводов недостаточно, человек может пожалеть о принятом решении. Или передумать, если еще не поздно. Подобный процесс происходит, когда мы смиряемся с неизбежным. Отключили воду, кончился бензин, магазин закрыли перед носом — во всем этом можно найти положительные моменты. Сначала настроение портится, а потом появляются рациональные доводы: «Отлично, пойду мыться к брату. Мы как раз давненько не виделись». Или: «Вот и хорошо, а то мог бы купить дорогую и ненужную вещь. А так случай отвел!»

Давайте представим, что человек покупает автомобиль. Положим, он делает это на авторынке и еще четко не представляет, что ищет. Однако он знает, что брать надо японскую машину с двигателем не меньше 1,6, лучше белого цвета, чтобы краску подбирать недолго, если что. И еще нужен кузов «вагон», чтобы на дачу перебираться в один заезд. Ну и так далее. Спустя два часа он едет домой, пилотируя

«Форд-Мустанг» — спортивное двухместное купе с двигателем 4,3, фиолетового цвета в перламутровую звездочку. Почему? Потому что ему разрешили сделать тест-драйв. Он сел, точнее, лег в этот болид, надавил на газ, услышал мелодию восьмицилиндрового двигателя, сделал круг и... забыл о досках для дачи, двух оболтусях дома и экономии горячего. Не об этом он думал, когда ветер трепал его волосы. Он видел себя в белом пиджаке с астрой в лацкане, с сигарой, мчащимся по дороге, усаженной пальмами вдоль тротуаров, по которым гуляют девушки в бикини. Однако он помнит о том, что ему придется позвонить и сказать: «Купил. Выходи смотреть!» Он понимает, что пальмы и девушки как довод в пользу этой покупки не подходят. И даже осознает, что аргумент «Я мужик и сам решаю, какую машину купить» тоже слабоват. Какие же аргументы подсказывает его левое полушарие? Выгодную цену, малые габариты, удобные для парковки, и все в таком духе.

Неспроста многие девушки, получив предложение руки и сердца, берут несколько дней на размышление. Они ждут, пока улягутся эмоции и можно будет принять взвешенное решение. Отсюда вывод. Если аудитория принимает решение непосредственно во время вашей презентации, то изменить уже ничего не сможет, следовательно, давите на эмоции. Если же предполагается, что решение будет приниматься по здравом размышлении, вы должны привести достаточно фактов и аргументов. Как это реализуется на практике, вы могли наблюдать неоднократно. Презентации сетевиков проходят всегда на эмоциональной волне: с громкой музыкой, аплодисментами, духами, нарядами, украшениями. Презентаторы будут всячески склонять вас сделать покупку немедленно, прямо на презентации. Предложат даже машину, чтобы вы смогли съездить за деньгами, если при себе нет. Или хотя бы подписать документы.

При продаже таймшеров ведущий время от времени ударяет в гонг, громко провозглашая имя того, кто только что совершил покупку. Вы заражаетесь идеей легкой славы и тоже вынимаете кровные. Передвижные шапито бродячих проповедников и прочих шарлатанов в США тоже становятся местом проведения цирковых представлений с музыкой, танцами, чудесными исцелениями инвалидов, передвигающихся с проповедником в одном фургоне по всему штату и красиво бросающих костыли с воплями «Аллилуйя!» то в одном городке, то в другом. Им необходимо ваше решение на месте, так как все, что им нужно, — пожертвования из тех наличных, что у вас с собой, или чек, который вы можете выписать тут же. И уже к вечеру на месте шатра вы увидите только вытопанное поле, одно-разовую посуду и обрывки бумаг, носимые ветром.

Куда сложнее работа у стационарных проповедников, чей счет вы пополняете пожертвованиями уже из операционного зала своего банка. Если, конечно, в итоге все-таки решаете внести пожертвования. Типичная ошибка политиков во время предвыборной гонки — превращение встречи с избирателями в митинг, где они всячески распалют благородный гнев собравшихся. Если тут же призвать их штурмовать Дом правительства, то таким способом можно достичь цели. Если же бюллетени к урнам они понесут спустя несколько дней, то аргументов для принятия нужного решения может оказаться недостаточно. Они вспомнят, что ничего толком не знают ни о кандидате, ни о его программе. И на всякий случай отдадут голос за того, кто смог предоставить электорату большее количество фактов для «самостоятельного» выбора.

Пока я писал эти строки, мне пришла в голову мысль о том, почему в России проваливаются благотворительные акции. В Соединенных Штатах это целая индустрия. Там постоянно проходят благотворительные вечера, в ходе

которых люди жертвуют огромные суммы то на голодающих Зимбабве, то на выпуск книги слепого мальчишка, то на каких-нибудь белых сов. Понятно, что устроители стараются выдать эмоции из присутствующих, максимально активизировать их правое полушарие. Все приходят нарядными, звучит трогательная музыка, присутствующим демонстрируют кадры с исхудавшими детьми, или вывозят на коляске юного увечного гения, или выносят в клетке беспомощно хлопающих глазами птичек. В момент наивысшего экстаза участники благотворительного вечера (читай — презентации) достают — внимание! — чековые книжки и выписывают чек. В России же чековая система пока не в таком ходу, и устроители благотворительных вечеров просто сообщают собравшимся банковские реквизиты, по которым можно перечислить деньги. Понятно, что, когда потенциальный благотворитель возвращается домой, начинает работать его левое полушарие. И вот он уже не уверен, что сумма пойдет именно туда, куда нужно, и стоит ли вообще жертвовать деньги. Он берет листок с банковскими реквизитами и отправляет его в мусорную корзину. Делайте выводы.

Однако это не единственный фактор, определяющий, какие доводы — рациональные или иррациональные — следует акцентировать в презентации. Знаете поговорку «Утро вечера мудренее»? О чем она? О том, что активность правого и левого полушарий мозга в течение суток образует параболу. Левое полушарие активнее утром и днем, а правое — вечером и ночью. И действительно, большинство скандалов и преступлений происходят вечером и ночью. Спектакли и дискотеки вряд ли собрали бы такое количество посетителей утром даже в выходной день. Вечером и ночью пишут стихи, а наутро, прочитав, сжигают. И напрасно — надо просто дожидаться вечера, когда они снова покажутся гениальными. Всю ночь напролет можно целоваться в подъезде.

Но светает, и она понимает, что не предупредила родителей, а он — что ему через пару часов на работу. Включилось в работу левое полушарие. Вывод: если презентация проходит в вечернее или ночное время (бывает и такое), вы можете приводить иррациональные доводы, они могут преобладать. Если же презентация назначена на утро или день, должно быть больше рациональных доводов.

Кроме того, правое и левое полушария мозга вычерчивают параболу в течение не только суток, но и всей жизни человека. В детстве активнее правое полушарие — человек эмоционален и обучается лучше через образное мышление. К старости он снова возвращается в это состояние, становится сентиментальным, обидчивым, но так же легко радуется пустякам. Середина жизни проходит при активности левого, рационального полушария. Вывод: если участники вашей презентации дети и старики (что невероятно, но все же), перевес должен быть в сторону эмоциональной составляющей. Если же люди средних лет — рациональной.

Но и это еще не все. Считается, что у мужчин активнее левое полушарие, и присутствие женщин в профессиях, требующих рационального мышления, все же редкость. У женщин активнее правое полушарие мозга, и они легче осваивают профессии, предполагающие образное мышление, эмоциональность. Впрочем, в этих профессиях немало и мужчин. Не будем лукавить и признаем, что мужчинам творческих профессий свойственна некоторая женственность. Вывод: если в зале преобладают женщины, можно задействовать эмоциональный план, если мужчины — рациональный.

Опустив аргументацию, скажу, что, по моим наблюдениям, чем выше статус сотрудника, тем менее падок он на эмоциональное воздействие и тем больше требует в презентации рациональных доводов. Что же касается профессии, то вечное противостояние физиков и лириков воплотилось

и здесь. Люди творческих профессий — работники рекламы и пиарщики, дизайнеры и организаторы массовых мероприятий — лучше воспринимают эмоциональные факторы воздействия. Представители же технических профессий — логистики, финансисты, страховщики — эффективнее усваивают рациональные доводы.

Итак, табл. 1 позволит нам определить баланс между рациональным и эмоциональным планом в презентации.

Табл. 1

Баланс рациональных и эмоциональных факторов воздействия на аудиторию

| Параметры | Эмоциональные доводы | Рациональные доводы |
|-------------------------|-------------------------------|--|
| Время суток | Вечер — ночь | Утро — день |
| Возраст слушателей | Дети, подростки, пожилые люди | Люди средних лет |
| Пол слушателей | Женщины | Мужчины |
| Момент принятия решения | Во время презентации | Спустя некоторое время после презентации |
| Статус аудитории | Низкий | Высокий |
| Профессия слушателей | Творческие профессии | Технические профессии |

Давайте теперь вернемся к презентации рекламного агентства «Йо-Йо» и проанализируем аудиторию по этой таблице. Презентация проходила в одиннадцать часов утра, в зале были исключительно мужчины — менеджеры высшего звена в возрасте сорока — сорока пяти лет. Решение принималось через несколько дней после презентации. Статус слушателей был высокий. Управление заводом холодильного оборудования вряд ли можно назвать творческим процессом. Поэтому аудиторию составляли технари в хорошем смысле этого слова. Какой должна была быть презентация? Такой, какой ее сделали местные

рекламщики: без лишнего шума они представили цифры, факты, данные, распечатки, расчеты и выиграли тендер. Хотя, возможно, они сделали не лучшую рекламную кампанию. А почему презентация рекламного агентства «Йо-Йо» получилась такой, какой получилась? Потому что готовили ее (следите по таблице) вечерами и ночами (я даже видел в их офисе раскладушки) достаточно молодые люди с еще активным правым полушарием мозга, преимущественно девушки. Впрочем, были и юноши, но они все-таки креативщики — представители, условно говоря, женской, творческой профессии. Статус у них средний. И наконец, идеи они воплощали в момент прозрений, ничего не переделывая спустя некоторое время. Ничего удивительного, что им самим презентация очень понравилась, однако отличную рекламную кампанию продать они не смогли. Когда я показал им эту таблицу, они получили очередное откровение. Возможно, одно из самых важных в их профессиональной жизни.

Факторы, вызывающие доверие

Когда мы сообщаем на презентации факты, мы оперируем доверием аудитории. Ведь многое из того, о чем мы информируем, не может быть подтверждено или опровергнуто слушателями эмпирически. Понятно, что вызвать и удержать доверие — одна из основных задач презентатора. Беда, если доверие потеряно. Никакие ораторские приемы тут уже не помогут. Как же вызвать доверие аудитории и удержать его в течение всего выступления? Если бы я попросил вас сейчас назвать несколько фактов, которые могли бы вызвать доверие к вам, что бы вы выбрали? По опыту проведения тренингов могу с уверенностью предсказать большинство ответов: «Я очень ответственный человек», «Я всегда выполняю обещания, которые даю», «Я ни разу никого не обманул», «У меня хорошее образование», «У меня

большой профессиональный опыт». Да, то, что вы сообщаете, может вызвать доверие. Но сами эти факты доверия не вызывают. Потому что ваше сообщение не факт, а суждение. Причем, что характерно, ваше суждение о самом себе. Так наивные владельцы магазинов пишут: «Мы — лучшие», надеясь, что покупатель поверит и примет это суждение за свое собственное. Вместо этого магазинам следовало бы так построить работу, чтобы покупатель сформировал подобное суждение самостоятельно. Значительная часть презентаций, к сожалению, — это трансляция суждений, а то, что сообщается под видом фактов, фактами не является.

Утверждение о том, что вы ответственный человек или что у вас большой профессиональный опыт, не превращает ваше суждение в факт, я не имею в виду, что вы сказали неправду. Это не факт потому, что не обладает имиджем факта. А что же делает факт фактом?

Конкретизация

Не напрасно следователь, желая дознаться правды, так тщательно выясняет мельчайшие подробности, к делу даже не относящиеся. Не случайно жена, подозревающая мужа, задает вопрос за вопросом и следит за реакцией. И неспроста ребенок, когда хочет обмануть, пересыпает свой рассказ сотней нюансов и штрихов. Если в новостях сообщается о сотне погибших, мы можем предполагать, что погибло от десяти до тысячи человек. Другое дело, если сообщили о 112 жертвах. Тогда все ясно. Заметьте, как ловко используется этот прием в рекламе. «Шелковистость волос повысится на 83%. Проверено на 2237 женщинах». Понимаете? Шелковистость волос — на 83%! А «корм для собак стал вкуснее на 67%». Вкуснее! Понятно, что фраза «Я найду через полчаса» не дает ни малейшего представления о том, когда придет говорящий. Это может произойти и через пятнадцать минут, и через тридцать, и через шестьдесят. А может и вообще

не произойти. А вот если собеседник сказал, что зайдет за нами через тридцать пять минут, мы почему-то будем ждать его именно в это время. На тренингах я никогда не объявляю перерыв на час. Я говорю: «Перерыв продлится шестьдесят минут». Возможны и перегибы. Время от времени я слышу в новостях фразы, при попытке осмыслить которые можно сойти с ума. Например: «Стихийей отрезано более семнадцати населенных пунктов». Это сколько? Или еще хуже: «Убито около двадцати трех человек». Одного недобили, что ли? Как же построить фразу, сообщая о себе факт, который может вызвать доверие? Нужно сказать, что у вас опыт в этом деле четырнадцать лет. Или девять. В этом случае круглые цифры хуже. Или: «Я окончил МГУ». Вот это уже факты.

Вывод. Приводите точные цифры. Никаких приблизительных. Называйте детали и обстоятельства.

Но это не единственный способ сделать факт фактом, или, иными словами, доказать, что вы не жираф.

Документ

Если бы я сказал друзьям, что познакомился с невероятно красивой девушкой, даже описал бы подробно ее красоту, насколько высока вероятность того, что друзья поверили бы мне, что девушка действительно очень хороша? Не так высока. Особенно учитывая то обстоятельство, что все слышанное от влюбленного надо делить на восемь. А вот если бы я прибавил к этому, что девушка — «Мисс Москва — 2002»? Вот это было бы уже совсем другое дело! Конечно, кто-то скажет, что не такие уж там и красавицы, что это вообще смотря на чей вкус и все такое. Да. Но вероятность того, что друзья потребовали бы немедленно позвать ее и познакомиться с ними, была бы уже несравнимо выше. И это притом, что красота — вещь субъективная, а документ, ее удостоверяющий, — условность.

Так вот, наличие документа уже является фактом, вызывающим доверие. И даже не обязательно его предъявлять. Гипотетическое его наличие уже говорит о многом. «У меня диплом МГУ» в этом случае гораздо более ценный факт, чем «У меня очень хорошее и очень престижное высшее образование». Сколько аферистов по всей стране орудуют, предъявляя фальшивые документы! И им верят. Между тем любой документ в наше время можно без труда изготовить в офисных условиях. Велика сила доверия бумажке! Насколько проще мне стало участвовать в тендерах, когда я получил сертификат «Самый популярный тренер России». Хотя популярность — это еще не качество. И как хорошо, что мой видеокурс «Учимся выступать публично» получил семь призов на международных фестивалях. И пусть все они в номинации «Упаковка промышленных товаров», документ есть.

Вывод. Если вы располагаете документом, подтверждающим то, о чем вы говорите, предъявляйте его копию на слайде. Упоминайте о нем. Если ваша компания получила приз, вошла в сотню, десятку, тройку — говорите об этом. Если директор компании стал лучшим менеджером страны — не забудьте об этом рассказать.

Ссылки на свидетелей, экспертов

«По данным агентства...», «Как сказал великий...», «Подруга посоветовала мне...». Это, пожалуй, самый распространенный прием, позволяющий вызвать доверие к информации. Неспроста производители рекламы тратят немалые средства на то, чтобы о продукте хорошо отозвался авторитетный и известный в народе человек. И не только. Качество собачьего корма подтверждают эксперты из ассоциации собаководов-любителей. А корма другой марки — ассоциация врачей-ветеринаров. Качество одной зубной пасты декларирует ассоциация врачей-стоматологов. А другой — ассоциация

стоматологов России. Полноте, я сам снимался в рекламе зубной пасты в роли врача-стоматолога. Да и существуют ли эти ассоциации, кроме как на бумаге? Для регистрации профессиональной ассоциации в России необходимо лишь заявление трех юридических лиц. А это дело одного дня. В странах же развитого капитализма построена целая индустрия профессиональных ассоциаций, сертифицирующих все и всех. Для специалиста членство в профессиональной ассоциации — плюс в резюме, увеличение его стоимости. И это при том, что для вступления в большинство из этих ассоциаций требуется только заполнить анкету и сделать членский взнос! Я молчу об ISO, который мы все так стараемся получить и который подтверждает — что? Что мы соответствуем параметрам, придуманным людьми, придумавшими ISO. Вот и все. Большая часть из этих параметров, кстати, никак не отражается на потребительских свойствах нашей продукции. И подавляющему большинству потребителей вообще непонятно это слово из трех букв. Уже слышу, как вступаются в защиту этого стандарта те, кто его получил.

Вывод. Если у вас есть данные об экспертных оценках, предъявите их. Если нет, сделайте и предъявите. Приводите отзывы других потребителей или партнеров. Все это факторы, которые вызывают доверие к сообщаемой вами информации.

Принципы оформления слайдов

Визуальная часть, слайды — это самая сильная болевая точка в деловой презентации. К сожалению, вместо того чтобы помогать презентатору и аудитории, сейчас они скорее мешают. Начинается все с того, что на их подготовку требуется колоссальное количество времени и сил. Да и во время презентации слайды зачастую рассредоточивают внимание аудитории, мешают восприятию информации,

потому что составлены против законов психофизиологии. И ситуация с каждым годом лишь усугубляется. Технический прогресс, новшества в программном обеспечении только усложняют проблему.

О визуальной презентации написано много. Мне хотелось бы остановиться на основных принципах, следование которым может сделать вашу презентацию не просто более наглядной, но и более эффективной. «Но как я могу! — воскликнет кто-то. — Ведь эти принципы идут вразрез с нашими корпоративными стандартами проведения презентаций!» Так и есть, увы, — корпоративные стандарты проведения презентаций зачастую будто нарочно призваны погубить все плоды вашего труда. Оставим корпоративные стандарты на совести тех, кто их разрабатывал. Кстати, никто из них, когда речь шла о каком-нибудь нелепом стандарте, ни разу не смог внятно ответить на мой вопрос: «Зачем?!»

Итак...

Принцип первый: «1 = 40»

Вы хорошо знаете, что если на одном слайде слишком много информации, то она не воспринимается вообще. Иначе говоря, участники презентации видят слова, но не читают их. Перед ними сплошное полотно из цифр. Эдакий узор. Да и не должна аудитория читать весь слайд. Ведь вы все время мешаете этому тем, что непрерывно говорите. Тут уж или вас слушать, или слайд читать. К слову, как вы знаете, визуальная информация всегда побеждает аудиальную. Не вынуждайте участников шикать на вас, пока они читают то, что вы для них написали. Слайд призван лишь зафиксировать ключевые моменты, проиллюстрировать, а не продублировать то, что вы говорите. Возьмите себе за правило писать на одном слайде не более сорока слов. Для русского языка это предел. Если готовите слайды на английском — достаточно двадцати пяти.

Принцип второй: «Все, что можно заменить символами, нужно заменить»

Как вы знаете, образы легче воспринимаются и проникают в подсознание через меньшее количество фильтров. Все, что можно отобразить с помощью символов, отражайте с помощью символов. Не бойтесь, что презентация станет выглядеть легкомысленно: пресные сухари вместо слайдов через несколько минут покажут ваши коллеги, и баланс восстановится. Воздержитесь от демонстрации банальных и пошлых клипартовых рисунков. Ищите неизбежные изображения. Рисуйте сами. Недавно я купил специальный планшет, соединяющийся с компьютером через USB-порт. Теперь я сам рисую на слайде то, что считаю нужным. Рисунки получаются простые, любительские, но очень живые. Это смотрится оригинально и привлекательно. Особенно проследите за тем, чтобы картинки были «из нашей жизни». Довольно забавно смотрелся слайд, который сопровождал слова руководителя телеканала об охвате россиян вещанием. Карта России была наложена на обычный городской пейзаж. Едут машины, куда-то спешат люди, кто-то читает газету. Только вот значительная часть этих людей — чернокожие, машины — желтые нью-йоркские такси, знакомые нам по фильмам, а газета в руках бабушки — New York Times. Такие вот у нас теперь россияне!

Принцип третий: «20 = 7»

Не перегружайте аудиторию частой сменой слайдов. В такой гонке рассчитывать на внимание и запоминание невозможно. Этот принцип напомнит вам о том, что на двадцать минут презентации должно приходиться не более семи слайдов. Все, что вы сделаете сверх того, тут же уйдет в корзину. Для вашего успокоения могу сказать, что если на основном слайде постепенно появляется новая информация, то это не считается отдельным слайдом.

Принцип четвертый: «3 + 3»

На одном слайде нельзя использовать более трех шрифтов. Учтите, что курсив и жирный варианты являются в этом случае отдельными шрифтами. Вы наверняка видели рекламу в дешевых газетах, которая пестрит разнообразными шрифтами. Ну и как она воспринимается? То же касается цвета — недопустимо использовать более трех цветов. Синий и голубой при этом считаются разными цветами. Дело не только во вкусе или эстетике. Речь идет о восприятии информации. А цвет — тоже информация. Для успокоения скажу, что элементы оформления, общие для всех слайдов, в счет не идут. Я имею в виду логотипы и другие элементы фирменного стиля.

Принцип пятый: «Если шрифт, то без засечек»

Шрифт без засечек на экране воспринимается легче. Засечки — это элементы украшения, поперечные черточки вверху и внизу букв. Чтобы было яснее, шрифт Times New Roman — с засечками, а Arial — без.

Принцип шестой: «Не дублировать информацию»

Презентатор выходит на сцену и говорит: «Здравствуйте, коллеги!» На экране появляется надпись: «Здравствуйте, коллеги!» «Меня зовут Михаил Вершков, я начальник отдела маркетинга компании “ЕвроЕвр”», — продолжает он. Появляется слайд: «Михаил Вершков, начальник отдела маркетинга компании “ЕвроЕвр”». И так далее. Последние слова Михаила: «Спасибо за внимание!» Нетрудно догадаться, что на последнем слайде будет надпись: «Спасибо за внимание!» Если Михаил Вершков готовил выступление в Обществе глухих, тогда его принципы подготовки слайдов понятны. Но если в зале слышащие люди, зачем писать «Здравствуйте»? Зачем, если Михаил произносит текст: «Наступивший год мы встретили следующими

показателями...» — писать то же самое на слайде? Разве не достаточно просто обозначить эти показатели? И то не все, а только ключевые. Несущественные можно просто проговорить. Таким образом, из слайдов должно быть удалено все, что и так очевидно; все, о чем достаточно услышать и что совсем необязательно видеть. Не дублируйте информацию, поступающую по двум каналам. В противном случае вы своим голосом будете мешать читать или изображение будет мешать слушать. Ведь скорость чтения у аудитории гораздо выше, чем скорость речи ведущего.

Список рекомендованной литературы, в том числе о том, как грамотно подготовить слайды к деловой презентации, вы найдете в конце этой книги.

Задание. Найдите в своем компьютере слайды одной из последних своих презентаций и проведите аудит, проверяя пункт за пунктом, насколько она соответствует принципам, о которых вы прочитали в этой главе. Если хотите поглумиться, проведите такой аудит презентации вашего товарища или коллеги.

Индекс непредсказуемости

Чаще всего на тренингах мне задают вопрос о том, как избавиться от волнения перед презентацией. Известны упражнения, позволяющие добиться нужного эффекта. Здесь и дыхание, и работа с образами, и телесные практики. Об этом много написано, в том числе в моей книге «Камасутра для оратора». Но есть еще один способ, о котором знают не все. Опыт — мой и сотен людей, использовавших его, — показал, что он гораздо действеннее всех остальных. Заключается он в снижении индекса непредсказуемости.

Знаете ли вы, что мужчина волнуется перед свиданием гораздо больше, чем женщина? Почему? Потому что женщина всегда знает, чем свидание кончится. А мужчина не всегда. Индекс непредсказуемости у него выше.

Что мы могли бы посоветовать мужчине, отправляющемуся на первое свидание, для снижения индекса непредсказуемости? Иными словами, что он должен сделать перед свиданием, чтобы вероятность наступления события, к которому он не готов, была минимальной?

- Встретаться на своей территории. В хорошо известном ему ресторане, где он четко знает, что подадут и сколько это будет стоить. В своем районе, где он знает каждый угол. В конце концов, в его квартире. Он будет чувствовать себя увереннее. А если свидание происходит в квартире друга (ну бывает же такое)? Во избежание конфуза он должен прийти в эту квартиру накануне, посмотреть, где что находится, принести все, что может понадобится на свидании.
- Взять с собой средства контрацепции в достаточном количестве. Не обязательно до этого дойдет на первом свидании, но уже то, что у него есть с собой все необходимое, сделает его увереннее. Пополнить счет мобильного телефона. Взять денег с запасом. Увы, сколько прекрасных свиданий закончилось неловкой ситуацией — у него не хватило денег на такси, пирожное, цветок...
- Помыться и сменить все, что нужно менять перед свиданием. На всякий случай. Согласовать заранее стиль одежды для свидания. Довольно глупо будет выглядеть и чувствовать себя пара, если она в вечернем платье и на шпильках, а он в кроссовках и майке навыпуск.
- Обрести союзника. Это может быть ее мама или подруга. Если произойдет какое-либо недоразумение, ссора, он сможет через союзника провести переговоры и все уладить.

- Узнать все о ней, ее семье, увлечениях. Это позволит в разговоре быстрее найти общие темы, снискать симпатию и обойти острые углы.
- В фильме «Метод Хитча», где главный герой за вознаграждение помогал робким мужчинам завязать отношения с понравившимися им женщинами, основным пунктом была репетиция. Консультант отработывал с заказчиком возможные ситуации на свидании и его поведение. Как ни странно, рекомендация для снижения индекса непредсказуемости — репетировать.
- Поскольку мужчина не знает не только чем закончится свидание, но и когда, мы можем порекомендовать не назначать встреч и не планировать дел на ближайшее время. Довольно глупо он будет выглядеть, если, посмотрев на часы, скажет: «Ну, мне пора, я обещал маме быть не позднее одиннадцати».
- Иметь альтернативный сценарий. Положим, вы решили пойти в ресторан и не наметили других вариантов. И вот при встрече выясняется, что подруга заскочила к маме на минутку и та ее почти насильно накормила. Так что есть она не хочет, но если он очень голоден, она готова пойти с ним в ресторан и просто посидеть. Это ведь никуда не годится! Как же он выиграет, если тут же предложит кино, футбол или картинг!
- Купить небольшой подарок. Цветы, безделушку. В крайнем случае начать свидание с комплимента. Согласитесь, шансов, что свидание пойдет по его сценарию, в этом случае больше.
- И наконец, прийти на свидание вовремя. А что значит «вовремя»? Это означает — раньше назначенного. Ведь свидание начинается тогда, когда пришла девушка. Если она пришла на две минуты раньше, а он вовремя — он опоздал.

Согласны? Правда ведь, нельзя придраться ни к одному пункту. Зачем я об этом написал? Все дело в том, что презентатор, отправляясь на встречу с аудиторией, подобен мужчине, идущему на первое свидание с женщиной. Он пытается аудиторию завоевать, а аудитория может принять какое угодно решение. Понятно, что презентатор волнуется гораздо больше, чем участники его презентации. Индекс непредсказуемости у него выше. Советы, которые мы только что дали мужчине и со справедливостью которых согласились, вполне пригодятся для выработки рекомендаций о том, как снизить волнение перед презентацией.

Своя территория

Если вы можете выбирать, проводите презентацию на своей площадке, в офисе своей компании. Не зря ведь мяч, забитый на поле соперника, ценится выше, чем на собственном. В крайнем случае проводите презентацию в том месте, которое вам хорошо знакомо. Если такой возможности нет и вы вынуждены выступать на незнакомой площадке, тем более принадлежащей сидящим в зале, вам необходимо заняться освоением пространства. Что это значит? Найдите возможность поработать в помещении, где будет проходить выступление, за несколько дней до него. Походите по сцене, залу. Похлопайте в ладоши, поговорите в полный голос. Пройдите по сцене взад-вперед и влево-вправо. Проверьте, работает ли микрофон. Послушайте свой голос через систему усиления. Прорепетируйте выступление целиком. Незадолго до выступления «похозяйничайте» в зале: переставьте что-нибудь, приберите, разместите свои вещи в разных местах зала. Ведите себя так, словно вы дома. Не секрет, что в съемной квартире мы и гвоздя не забьем без согласования, а в собственной хоть стены сносить можем. Если вы станете вести себя на чужой территории как хозяин, это ощущение позволит вам значительно снизить мандраж. Только знайте меру, конечно.

Взять с собой все необходимое

Возможно, это вам не пригодится, но точно придаст больше уверенности. Что я имею в виду. Однажды я проводил семинар в восьмидесяти километрах от города Т, в пансионате на горном озере. Все складывалось чудесно. Прекрасное место, прекрасный пансионат, прекрасная организация. Только вот за двадцать минут до семинара выяснилось, что организаторы забыли прихватить маркеры. А без них никак нельзя! Ближайшие маркеры — в восьмидесяти километрах пути по горной трассе. Но ничего страшного не произошло, потому что маркеры у меня всегда с собой. Даже в избыточном количестве. А также скотч, клей, ножницы, стикеры и прочие составляющие тренерского набора. Хотя все это по условиям договора должны предоставлять организаторы мероприятия.

Так вот, собираясь на презентацию, запаситесь всем необходимым таким образом, чтобы быть абсолютно независимым. Свой удлинитель, переходник, шнуры к ноутбуку и проектору, маркеры, ручки — одним словом, все, что может пригодиться во время презентации. Может, все это и не понадобится, но вы будете спокойнее. Если под прыгуном однажды поломался шест, это может навсегда создать для спортсмена препятствие к новым достижениям. Всякий раз он будет ждать подвоха. Так и презентация, провалившаяся из-за подобного пустяка, может стоить вам карьеры. Добавлю, что необходимо иметь с собой избыток визитных карточек, буклетов и образцов — участников может оказаться больше, чем предполагалось.

Соответствующим образом одеться...

...начистить обувь, помыться, побриться, освежить дыхание. Что значит «соответствующим образом одеться»? Одеться в том стиле, в каком с высокой долей вероятности будет одета публика на презентации. Эта рекомендация

может к вам не относиться, если вы — суперзвезда. Если просто звезда, оденьтесь как все остальные. При организации приемов и вечеринок издавна принято в приглашении указывать так называемый дресс-код. Для деловой презентации этого не пишут, поскольку и так подразумевается, что стиль — деловой. Кто-то может мне возразить: «Но у нас творческая профессия, мы — рекламщики (артисты, художники, организаторы корпоративных праздников), мы так одеваемся, и это наша деловая одежда!»

Я могу это понять. Это могут понять и сидящие в зале. Однажды, когда я рассказывал об индексе непредсказуемости, сотрудница киевского Кредитпромбанка поделилась, как она проводила тендер, подбирая оператора для организации корпоративного мероприятия. Все кандидаты приходили в широких штанах, парни — с серьгами в ушах, с разноцветными волосами. Заказчица была не ханжа и не брюзга, а вполне молодая и продвинутая женщина. И она понимала, что такой внешний вид — норма для сотрудников компаний соответствующего профиля. Она также понимала, что это ничего не говорит об их профессионализме, но все же не могла избавиться от внутреннего неприятия каждого из них, настолько нелепо и не к месту смотрелись они в интерьерах банка на своих презентациях.

Обрести союзника

Посадите в зал своих друзей, родственников, знакомых, коллег. Если такой возможности нет или если вы относитесь к тем 20% из нас, кто в присутствии своих друзей на презентации волнуется еще больше, обретите союзников из числа ваших будущих зрителей и слушателей. Познакомьтесь с участниками до начала мероприятия. Походите по холлу, завяжите разговор с одним, другим, третьим. Обменяйтесь визитками, обсудите тему презентации. Можете даже попросить их задать вам вопросы после выступле-

ния. Я не помню случая, чтобы кто-то отказал. Обратите внимание, как выходит на пресс-конференцию президент Соединенных Штатов. Он не просто приветствует аудиторию, а характерным жестом отмечает в зале нескольких из присутствующих. Вполне вероятно, это журналисты, которым он недавно давал интервью или лица которых известны всей Америке, возможно, он делает эти знаки первым попавшимся. Неважно. Главное — у него и аудитории создается впечатление, что в зале его союзники. Вам тоже будет легче, когда, выйдя к микрофону, вы увидите, что в зале на вас доброжелательно смотрят несколько человек.

Однажды я принимал участие в тренинге голландского тренера по имени Пол Сториманс. Я пришел несколько раньше назначенного времени и увидел мужчину в рубашке с закатанными рукавами, который пытался приладить какую-то табличку на входную дверь. Он обратился ко мне по-английски и попросил ему помочь. Когда мы совместными усилиями справились, он спросил, не участник ли я тренинга, как меня зовут и все такое. Оказалось, что это и есть Пол. Мы стали почти друзьями. Я прошел в зал, но, заскучав в ожидании остальных участников, минут через десять решил выйти на воздух. Каково же было мое удивление, когда я увидел, что Пол снова возится с той же табличкой и просит о помощи уже следующего участника. «Создает» нового союзника.

Перед выступлением узнать все об аудитории

Все, что только можно узнать. Поспрашивайте устроителей, сходите на сайт, предположите. Если есть возможность увидеть участников до презентации хотя бы на фото, сделайте это. Кого будет больше — мужчин или женщин? Каков их возраст, доход? Как они будут одеты? Чего они боятся и к чему стремятся? Кто в этой аудитории — лица, принимающие решение? Задайте себе эти и другие вопросы, и индекс непредсказуемости будет для вас заметно ниже.

Провести репетицию

Возможно, это самый сильный пункт в процессе снижения индекса непредсказуемости. Прорепетируйте все выступление как минимум три раза. От начала до конца, как в реальности. Часто это помогает увидеть, что в презентации не так. Пусть это лучше выявится на репетиции, чем во время выступления. Генеральную репетицию важно провести именно в том месте и с использованием именно той техники, что и на собственно презентации. Это прибавит вам уверенности, как ничто другое.

Теперь о снах. Самый страшный сон любого стоящего на сцене — он забыл текст и стоит, хлопая глазами. Не так ли? Имейте под рукой тезисы своего выступления. Даже если они будут лежать в кармане, это значительно снизит риск того, что сон станет вещим. Как вы помните, тезисы лучше готовить не на листе бумаги, а на карточках, которые можно легко вынуть из кармана и отыскать среди них нужную. Первую и последнюю фразы выступления следует выучить наизусть и отрепетировать с соответствующими жестом, взглядом и интонацией. Вы будете знать: что бы ни случилось, вы сможете закончить презентацию последней фразой, и все решат, что так и задумано. Не секрет, что презентатор часто выходит, понятия не имея, с какой фразы он начнет. Это всегда видно и делает вялым все выступление.

Иметь свободное время

Этот пункт имеет косвенное отношение к волнению, однако снижает риск того, что вы будете не готовы к новому повороту событий. Месяц назад мне довелось выступить на круглом столе, организованном ресурсом «Финмаркет» для специалистов по связям с общественностью. Тема — «Невербальные средства воздействия на аудиторию». Я как раз рассказывал о том, как освоить пространство для деловой

презентации. Среди выступающих были мои коллеги — тренеры и консультанты по коммуникации. Они говорили перед своей целевой аудиторией. Ведь привлечение специалиста для обучения или консультаций по вопросам публичных акций — дело пиарщика. Каково же было мое удивление, когда докладчики один за другим, заканчивая свое выступление, просили задавать вопросы сразу, а не во второй, специально отведенной для этого части. Почему? У одного дома маленький ребенок, которого не с кем оставить, у другого назначена важная встреча, у третьего консультация или тренинг, у кого-то просто придуманный повод уйти раньше. Удивительно! Ведь бóльшая часть контактов завязывается именно во время неформальной части встречи. Доклад, презентация нередко являются лишь поводом для установления контакта. После того как ушли конкуренты, остались только я и моя коллега, и все вопросы аудитории достались нам. Как, разумеется, и визитки, а также договоренности о встрече и дальнейшем сотрудничестве. Отправляясь на презентацию, всегда имейте запас времени. Возможно, она начнется не вовремя. Или же вопросов будет больше, чем вы предполагали. Может быть, вас попросят остаться и разъяснить какие-то моменты узкой группе или одному человеку. Вполне вероятно, вам просто предложат вместе пообедать или поужинать. Имейте на это время.

Иметь альтернативный сценарий

Что это значит, когда мы говорим о деловой презентации? Это значит, что, как и в предыдущем пункте, вас могут попросить сократить презентацию (на то может быть много причин — изменение регламента, появление дополнительного выступающего, перенос времени отъезда важного участника). Может быть и такое, что вас попросят говорить дольше, чем планировалось (например, если

на одного выступающего стало меньше, нужно дотянуть время до перерыва, перенесено начало неофициальной части). Готовы ли вы к такому повороту событий? Конечно, вы можете настаивать на том, что презентация будет занимать столько времени, сколько планировалось. Но это не всегда лучший вариант. Будьте готовы провести вашу презентацию как за гораздо более короткое, так и за гораздо более продолжительное время. Если вы хорошо знаете, о чем говорите, это не составит труда. Готовы ли вы к тому, что вам придется говорить без поддержки проектора? Вряд ли. А ведь лампа в нем может перегореть в любую минуту, и на замену уйдут часы или даже дни. Однажды известный тренер Сергей Кузин перед выступлением узнал, что из-за несогласованности действий организаторов ему не может быть предоставлен проектор. Сергей не растерялся. С собой у него была распечатка слайдов в формате А3. Некоторые из них он просто показал аудитории. Остальное восполнил тем, что записывал или зарисовывал на флипчарте. Ни у кого не возникло мысли, что в этой презентации чего-то недостает. Готовы ли вы проводить презентацию без проектора и флипчарта, на свежем воздухе, по сокращенной программе, без микрофона? Чем больше утвердительных ответов вы дадите на эти вопросы, тем лучше и увереннее будете себя чувствовать не только на самой презентации, но и перед ней.

Подготовить подарок

Удивительно, но и людям, «у которых все есть», приятно получать даже пустячные подарки. Начните презентацию с раздачи сувениров. Не обязательно ручек или календарей с логотипом вашей компании. Это может быть что угодно. Важно, чтобы сувенир имел отношение к теме презентации. Если подарить нечего, неплохим началом может стать комплимент аудитории. А также вполне

подойдет сообщение об удивительном факте, которое подогреет эмоции в зале. Сообщите или покажите что-то, что наверняка вызовет реакцию аудитории. В историю мирового ракетостроения вошел фон Браун. Вошел тем, что был одним из разработчиков «Фау-2» — аналога наших «Катюш» во времена Второй мировой войны. Волею судеб после войны он оказался в Соединенных Штатах. И вошел в историю мировой риторики уже тем, что практически никогда не получал отказа у Госдепартамента США в ассигнованиях на свои исследования и практически никогда (за исключением одного случая) его бюджет не урезали. На вопрос одного журналиста о секрете его презентаций уже состарившийся фон Браун ответил: «Я всегда брал на свои выступления игрушки». Что это были за игрушки, остается только догадываться. Забавные сувениры, маленькие ракеты, образцы топлива, что-нибудь, что участники могли повертеть в руках, поиграть с этим, унести с собой. Берите и вы игрушки на презентации, даже если вы и не делаете ракет.

Прийти первым

Прийти нужно первым, чтобы участники были «гостями», а вы — «хозяином». Это позволит вам чувствовать себя увереннее, особенно если вы проводите презентацию не на своей площадке. Забавно видеть оратора, который влетает в зал и начинает готовиться в то время, когда там уже сидят люди. Дело даже не в том, что они становятся свидетелями того, как он ползает с проводами и возится с микрофоном. Этим фактом он закрепляет модель: «Презентатор — гость, зрители — хозяева». Будьте хозяином в зале. Чувствуйте себя как дома.

Мы поговорили о предварительных мерах. А как сделать так, чтобы чувствовать себя как дома во время самой презентации?

- Находясь на сцене, прохаживайтесь по ней, стараясь охватить все пространство. Это укрепляет ваш статус хозяина зала. Обратите внимание, как ведет себя стеснительный гость в кабинете авторитарного хозяина: садится на краешек стула, стараясь занять как можно меньше места, сдвигает колени, кладет свои документы на самый край стола. Совсем другое дело — хозяин. Он сидит развалившись, на столе везде его вещи. Заметьте, как вы ведете себя на презентации — как хозяин или как гость?
- Используйте развернутую жестикуляцию: не стесняйтесь указывать на экран или в зал выпрямленной рукой. Обратите внимание на ваши ноги. Их необходимо поставить таким образом, чтобы положение тела было устойчивым. Колени должны быть выпрямленными. Посмотрите, как проводит презентации большинство. Ноги вместе, а иногда и скрещены. Положение тела крайне неустойчивое, корпус отклонен назад. Это ясно указывает на неуверенность презентатора. А что делает аудитория с неуверенным презентатором? То же, что собачья стая — с убегающим в страхе человеком.
- Смотрите в глаза сидящим в зале. Прячет глаза тот, кто боится или врет. Надеюсь, во время своей презентации вы не делаете ни того ни другого. Поддерживайте зрительный контакт с каждым участником. Не следует сосредоточиваться на тех, кто принимает решение: для вас все должны быть равны. Помните, что чаще всего из поля обзора выпадают фланги (крайние места слева и справа) и галерка (последние ряды). Уделите им больше внимания, обращайтесь непосредственно к людям, сидящим в этих частях зала. Подобная инвестиция всегда окупается.
- Постоянно напоминайте себе: «Я — хозяин этой презентации».

Глава 2

Структура презентации

Сократ когда-то пошутил, что структура публичной речи проста: сначала скажи, о чем ты собираешься рассказать, затем расскажи это, затем скажи, о чем ты сейчас рассказал. Примерно так. Оказывается, это не такая уж и шутка. Как и многое, что сказал Сократ не всерьез. Структура любого публичного выступления, в том числе и деловой презентации, подчиняется нехитрому закону. И тут не нужно изобретать велосипед. Закон этот основан на принципах гармонии. Но не эстетическое начало заставляет нас прислушаться к этим принципам, а забота об эффективности презентации. Закон, о котором идет речь, выдуман не человеком, а, как и все остальные законы, выведен из наблюдения за природой. Таким образом, это естественный закон. И все, что сделано в соответствии с ним, будет таким же естественным. И презентация, созданная согласно этому закону, будет восприниматься легко и гармонично. Я говорю о законе композиции.

Все мы писали школьные сочинения, многие из нас учились в музыкальных школах, некоторые даже сочиняли рассказы. И все мы знаем, что и музыкальные, и литературные произведения создаются по этому закону. Давайте вспомним, из каких частей состоит композиция:

- вступление (увертюра, завязка, прелюдия и т. п.);
- основная часть (развитие темы);
- заключение (финал, развязка, кода).

Не забыли ли мы чего-нибудь? Конечно, кульминацию. Где ее место? Правильно, в конце второй части, непосредственно перед заключением.

Где же в живой природе аналоги композиции? Почти все биологические процессы происходят по этой схеме. Вспомните, к примеру, как вы болеете. Сначала вы чувствуете легкое недомогание — вирусы уже ведут разрушительную работу в организме, но вы еще ощущаете себя здоровым. Так, немного голова побаливает — это вступление. На следующее утро вы просыпаетесь с уже явной головной болью, ломотой в суставах, температурой — началась основная часть. Спустя три дня наступает страшная ночь, когда температура достигает пика, голова болит и кружится. К утру вы с трудом засыпаете. Проснувшись, понимаете, что вам стало гораздо легче. Что миновало этой ночью? Правильно, кризис — кульминация заболевания. Любопытный начинающий медик скажет вам, что кризис — решающий момент. Итак, температура спала, появился аппетит, слабость и головная боль еще наблюдаются, но вы уже пошли на поправку. Это финальная часть, или заключение.

К слову, прием у врача тоже проходит по законам композиции. «Здравствуйте, что вас беспокоит?» Далее следует рассказ больного — вступление. «Ну, раздевайтесь, я вас посмотрю». Осмотр — основная часть. «Ну что ж, дело ясное...» Объявление диагноза — кульминация. «С сегодняшнего дня потрудитесь ежедневно принимать после еды по две...» Рекомендации — заключение.

Давайте с этой же точки зрения рассмотрим такой биологический процесс, как прием пищи. Оговоримся только,

что мы берем классический вариант. Итак, обед начинается с закусок, аперитива — это вступление. Затем идет самое объемное блюдо обеда, суп, — основная часть. После чего кусок мяса со сложным гарниром, рыба с овощами, котлета по-киевски с жареным картофелем, сарделька с капустой — кульминация. Она приводит к развязке обеда, заключению — компоту. Или кофе. С пирожным. И сигареткой.

В конце концов, человек сексом занимается по законам композиции. Здесь я тоже оговорюсь, что мы рассматриваем классический вариант. Итак, все начинается с предварительных ласк, прелюдии, как говорят нам произведения по сексологии. Или вступления. Затем переход к самой продолжительной — основной части. А в финале основной части тех, кому повезет, ждет кульминация — процесс кратковременный, но насыщенный ощущениями. Что неизбежно ведет к угасанию интереса к происходящему. Но конечности наши по инерции еще продолжают совершать неосознанные движения, которые в литературе назвали финальными ласками. Это не что иное, как заключение.

Даже в такой мало связанной с сексом, музыкой и литературой области жизнедеятельности человека, как спорт, находится место законам композиции. Проведение приема в вольной борьбе также включает четыре фазы: захват, выведение из равновесия (толчок или рывок), после чего следует подножка или бросок, а затем для закрепления своего превосходства — удержание. Налицо снова законы композиции: вступление — захват, основная часть (требующая наибольших затрат физических сил) — выведение из равновесия, кульминация — стремительный бросок и заключение — удержание.

Итак, мы выяснили, что законы композиции одинаково справедливы как для музыкальных, литературных и прочих

произведений, так и для областей жизнедеятельности человека, которые с меньшим основанием могут называться искусством (прием пищи, секс, спорт и так далее).

Давайте теперь разберемся с тем, о чем следует говорить на каждом из этапов презентации. Начнем с начала и конца одновременно. Согласитесь, что закуски и компот не являются собственно приемом пищи. Легкое недомогание в начале и в последние дни болезни не дает оснований для больничного. Таким образом, и в презентации вступление и заключение не предполагают изложения сути. Они скорее служат для установления с аудиторией продуктивного контакта и для грамотного выхода из него. Но мы не будем недооценивать значения этих фаз. Аппетитная закуска способствует тому, что основная пища будет лучше принята и переварена организмом, а десерт закрепит приятные впечатления. Прелюдия в сексуальных отношениях готовит психофизиологические системы двух организмов и ведет к более насыщенным переживаниям. Полноценные финальные ласки не только дополняют, но и закрепляют ощущения, вызывая желание вернуться к этим переживаниям с тем же партнером. Да и в секции вольной борьбы начинающие заняты толканиями и бросками. Опытные же спортсмены больше внимания уделяют цепкому захвату и железному удержанию. Последуем же и мы их примеру.

Две ошибки и одна беда презентатора

Любая коммуникация проходит одновременно на двух уровнях: личностно-эмоциональном и предметно-логическом. Презентация — не исключение. Но в ходе выступления акценты смещаются. Если основная часть и кульминация проходят преимущественно на предметно-логическом уровне, когда важны факты и аргументы, то вступление и заключение — на личностно-эмоциональном. Здесь важно сформировать необходимый эмоциональный фон. Правильное

и основательное установление контакта обеспечивает внимание аудитории и хороший эмоциональный фон для восприятия того, к чему вы намерены слушающих привести. Грамотный выход из контакта создает хороший эмоциональный фон для размышления над вашим предложением, а также увеличивает вероятность благоприятного отношения к вам при следующей встрече с этой аудиторией или ее отдельными представителями.

Я всегда привожу такую аналогию. Оратор вступает с аудиторией в своеобразную интимную связь, в которой он занимает позицию мужчины, а она — позицию женщины. Независимо от биологического пола сторон. Большинство выступающих ведут себя как большинство мужчин. В чем заключаются две главные ошибки мужчин в интимных отношениях? Десятки и сотни женщин говорили мне на тренингах одно и то же — в сокращении и формализации вступления и заключения. А какова основная беда мужчин? В слишком быстрой кульминации. То же и в презентациях, не удивляйтесь. Основные ошибки презентаторов — сокращение и формализация вступления и заключения.

Выглядит это так: презентатор выходит к месту, откуда собирается говорить, и, почти не поднимая глаз на публику, не ожидая момента, когда на нем сосредоточится внимание аудитории, невнятно произносит что-то вроде: «Здравствуйтерадвасвидетьначинаемпрезентациюпервый-слайдпожалуйста». Говорит он именно так, как я сейчас написал. На одной ноте, вяло, без штрихов, как сказали бы музыканты. Финал примерно такой же: «Нуразвопросов-большенеттогдауменявсе». Блестяще! Вот если бы в песнях были такие же вступления и финалы! Вот если бы фильмы так же начинались и заканчивались! Никто бы не слушал музыки, и кино бы давно умерло как жанр! Откровенно говоря, я не большой поклонник массовой голливудской кинопродукции, но зачастую смотрю эти фильмы ради той

вступительной части, когда на фоне торжественной музыки появляется логотип и раздается голос: «Коламбия Пикчерз» представляет».

О-о-о! А дальше — идущие по коридору люди, обрывки фраз, стрекотание вертолета. «Продюсер Джерри Макгрей». Сирены полицейских автомобилей, камера движется из кабинета в кабинет. «Режиссер Дэвид Молинн». Женский смех и люди, весело болтающие у кофейного автомата. «Сара Джессика Паркер». Гул оживленной трассы, камера выезжает на улицу, суета на парковке. «И Стенли Фаррей в роли капитана Шиглоу». Шум сирен приближается, слышны крики людей, гул вертолета все громче, мельтешение нарастает. «В фильме...» О-о-о-о-о! И как бывает обидно, когда за стойкой бара в кинотеатре попадаете нерасторопный парень, и я влетаю в зал и понимаю, что начальные титры уже пропустил. Конечно, финальные не так важны. Но финальным титрам предшествует такая развязка, что их вообще могло бы не быть.

Не секрет, что в сексуальных отношениях мужчине требуется гораздо меньше времени на то, чтобы загореться и чтобы остыть, чем женщине. И он, соответственно, в меньшей степени нуждается в ласках до и после, которые сами по себе мало влияют на полноту его ощущений в процессе. Другое дело — женщина. Умело и достаточно по времени проведенная прелюдия может коренным образом повлиять на ее переживания и отношение к мужчине, который проявил такой альтруизм и даже, не побоюсь этого слова, профессионализм. Не правда ли? Так и публика во время вашего выступления может принять нужное вам решение подчас не под влиянием неопровержимых фактов и неоспоримых аргументов, а благодаря симпатии к вам, хорошему психологическому климату и прочим вещам, формирующимся именно в первые минуты выступления. Эта мысль может показаться крамольной. Но действительно, только

«может показаться». Любой психолог вам скажет, что процесс принятия решений иррационален и в гораздо меньшей степени опирается на рациональные доводы. Человек скорее склонен подводить имеющиеся факты под уже принятое решение. А начало и финал, как мы уже знаем, как раз и формируют эмоциональный фон.

Теперь о беде. Сейчас усилиями братьев Кличко и марки Nemiroff явно растет интерес к боксу. Вы наверняка знаете следующий анекдот. Некто купил пива, рыбки, разложил на столе, одну бутылочку открыл, три положил в холодильник, переоделся в домашнее, положил рядом пачечку сигарет и зажигалку. Выключил телефон. Включил телевизор. Начинает смотреть боксерский поединок. Наливает первый стаканчик пива, делает два глотка, и вдруг на экране один боксер «вырубает» другого. Глубокий нокаут. Матч окончен. «Мы вели наш репортаж...» Телезритель застывает со стаканом в руке и слышит за спиной голос жены: «Вот теперь ты меня понимаешь?»

Беда выступающих — преждевременная кульминация. Они почти в самом начале выдают суть своего предложения и затем излагают доводы в его пользу. Помните, где место кульминации? В финале основной части. Приберегите соль до этого момента.

Можно ли пренебрегать вступлением?

Можно ли его сокращать? Или убирать из презентации совсем? Мы уже не раз обращались за аналогиями к другим областям жизнедеятельности человека и находили там модели, подсказавшие нам правильные решения. Давайте представим, что мы просто умираем с голоду.

- Мама, дай чего-нибудь поесть!
- Садись, сынок, поешь салатiku, я сейчас сложный гарнир выложу вокруг котлетки.
- Да не надо сложный, котлету давай.

— Погоди, она сейчас разогреется.

— Да не надо «разогреется»!

Хватаем холодную котлету прямо руками и кидаем в рот. Сократили вступление. Ибо функция вступления — подготовить нас к основной части. Если мы говорим о питании — подготовить желудочно-кишечный тракт. Когда мы голодны, он готов, и тратить время и силы на вступление ни к чему.

Он и она трогали под столом коленки друг друга — не могли дожидаться, когда разойдутся гости. Наконец они остались одни, бросились друг к другу, и началась прелюдия минут на двадцать. Нет? Конечно, нет. Они тут же в прихожей переходят к основной части: психика и физиология давно готовы, во вступлении нет необходимости.

Давайте рассмотрим случаи, когда можно пренебречь вступлением или, во всяком случае, существенно его сократить.

— У презентатора с аудиторией есть история отношений. Его не просто хорошо знают, а хорошо знают с положительной стороны. Его выступления ждут.

— Презентация является частью большой программы и идет не первым пунктом. К моменту начала презентации публика «разогрета».

— Презентатора представляет ведущий или предыдущий выступающий. И не просто называет имя и должность, а принимает на себя функцию вступления, создавая соответствующую атмосферу в аудитории. Он говорит об авторитетности выступающего, его компетентности в обсуждаемом вопросе, важности темы и так далее.

— Презентация очень короткая и проводится в строго ограниченное время. Когда не хватает времени на еду

(или прочее), чем мы жертвуем? Салатом и десертом. Прелюдией и финальными ласками. В презентации то же самое.

Давайте теперь рассмотрим случаи, когда можно пренебречь заключением или сократить его.

- После презентации состоится выступление, продолжающее начатую тему.
- После презентации будет проходить другая презентация.
- Оратор передает слово ведущему или другому выступающему и проводит следующую презентацию.
- После презентации намечена неофициальная часть (банкет, фуршет, коктейль, танцы).

А о чем, собственно, говорить во вступительной и заключительной частях? Что такое кульминация? И как подвести к этой кульминации, то есть как грамотно провести основную часть? Об этом мы поговорим в следующих разделах. А пока несколько советов. Я не рекомендую во вступительной части показывать слайды. Поскольку это период установления взаимодействия с аудиторией и выхода из него, важно, чтобы в это время присутствовал и зрительный контакт. Выйдя к месту проведения презентации, сделайте паузу, оглядите зал, стараясь на долю секунды задержаться на каждой паре глаз. Проследите, чтобы выражение вашего лица было не угрюмо-напряженным, а расслабленным и доброжелательным. Вы вскоре увидите, что выражения лиц сидящих в зале тоже меняются. Презентатор и аудитория как солнце и луна: что он транслирует, то аудитория отражает. Если на вашем лице будут напряжение и страдание, ждите такой же реакции в зале. Итак, при установлении

зрительного контакта помните, что наиболее обделенными вниманием всегда остаются фланги и галерка. Не бойтесь передержать паузу. Субъективное время для вас и для сидящих в зале не совпадает. Бойтесь скорее недодержать ее. И упаси вас бог начать презентацию, пока в зале продолжается хождение. Дождитесь, пока установится полная тишина и публика полностью сосредоточит внимание на вас. В противном случае не удивляйтесь, если хождение и разговоры будут продолжаться в течение всего вашего выступления.

Не рекомендую показывать слайды и в самом финале презентации. Здесь тоже необходим зрительный контакт. После того как погаснет проектор, попросите сделать свет поярче и произнесите заключительные слова, сохраняя зрительный контакт с аудиторией. При этом задержите взгляд чуть дольше на тех, кто смотрит на вас рассеянно или не смотрит совсем. Яркий свет поможет и в том случае, если в финале презентации вы отвечаете на вопросы аудитории.

А сейчас мы рассмотрим варианты вступления, основной части, кульминации и заключения — вы сможете подобрать их самостоятельно в соответствии с ситуацией и аудиторией, перед которой вам придется выступать.

Вступление

Задача вступления — сразу захватить внимание слушающих, установить с ними эмоциональный контакт, заинтриговать. Внимательно прочитайте варианты вступления. При составлении текста презентации подберите наиболее подходящий. Не начинайте выступления, пока не убедитесь, что все смотрят на вас и готовы слушать.

Интересный факт...

...имеющий прямое или косвенное отношение к теме. Важно, чтобы он порадовал воображение. Для придания факту значимости используйте следующие приемы.

- Сравнение довольно абстрактных величин с понятными. Это те самые вагоны, из которых можно было бы сцепить состав от Земли до Луны. Это те самые тысячи километров шелка, которыми можно было бы обернуть Землю вокруг экватора трижды. Это те самые высаженные за время субботников деревья, которых хватило бы, чтобы обеспечить чистым воздухом города Марсель, Фергану или Козельск.
- Подкрепление визуальным образом. Два фото в сравнении. До и после. (Вспомнилась реклама средств для снижения веса.) Один из менеджеров компании сотовой связи «ВымпелКом» намеревался начать презентацию словами: «У нас десять миллионов абонентов». Вряд ли эти сведения могли поразить воображение собравшихся. Ведь это общеизвестный факт, о котором уведомляют даже уборщицу, принимаемую на работу в эту компанию. Но поскольку речь шла о серьезном деле — организации единого колл-центра, упоминания этого числа было не избежать. Какое решение нашел наш герой? На экране появился стадион, заполненный людьми. Его изображение занимало весь слайд. «Это стадион “Уэмбли” с высоты птичьего полета, — прокомментировал слайд выступающий. — На нем сейчас сто тысяч зрителей». Зрелище действительно было впечатляющим. На следующем слайде было уже сто таких же изображений, уменьшенных в сто раз. «А это сто стадионов “Уэмбли”. На них в сумме десять миллионов человек. Именно столько у нас абонентов, и каждый из них в среднем один раз в сутки звонит в наши колл-центры». В зале раздался возглас удивления.
- Увязывание абстрактных величин и понятий с объектами, вызывающими эмоции у аудитории. Наиболее

распространенный пример — обращение политиков к женщинам: «Давайте подумаем, как программа нашей партии скажется на жизни наших детей!»

Удивительный факт...

...не имеющий никакого отношения к теме выступления. Особый интерес, как показала практика, вызывает сообщение удивительного факта, начинающееся словами: «Знаете ли вы, что...» или «Задумывались ли вы когда-нибудь над тем, что...». Даже если это не имеет никакого отношения к теме. Мостик от этого факта к теме придумать несложно. Некоторые технологи называют этот прием «Встреча с чудом». Мой коллега Виталий Ильинский свои семинары начинает оригинально. Поприветствовав аудиторию, он достает обычный шарф и предлагает соревнование, кто завяжет шарф быстрее всех. Участники его выступления понимают, что это как-то связано с темой, и включаются в работу. Когда определяется победитель, Виталий говорит, что может завязать шарф еще быстрее. Он делает почти незаметное движение рукой, и участники видят узел. Шарф самый обыкновенный. Виталия просят повторить, он делает это снова и снова. Понятно, что в этот момент внимание аудитории и контакт с ней — стопроцентные. Тогда Виталий говорит: «Вы в рекламе (пиаре, продажах) не первый год. Возможно, вы думаете, что знаете все и ничему новому я вас научить не могу. Точно так же вы несколько минут назад думали, что никто быстрее вас не может завязать шарф. Так вот, я знаю секрет, который позволяет этот шарф завязывать так быстро. Я знаю несколько секретов в рекламе (пиаре, продажах), которые позволяют сделать ее более эффективной и добиваться тех же результатов с меньшими затратами ресурсов». Разгадку фокуса с шарфом он показывает в самом конце семинара, сохраняя интригу.

Задание. Соберите коллекцию подобных фактов из разных областей знания. Мы ежедневно проходим мимо такой информации. Теперь вам придется ее отслеживать. Особенно важно, чтобы эти факты шли вразрез с общепринятым мнением. Например, что воздух во времена динозавров был гораздо загазованнее, чем в век технического прогресса. Или что основной источник кислорода на Земле — вовсе не тайга, леса Амазонки и бабушкина герань на подоконнике, а океанический планктон. Или что бабушка Сильвестра Сталлоне прекрасно говорит по-русски, ведь он потомок не только итальянских мафиози, но и эмигрантов из Одессы. Во-первых, попрошу эти факты не использовать, потому что в своих презентациях их использую я, а во-вторых, вам придется перед презентацией, во время которой вы решите привести факт из собственной коллекции, подумать, каким образом его связать с темой или ключевым выводом вашего выступления.

Оттяжка

Этот прием хорошо знаком нам по рекламе. Первые десять секунд мы не можем понять, что рекламируется. В это время мы переглядываемся друг с другом, в недоумении пожимая плечами. Желание узнать, что же будет дальше, заставляет нас смотреть внимательнее. И пусть выясняется, что рекламируемый объект недостойн нашего внимания (что чаще всего и бывает), цель достигнута — мы смотрим рекламный ролик. Так бывает, что презентатор начинает, например, с пересказа сказки «Золотой ключик». Сидящие в зале догадываются, что так и задумано, но внимание их к происходящему возрастает. Очень уж интересно, как будет выкручиваться выступающий.

Вопрос или цепочка вопросов

Не ждите от аудитории активности в самом начале вашего выступления. Степень интерактивности следует наращивать постепенно, так что на этом этапе задавайте вопросы, не требующие ответа. Используйте этот прием в случаях, когда внимание аудитории рассеяно, когда она утомлена. Такое начало будет уместным, если вы точно знаете, что выступаете во втором десятке докладчиков.

Прием, который я называю «Когда я ехал к вам сюда»

Живой интерес вызывает вступление, в ходе которого презентатор рассказывает о том, что он стал свидетелем случая или разговора, произошедшего непосредственно перед его выходом на сцену. Или, по крайней мере, в пределах суток до выступления. Слушатели ожидают, что этот случай или разговор натолкнул оратора на какие-то мысли, связанные с предстоящим выступлением. Важно, чтобы соблюдались два принципа. Первый: связь с происходящим должна быть обозначена не сразу, это создает интригу. Второй: описываемый случай должен быть минимально удален по времени от начала выступления. Событие, произошедшее с вами в токийском метро полтора года назад, гораздо меньше интригует аудиторию, чем то, которое случилось час назад в самарском.

Видеозапись, сделанная любительской камерой. Выступление руководителя одной из МЛМ-структур, американца. В зале русские женщины среднего и полусреднего возраста. Большой концертный зал. Красноярск. В кадре дата — 3 ноября. Выступающий ведет себя странно, мнется у микрофона, никак не может начать. В зале нарастает недоумение. Наконец он с большими паузами произносит: «Мне трудно сейчас говорить, но... надеюсь, вы меня поймете... только что за кулисами... когда я готовился выйти на сцену... мне сообщили... что дома, в Калифорнии... у меня родилась дочь...» Зал буквально взревел и долго не мог успокоиться. Расчет был точным: в зале женщины — матери. На сцене мужчина, выполняющий свою миссию, оказавшийся в такой серьезный момент на другом конце земного шара. Реакция на все, что делал потом презентатор, была усиленной раза в два. Смотрим запись дальше. Пермь, 11 ноября. «Мне трудно сейчас говорить... но... надеюсь, вы меня поймете... только что за кулисами... когда я готовился выйти на сцену... мне сообщили... что дома, в Калифорнии... у меня родилась дочь...» Самара, 17 ноября. «Мне трудно сейчас говорить...» И так далее.

Вряд ли вам понравится этот пример. Он включен в книгу скорее как курьез. Поэтому приведу другой.

Менеджер консалтинговой компании начинает презентацию программы антикризисного управления словами: «Сегодня утром я готовился к встрече с вами. Нет, не перечитывал записи. Я приводил себя в порядок, гладил костюм, подбирал галстук, брился. Но все это время я был поглощен предстоящей презентацией. Наверное, задумавшись, я сделал неосторожное движение и порезался. Увидев, как набухает капля крови на моей щеке, я подумал: если бы вчера мне сказали, что сегодня прольется моя кровь, я бы волновался, переживал, как это будет. Но вот это произошло, и я не паникую, поскольку знаю, что делать и каковы будут последствия. Когда нашей компании предрекают кризис, возможно, мы находимся в состоянии, напоминающем панику. Я здесь для того, чтобы показать, как кризис может стать управляемой ситуацией, которая будет восприниматься вашей компанией как...» Ну и так далее.

Вариантом этого вступления может быть рассказ о том, как вы готовили презентацию.

Анекдот

Здесь тоже важно не обозначать с первых же слов связь анекдота с темой выступления. Можно даже, рассказав анекдот, вернуться к нему в самом конце и только тогда выявить аналогию. И не обязательно, выступая с презентацией рекламного агентства, рассказывать бородатый уже анекдот о хомяке и крысе, у которой что-то не так с пиаром. Любой анекдот можно связать с любой темой. В Париже на набережной Сены можно встретить бродячих поэтов. Они за несколько евро сочинят на ходу небольшую оду, в которой вы услышите ваше имя и обстоятельства вашей жизни. Я мог бы зарабатывать на жизнь, увязывая любой анекдот по выбору плательщика с темой любой презентации. Вся задача тут заключается в наведении мостика, связывающего их. При этом важно, чтобы анекдот был для вас «свежим». Если вы рассказываете его сотый раз и вам не смешно, вряд ли удастся развеселить зал.

Однажды мне пришлось проводить презентацию своих тренингов. В зале были руководители компаний и менеджеры, занимающиеся подбором тренеров для корпоративных программ. Я выступал одним из последних. Мои конкуренты делали это скучновато, упирая на цифры. Я почувствовал накапливающееся в зале раздражение. Зная, что один из лучших способов сбросить напряжение — юмор, я решил начать свое выступление с анекдота. И рассказал, возможно, известную вам историю: увидев, что все курочки бегают по двору весело, а одна ходит вялая, грустная, бабушка дедушке предложила дедушке курочку зарезать. На что дедушка после паузы ответил: «Ну, если ты полагаешь, что это ее развеселит...» Далее шла связка: «На тренингах участники часто смеются. И мне приходилось слышать мнение, что тренинг — увеселительное мероприятие и не стоит тратить на него деньги и время. Должен сказать, что смех участников для тренера — инструмент, с помощью которого устанавливается атмосфера, благоприятная для усвоения информации...» И так далее.

Месяцем позже я выступал с такой же презентацией перед подобной аудиторией. Анекдот про курочку мне порядком надоело, и нужно было рассказывать какой-то другой. Незадолго до этого я услышал блестящий, на мой взгляд, анекдот о бригаде Циперовича, которая на судоремонтном заводе покрасила полпарохода. Когда же пришла комиссия во главе с директором, Циперович потребовал полной оплаты за произведенную работу, потому что в договоре сказано: «Мы, бригада Циперовича, с одной стороны, и дирекция судоремонтного завода, с другой стороны, договорились о покраске парохода». Связка была следующая: «Часто спрашивают, какова будет финансовая отдача от тренинга? Насколько возрастут продажи, например? И некоторые тренеры дают ответ, выраженный в процентах. Это лукавство, так как эффективность тренинга зависит не только от навыков, приобретенных на нем, но и от условий, созданных в компании для их реализации. Давайте лучше вместе подумаем, как нам покрасить этот пароход — тренеру с одной стороны, а руководству — с другой...»

Шутка

Только, умоляю вас, используйте этот прием лишь в том случае, если Бог дал вам талант шутить. В противном случае примените любой другой способ начала презентации. Я не видел более жалкого зрелища, чем человек, пытающийся пошутить.

Начинать выступление с шутки лучше, когда у аудитории добродушный, миролюбивый настрой. Попытка же шутить в зале, где царит напряженность на грани взрыва, может произвести примерно тот же эффект, который вызывает, если щекотать плачущую женщину, пытаясь ее развеселить. Даже очень хорошая шутка в таких случаях может вызвать всплеск отрицательных эмоций: «Смотри-ка, он еще и шутит!» Шутка усиливает базовую эмоцию. Если она положительная, над шуткой смеются, если отрицательная — слушателям и выступающему может стать не до смеха.

Казначейством в Альфа-Банке в свое время руководил Тейо Панко. На корпоративных мероприятиях, конференциях, митингах участников можно было не регистрировать — зал был полон. Все знали: Тейо так начинает презентацию, что это становится поводом для обсуждения на многие дни. Он никогда не повторял вступления, притом что содержание выступлений руководителя казначейства вряд ли могло отличаться разнообразием. Казначейство на конференциях всегда критикуют другие подразделения, перекладывая на него свои недочеты. «Если бы казначейство не ограничило нас в расходах на маркетинг, мы бы могли...», «Казначейству следует подумать об увеличении ассигнований на представительские расходы, ограниченность в которых не позволила нам в этом году...» и так далее. На одной из конференций Тейо выступал в числе последних. Все ждали, чем же он ответит. Пока Тейо шел к трибуне из задних рядов, на экране появился слайд, на котором карикатурного грустного человечка в ободранной одежде кусали и облаивали десяток мелких шавок. В зале засмеялись, напряжение ослабло, можно было начинать.

Недавно назначенный генеральный директор телеканала «2x2» Роман Саркисов выступал на конференции, организованной газетой «Ведомости». Обстановка на таких мероприятиях весьма серьезная, а канал «2x2» серьезным назвать никак нельзя. Выступление Роман начал шуткой, произнесенной интонацией а-ля «святая простота»: «У вас в руках программа конференции, и вы можете убедиться, что с презентацией сегодня должен был выступать наш директор по маркетингу. Но акционеры решили, что должен выступить я, потому что мне нужно светиться перед медиа». Ненадолго повисла пауза, после чего зал взорвался хохотом.

Выведение из равновесия

Иногда сидящие в зале знают наперед, что будет дальше, поэтому находятся в состоянии полной невосприимчивости. Как вывести их из него? Нужно сделать нечто, что вызовет недоумение аудитории и, как следствие, интерес к происходящему.

Об адвокате Плевако ходит много историй. Одна из них повествует о чуть ли не самом коротком процессе в истории. Судили некоего Козлова, который пробил сослуживцу голову молотком. Тот много лет дразнил Козлова козлом. Где ни увидит, всюду кричит ему: «Козел!» Стоически терпел обзывательство Козлов долгие годы, но однажды не выдержал. И вот он на скамье подсудимых. Дело пахнет «вышкой». Идет судебное заседание. Слово получает адвокат обвиняемого. Плевако обращается к присяжным с обычными словами: «Господа присяжные заседатели!» После паузы он повторяет: «Господа присяжные заседатели!» Проходит еще несколько секунд, и звучат те же слова: «Господа присяжные заседатели!» Так повторяется еще несколько раз. Некоторые из присяжных заседателей в негодовании вскакивают: «Да что ж это такое! Какое неуважение!» — «Вот видите, господа присяжные заседатели, — сказал тогда Плевако, — я всего несколько раз назвал вас теми, кем вы являетесь, и вы уже не выдержали. А мы сегодня судим человека, которого годами называли тем, кем он не является, — козлом...» Обвиняемого оправдали.

Еще один случай из судебной практики. Уж не знаю, правдива ли эта история, но для примера она вполне подойдет. Пару лет назад Интернет обошла история о русском эмигранте-таксисте, попавшем в переделку в Нью-Йорке. Он остановил такси в неподобающем месте. После короткого и формального судебного разбирательства суд должен вынести одно из трех решений в зависимости от степени вины. Причем известно, что ни одно из этих решений его устроить не может. Известно также, что после оглашения протокола у подсудимого есть три варианта ответа на вопрос о виновности: «Виновен», «Невиновен», «Виновен при смягчающих обстоятельствах». Смягчающих обстоятельств нет. Виновен. Получить по полной очень не хочется. Судье все ясно. Все проходит скучно. Все предсказуемо. И вот наконец подсудимого спрашивают, признает ли он себя виновным. Глядя судье прямо в глаза, наш герой уверенным голосом произносит: «Невиновен, ваша честь, но при смягча-

ющих обстоятельствах». Это четвертый вариант, не предусмотренный «программным обеспечением» судьбы. Он повторяет свой вопрос и получает тот же ответ. Затем просматривает дело подсудимого и обнаруживает, что тот из эмигрантов. Предположив, что подсудимый не слишком хорошо знает английский, судья вступает с ним в беседу, в ходе которой выясняются многие обстоятельства этого дела. Таксиста признают невиновным. И теперь не судебная практика, а банковская. Уже известный нам шутник из Альфа-Банка Тейо Панко, не желая повторяться, на одной из конференций использовал именно этот вариант выступления. Выслушав поток упреков в урезании бюджетов, он направился к трибуне. Пока он шел к месту выступления, на экране появился слайд: «Денег у нас не...» Последняя буква не поместилась. В зале понимающе загалдели: «Понятно, денег нет, а что еще может сказать руководитель казначейства!» Когда же господин Панко занял свое место, строка поплыла, и оказалось, что на слайде следующая надпись: «Денег у нас немерено!» Зал оживился. Когда восстановилась тишина, Тейо сказал: «Да, денег у нас немерено. Но означает ли это, что мы можем без ограничений расходовать их на нужды банка? Это ведь не наши деньги. Это деньги наших вкладчиков. Мы на то и банк, чтобы думать об их сохранении и приумножении». Золотые слова!

Прием, который я называю «Что я сейчас чувствую»

Задача выступления — создать необходимую эмоциональную атмосферу, затронуть чувства сидящих в зале. Я не знаю лучшего способа сделать это, чем открыть свои собственные чувства. Наверняка вы испытываете определенные переживания по поводу этой встречи, чувства к этим людям или событиям, связанным с вашим выступлением. Скажите о них. Скажите эмоционально. Это никого не оставит равнодушным. Только, пожалуйста, не говорите о своем волнении и страхе. Разжалобить вам никого не удастся, а вот испортить выступление этим можно. Какой бы искрометной потом ни была ваша речь, снисходительное отношение, вызванное подобным выступлением, похоронит все результаты.

Как-то великого интернационального писателя Николая Васильевича Гоголя (поляка по крови с наследной фамилией Яновский, родившегося на Украине, «гастарбайтером» пере-

бравшегося в Россию, а лучшие произведения написавшего в Италии) спросили о том, как ему удастся в точные сроки выполнять договоры с издателями: «Вот Достоевский Федор Михалыч в пору вдохновенья строчит так, что Анна Григорьевна едва успевает стенографировать. А отхлынет муза, он давай закладывает за воротник да по игорным домам слоняться. Срок сдавать рукопись, а у него конь не валялся. Поскольку задаток получен, он садится текст вымучивать. В итоге у Мармеладова количество детей в разных главах не сходится. Толстой тоже рывками творит. А что ты, Коля, делаешь, коли тебе не пишется?» Ответил он примерно так: «Поутру я всякий день становлюсь к конторке*, беру чистый лист бумаги, обмакиваю перо в чернила и... если мне не пишется, так и пишу: “Что-то мне сегодня не пишется, что-то мне сегодня не пишется, что-то мне сегодня не пишется, и надо бы первые слова и предложения придумать в новом произведении, а не пишется, и надо бы придумать образ главного героя, а не придумывается, и надо бы понять хотя бы, худ он был или толст, а не пишется... Вот и выходит, что был он и не толст, и не то чтобы слишком тонок...” Вот так, глядишь, поэма и пошла». Чему нас учит сей секрет гения мировой литературы? Если не знаете, с чего начать, говорите о своих чувствах. Ведь пока вы живы, вы что-нибудь чувствуете. Кстати, этот прием работает и в тех случаях, когда вы сбились и не знаете, как продолжить.

Самопрезентация

Представиться не мешает, особенно если вас недостаточно хорошо знают участники презентации. Или знают, но не все. Особое внимание уделите тому, какое именно вы имеете отношение к теме выступления и почему об этом говорите именно вы. Почему выступать на эту тему поручено вам, а не кому-нибудь другому. Упомяните о вашем опыте

* Как известно, Гоголь писал, стоя за конторкой. *Прим. авт.*

в этом вопросе. Расскажите, чем вы занимались раньше. Важно, чтобы аудитория почувствовала, что вы — авторитетный источник информации. Замечено, что наши западные коллеги не брезгают самопрезентацией. У нас же она пока остается чем-то постыдным. Дескать, нехорошо о себе говорить. Тем более нехорошо говорить о себе хорошо. А вот и не надо хорошо. Просто сообщайте факты, а их оценку оставьте на усмотрение публики. Разумеется, в самопрезентации нет необходимости, если ведущий вас только что исчерпывающе представил. Если же представление было неполным, вы можете добавить к нему значимые факты. Комично смотрится, когда ведущий произносит: «Я рад вам представить моего коллегу — директора по маркетингу компании «М» Владимира Симакова». После чего выходит объявленный и произносит: «Разрешите представиться — Владимир Симаков, директор по маркетингу компании “М”». Он что, не слышал, что эти слова уже только что прозвучали? Слышал. Просто в его презентации запланировано так начать выступление. Не смешите публику, будьте более гибкими. Симакову следовало начать свою презентацию иначе: «Спасибо, Сергей! Я действительно директор по маркетингу, но не всегда им был...» Далее идет изложение профессионального опыта, опираясь на который сегодняшний директор по маркетингу и готовил презентацию.

Презентация презентации (продолжительность, регламент, предполагаются ли вопросы, когда их задавать и в какой форме)

Объявите продолжительность выступления и регламент. Обозначьте основную тему и то, к чему вы намерены аудиторию привести. Задайте «правила игры». Например, так: «Презентация продлится шестьдесят минут. В первые десять я покажу вам несколько снимков и познакомлю с данными, касающимися того момента, когда мы взяли предприятие

в управление. Затем в течение примерно двадцати минут я покажу вам слайды с данными, к которым мы пришли на сегодня. Во время демонстрации слайдов вам раздадут эти же данные в распечатке. В следующие десять минут вы сможете ознакомиться с образцами нашей продукции. Оставшееся время мы посвятим дискуссии и ответам на вопросы. Пожалуйста, в ходе презентации все возникающие вопросы записывайте и передавайте в первый ряд. После презентации будет небольшой фуршет, и вы сможете задать мне вопросы, которые не хотели бы обсуждать публично. Начинаем». Ну или примерно так. Важно, чтобы потом вы не только сами соблюдали заявленный регламент, но и следили за тем, чтобы его соблюдали участники презентации. Если вы объявили, что будете отвечать на вопросы после презентации, не следует отвечать на них во время нее. Лучше напомнить о том, что согласно регламенту ответы на вопросы предусмотрены после окончания основной части.

Комплимент

Во вступлении самое место комплименту аудитории. Всем известно, что комплимент не должен слишком преувеличивать достоинств объекта, иначе он будет воспринят как насмешка. Он должен быть кратким, не похожим на лесть, искренним, недвусмысленным, отражающим реальность. Простое отражение реальности, конечно, не является комплиментом. Мы позволяем себе слегка ее преувеличить, приукрасить. Это достигается путем использования:

- превосходной степени;
- сравнения;
- определенной интонации.

Например, красивой женщине нельзя просто сказать, что она красивая. Это можно сказать симпатичной. А комплимент

получится, если мы слегка преувеличим. Вот примеры на все три способа.

- «Вы прекрасны», «Вы очень красивы».
- «Вы красивы как роза».
- «О, как вы красивы!»

Опираясь на какие параметры, можно делать комплименты аудитории? Внешний вид, молодость или зрелость собравшихся, их высокая квалификация, пунктуальность, непунктуальность («Говорят, все гении непунктуальны. Значит, зал полон гениев. Это усложняет мою задачу во время выступления, но увеличивает мое удовольствие от общения с вами»), пол, комплекция... Другими словами, на любые. Когда мне возражают, говоря, что аудитория состоит из разных людей, я снова отвечаю, что, если люди собрались в одно время в одном месте по одному поводу, можно найти нечто их объединяющее. Именно это и может стать объектом комплимента.

Однако если вы предполагаете, что ваш комплимент все же может быть воспринят как лесть, сделайте косвенный комплимент. Иначе говоря, сделайте комплимент не собравшимся, а объектам, к которым они имеют непосредственное отношение. Известно, что лучший комплимент мужчине — похвала его автомобилю, а лучший комплимент женщине — ее ребенку. Что может стать объектом косвенного комплимента для участников презентации? Город, в котором они живут, удивительная природа края, дизайн офиса, местонахождение здания.

Задание. Потренируйтесь, сделайте комплимент своему партнеру по браку, ребенку, родителям, коллегам. Не перегибайте палку, помните, что комплимент должен быть адекватным и искренним. Проследите за реакцией, она подскажет, что вы делаете не так. Помимо тренировки вы можете получить побочный эффект в виде улучшения отношений с теми, на ком будете тренироваться.

Прием «свой/чужой»

В начале презентации можно обратить внимание аудитории на то, что вас с ней объединяет: общие интересы, возраст, профессия, степень родства по отношению к виновнику торжества и так далее. Это очень важный прием, поскольку, как говорят психологи, в первые минуты встречи с незнакомым человеком мы неосознанно анализируем его, выясняя, опасен он для нас или нет. Иными словами, свой он или чужой. Понятно, что это атавизм. Но пока он еще не изжит эволюцией, не станем списывать его со счетов. Разумеется, мы расцениваем как неопасного человека — «своего», который нам знаком или хотя бы похож на нас. Задачей вступительной части зачастую является успокоить аудиторию и убедить собравшихся в том, что вы не представляете для них опасности. В противном случае ваши аргументы могут быть не восприняты. Этот параметр настолько мощно работает, что поле его применения постоянно расширяется. Армия использует униформу, индейцы — раскраску, панки и хиппи — специфическую одежду, прически, фенечки. Даже в кинематографе нашлось место приему «свой/чужой». Вы заметили, что плохие парни в голливудских фильмах всегда ездят на импортных автомобилях, а хорошие — на американских? Совсем плохие парни говорят с русским или немецким акцентом. А безнадежно плохие даже не понимают английского.

Наверняка в вашей жизни бывало, что вы долго и безуспешно пытались наладить отношения с каким-либо человеком. Однако стоило вам встретиться на собачьей выставке, или на родительском собрании, или в автосервисе, как уже на следующий день отношения совершенно преобразались и легко решались все нужные вопросы. Даже оказавшись в опасных ситуациях, мы сразу ищем тех, кто на нас похож. Помню, когда я служил в армии, все солдаты сразу по прибытии делились на компании.

По месту призыва, по дате призыва, по образованию, по национальности. И именно в этой компании чувствовали себя наиболее комфортно.

Недавно мне довелось быть ведущим на конференции «Персонал». В зале были работники кадровых служб предприятий. Все или почти все — москвичи. Все докладчики тоже из Москвы. Кроме одного — Ильгиза Валинурова, управляющего партнера агентства Business Connection из Новосибирска. Он выгодно отличался от других оригинальностью выступления, динамикой, говорил «без бумажки», смело вступал в диалог с залом. Но зал, и это было очень заметно, не принял выступающего. Можно даже было уловить агрессивность. Не станем лукавить, некоторое противостояние «Москва — остальная Россия» существует. И человеку «из региона» сложнее войти в контакт с человеком «из Москвы». Наш же выступающий усугубил положение, начав свое выступление со слов: «Мы с вами по разные стороны баррикад». Нет бы обратить внимание на то, что проблемы подбора и подготовки кадров в разных городах России похожи и что с аудиторией его роднят общие задачи, а также указать на другой объединяющий фактор. Но он сразу противопоставил себя аудитории и потом все выступление с трудом балансировал на грани провала. К окончанию презентации недюжинные коммуникативные способности все же позволили выступавшему наладить с аудиторией подобие взаимопонимания.

Событие недели

Если незадолго до вашего выступления произошло событие, наверняка привлекшее внимание всех сидящих в зале, начните с упоминания об этом факте и увяжите его с тем, что собираетесь рассказать аудитории. Это тоже вопрос мостика-связки.

Если вы достаточно опытный оратор, можете во вступлении поиграть чувствами аудитории, начав с рассказа о том, какие эмоции у вас вызывает факт, который недавно всколыхнул все человечество, страну или на худой конец город. Рассказ о своих ощущениях и любое взывание к чувствам собравшихся — всегда беспроектный вариант.

Цели презентации

Понятно, что, если вы сразу заявите своей целью желание убедить участников разместить у вас свой рекламный бюджет, можно будет собирать проекторы, ноутбуки и выметаться поскорее. Речь идет о целях аудитории. О тех результатах, которые могут получить участники вследствие вашей презентации.

Представитель компании Zepster проводит презентацию кастрюль. Она начинает ее словами: «Каждая женщина, если она готовит пищу для своих близких, хотела бы, чтобы эта пища была не только максимально вкусной, но и максимально полезной. А для этого в ней должно быть меньше жиров. Не должно быть канцерогенов и болезнетворных бактерий. Возможно ли это? Многие скажут — нет. И будут правы. Потому, что они не готовили в посуде Zepster. Я здесь для того, чтобы дать вам возможность...»

Таким образом, в начале своего выступления мы говорим не о своих целях, а о целях аудитории. Иными словами, заявляем свою миссию.

Оригинальная цитата

Наверняка вы заметили, что именно этот вариант выступления лидирует среди примеров речей, вошедших в историю. Выбор цитаты многое говорит о выступающем. И хотя любую подходящую цитату можно найти в Интернете за считанные минуты, слушателям свойственно делать свои выводы относительно вашей эрудиции. Но не перегните палку. Автор, которого вы цитируете, в идеале должен быть авторитетом для той аудитории, перед которой вы выступаете. Где-то уместнее цитировать античных философов, где-то Мохаммеда Али, где-то Эминема, а где-то и Соньку Золотую Ручку.

Задание. Создайте собственный банк изречений. Его использование аналогично использованию банка фактов, поражающих воображение. Помните, что цитата, автор которой неизвестен или по другим причинам не называется, утрачивает силу. Автор слов должен быть не просто известен, он должен быть авто-

ритетом для аудитории. Если вы не уверены в том, кто именно сказал те или иные слова, — обратитесь к поисковым системам. Например, огромное количество острот различных людей приписываются Уинстону Черчиллю и Бернарду Шоу. Среди слушателей может найтись эрудит, который вас поправит. Не думаю, что это вам понравится. И последнее. Совершенно недопустимо говорить: «Как сказал один великий человек...» или «Один мудрый человек считал...». И тот и другой достойны имени.

Обсуждение темы презентации и ее названия

Известный бизнес-тренер Владимир Тарасов начинает свой недельный семинар «Искусство управленческой борьбы» с того, что разбирает значение слов «управление» и «искусство». Он предлагает интересный взгляд на трактовку обоих понятий, и это, безусловно, интригует, привлекает внимание, создает нужный эмоциональный настрой. Получается не только интересно. Участники понимают, чего следует ждать от семинара. Я начинаю свои мастер-классы для бизнес-тренеров обсуждением терминов «мастер-класс» и «мастер». У нас формируется единый понятийный аппарат, что позволяет находить взаимопонимание в процессе работы. Разумеется, будет хорошо, если вы в процессе работы над презентацией придумаете ей интересное, неожиданное, требующее отдельного комментария название. Например, одна из моих презентаций называлась «Семь смертных грехов и семь добродетелей оратора», другая — «Глобальное потепление. Корпоративная культура и атмосфера в офисе в период перемен».

Обращение к интересам аудитории

В начале презентации выступающий озвучивает вопросы, которые чаще всего получает от людей, составляющих в аудитории большинство. Он описывает, что их волнует, тревожит. И в такие моменты можно видеть, как сидящие в зале согласно кивают. Разве это не тот эффект, который нам и нужен? Презентация еще не началась, а участники

уже с нами согласны! Используйте такой вариант вступления, если предполагаете в ходе презентации дискуссию, несогласие, активное отрицание. Если на первом этапе вы достигнете согласия, вам будет гораздо легче конструктивно дискутировать с аудиторией.

Обсуждение аудитории

Во вступлении вы описываете тех, кто пришел на вашу презентацию. Вы либо делаете предположение, либо сообщаете о том, что вам известно об аудитории. Говорите об этих людях, их опыте, интересах, о том, для чего они пришли на вашу презентацию. Можете отметить кого-то конкретно. Например, того человека, который выделяется возрастом, полом, одеждой. Участники почувствуют, что вы не просто готовились к презентации, а готовились выступить именно перед ними!

Таковы варианты вступления. Выбирайте наиболее подходящий к конкретной ситуации. Если ваше вступление продолжительное, вы можете не ограничиваться только одним вариантом, а использовать два, три, а иногда и больше блоков.

Основная часть

Здесь мы рассмотрим самую продолжительную часть презентации, целью которой является подготовка собравшихся к принятию нужного вам решения. Выбирайте вариант в соответствии с задачей презентации и типом аудитории, перед которой вам предстоит выступать.

Положение дел на сегодня

Простое и детальное описание происходящего в настоящее время. Даже если речь идет обо всем известных фактах, они, будучи вербализованы (то есть оформлены в слова), готовят публику к принятию нужного решения. Часто мы

недооцениваем необходимость напомнить о событиях, которые могут лечь в основу нашей презентации.

Этот вариант основной части я рекомендую для выступления перед смешанной аудиторией, когда степень компетентности участников в обсуждаемом вопросе неодинакова.

Выступающий произносит тост: «Мы собрались здесь, чтобы поздравить нашего дорогого Палсергеича с защитой докторской диссертации. Уже двенадцать лет он руководит кафедрой, на которой мы работаем, и в течение всего этого времени мы наблюдаем, как наш виновник торжества сочетает организационную работу с преподавательской и исследовательской. Все эти годы мы ежедневно чувствуем на себе его отеческую заботу, хоть он нам в отцы и не годится, а скорее в старшие братья, а некоторым (не будем показывать пальцем) и в младшие. Так выпьем же за то...» Продолжать не будем, так как это уже будет кульминация, а не основная часть.

Перспективы и последствия, если ничего не будет предпринято

Ситуация, обратная предыдущей. В зале люди, примерно одинаково компетентные в обсуждаемом вопросе. Положение дел на сегодня просто констатируется, бóльшая же часть времени посвящается моделированию развития событий. Это, так сказать, пессимистический образ будущего. Важно не перегнуть палку и не предложить маловероятный вариант. Это может вызвать скептическое отношение уже ко всей вашей презентации. Степень вероятности наступления моделируемых вами событий должна быть достаточно высокой. Вы можете начать со слов: «Сегодня в жизни нашей компании все спокойно. Это такие времена, про которые потом говорят: “Ничто не предвещало беды”». Или: «Многим может показаться, что ничего страшного не происходит. Да, не происходит... пока...»

Этот прием также используется в рекламе, когда нам показывают двух девушек, одна из которых пользуется

«обычным» шампунем, и на вечеринке в момент первого поцелуя с возжеланным парнем все омрачается перхотью. Парень отворачивается и спустя секунду танцует с ее подругой, купившей «правильный» шампунь. В презентации мы тоже не заканчиваем на трагической ноте, а подсказываем нужную модель поведения. Но делаем мы это не в основной, а в кульминационной части.

Такой вариант подходит в случаях, когда нынешняя ситуация всем ясна настолько, что пересказывать ее не имеет смысла. При этом она не представляется критической или способной ею стать. В этом случае определенная драматизация, сгущение красок в описании перспектив могут побудить аудиторию к принятию срочных мер, действию. Однако не следует использовать этот прием, выступая перед сторонней компанией. Есть опасность провести презентацию под девизом «У вас проблемы, и мы вам поможем». Кто уже пытался так поступить, подтвердит мои слова о том, что чаще всего в этих случаях мы услышим: «Не надо нам рассказывать о наших проблемах, мы знаем о них не хуже вас», или «Вы думаете, мы сами о них не знаем?», или, еще хуже, «У нас нет проблем». Мы только доктору прощаем знание о наших проблемах, о которых сами не подозреваем. Итак, основная рекомендация — использовать такой вариант основной части презентации только для своей аудитории.

Хотя и в этом случае есть ограничения по включению такого варианта основной части в презентацию для своей аудитории. Заметьте, что подобный прием используется в рекламе товаров исключительно для «населения». И никогда не строится пессимистический образ будущего в рекламе автомобилей или товаров класса люкс, поскольку не «пронимает» аудиторию, не находящуюся в зоне тревоги. Поэтому воздержитесь от использования подобного варианта основной части, если вы выступаете с презентацией перед слушателями, чей статус значительно выше вашего.

Руководитель одной из служб Альфа-Банка выступает с предложением об изменении правил транспортировки ценных бумаг. В настоящее время все благополучно. Механизм работает безупречно. В своей презентации начальник отдела в основной части констатирует и закрепляет тот факт, что на сегодня нет никаких поводов для беспокойства. Затем он фантазирует, что в одном из филиалов руководитель утратил лояльность, воспользовался одним из слабых мест нынешней системы и вписал в бумаги, где уже проставлены подписи и печати, другие суммы. Потом показывает, как этот руководитель может уйти от преследования. И как может вступить в преступный сговор с «клиентом» и разделить с ним куш от такой операции. На этом презентатор не успокаивается. Он фантазирует и на тему авиакатастрофы, после которой бумаги оказываются в руках случайных, но компетентных злоумышленников, предъявляющих потом эти бумаги банку для выплаты им наличных. И как трудно, как затратно будет банку преодолеть подобные ситуации. «Конечно, сегодня ничто не предвещает беды и все благополучно. Но именно такие ситуации и настораживают обычно опытных менеджеров. Однако насторожиться — полдела, необходимо принимать меры, которые могли бы обезопасить средства банка и средства вкладчиков. Предлагаю рассмотреть систему, разработанную нашим отделом...»

Варианты решения проблемы

Понятно, что вам необходимо от аудитории какое-то конкретное решение. Но бывают такие типы аудитории, которым категорически нельзя заявлять об этом напрямую. Иначе вы рискуете вообще никакого решения не получить. В этом случае годится основная часть, предлагающая варианты решения проблемы. Или вообще варианты решения, если проблемы никакой нет. Причем варианты могут быть подставными, то есть имитирующими выбор. Дизайнер, разрабатывающий логотип, тоже иной раз «выложится» только при подготовке одного варианта, остальные же предлагает, поскольку таковы условия договора. И бывает очень огорчен, если клиент выбирает не тот, на который дизайнер рассчитывал, а другой, балластный. Впрочем, нередко балластные варианты настолько очевидно недотягивают

до основного, что клиент предпочитает тот же логотип, что и дизайнер. Дизайнер может намекнуть, что если бы он сам выбирал, то обратил бы внимание вот на этот, где наилучшим образом воплощены... и так далее. Можем и мы, когда даем варианты решения, прямо или косвенно указать на предпочтительный, при этом право окончательного выбора оставив участникам презентации.

Такой вариант основной части наиболее подходит для слушателей, статус которых заметно выше вашего. Я не открою Америку, если скажу, что люди, получившие в компании определенный статус, становятся консерваторами. Ничего удивительного — им есть что терять. Поэтому подчиненные часто обвиняют их в ретроградстве. Людям, стоящим на нижних ступенях карьерной лестницы, терять нечего (или почти нечего), вот они и выступают постоянно с инновациями. Руководитель же обладает прерогативой принимать решения. Если такое решение уже готово и руководителя просто склоняют принять его, то он, скорее всего, из принципа примет другое или не будет принимать вообще. Разве мы с этим не сталкивались? Для сохранения статус-кво и следует предлагать варианты.

Директор по маркетингу одной из компаний сотовой связи готовила презентацию новой системы тарифных планов, разработанную ее подчиненными. Новая система тарифных планов — повод для рекламы и оживления продаж сотового оператора. Мы видим, что каждые полгода происходит что-нибудь подобное. Поскольку исход презентации Ольга — директор по маркетингу — считала вопросом практически решенным, то не особенно готовилась. Поэтому решение совета директоров «Отклонить» ее ошеломило. Как отклонить? Почему отклонить? Да нет такого варианта решения! «Утвердить!» На худой конец подкорректировать и «С изменениями утвердить». Тут надо принять во внимание, что по протоколу Ольга не может принимать участие в обсуждении своей презентации, поскольку не является членом правления. А потому и не может объяснить, что «Утвердить» — правильное решение. Ольга решила, что ее неправильно поняли, и спустя месяц представила

правлению ту же систему. Только на этот раз она готовилась более тщательно. Больше цифр, больше доводов. Результат тот же. В чем дело? Она решила провести презентацию еще раз. Но по правилам, если одно и то же решение трижды выносится на заседание правления и трижды отклоняется, оно не может выноситься снова. И тогда полгода работы всей маркетинговой службы коту под хвост. На карту поставлено слишком многое. Когда Ольга рассказала мне эту историю, я спросил ее, какие варианты она предлагала правлению. «Никаких, — ответила она, — утвердить, и все!» Но по сути Ольга предлагала два варианта: «Утвердить» и «Отклонить». Статусная аудитория выбрала второй, так как к первому ее слишком явно склоняли. Решение найти было несложно. Ольга подготовила еще две системы тарифных планов на основе первой. Отличия были в незначительных деталях. Представляя эти варианты, она приправила их примерно таким соусом: «Между ними много общего, но вариант номер два в наибольшей степени соответствует плану стратегического развития, обозначенному уважаемым правлением нашей компании на ежегодной конференции руководящего состава. Однако окончательное решение за вами». Таким образом, Ольга предложила выбор из трех «Утвердить». На этот раз она была спокойна. Впрочем, позднее, когда нужное решение было принято, она призналась, что понервничать все же пришлось: члены правления слишком долго думали!

Выбор может быть мнимым до очевидности, но он все равно работает. «Свобода или смерть» — неизменный слоган Кубинской революции.

Какие есть сложности и в чем они заключаются

Всем нам хорошо известно, что огорчить человека значительно легче, чем обрадовать. Не секрет также, что, если по радио передают сообщение о катастрофе, мы увеличиваем громкость. Если же об успехах — не прислушиваемся. Именно поэтому рейтинговые телеканалы насыщены информацией о насилии и катастрофах. Они вызывают более пристальное внимание, зрительская аудитория растет, рекламное время дорожает. То же с газетами. Это связано с тем, что в коре головного мозга центров тревоги боль-

ше, чем центров удовольствия. Как же нам не использовать это обстоятельство с целью повышения эффективности презентации? Понятно, что в момент произнесения призыва публика должна быть на пике позитива. Это увеличит вероятность принятия слушателями нужного вам решения. Можно, конечно, использовать комплименты, красочные рассказы о том, как принятое решение положительно скажется на их жизни и работе, и так далее. Но это потребует слишком больших затрат и может не принести результата.

Поскольку негативная информация вызывает больше интереса и заставляет сопереживать, в основной части мы говорим именно о сложностях, проблемах. О каких проблемах? О проблемах отечественного футбола? О проблемах водо- и газоснабжения? О проблемах сексуального «большинства»? Конечно, нет — о проблемах, решением которых и послужит подготовленное вами предложение. Здесь не грех даже немного сгустить краски.

Мы помним о том, что основная часть обычно составляет примерно 60% продолжительности всего выступления. Когда вы почувствуете, что зал уже достаточно озабочен обозначенной проблемой, можно давать ее решение в виде предложения. Повторю: вероятность принятия нужного вам решения возрастает многократно.

Известен закон маятника. Чтобы качнуть его в крайнее левое положение из состояния покоя, необходимо приложить значительное усилие, а из крайнего правого — только чуть-чуть подтолкнуть. Не так ли? Если принять за крайнее левое положение ту эмоцию, которую мы хотим сообщить аудитории, а за крайнее правое — негативные переживания, то вот вам еще один прием (кстати, очень мощный и требующий аккуратного обращения). Поскольку из-за описанных особенностей человеческой психики аудиторию легче привести в негодование, мы и делаем это вначале. А затем приводим спасительные тезисы.

Трудно забыть эйфорию, испытанную после пережитых потрясений. Люди, прошедшие войну, в первые годы мира ощущают необыкновенный подъем, который знаменуется трудовыми подвигами. Возлюбленные не чают души друг в друге после ссоры, которая чуть не положила конец отношениям. Розыгрыши часто строятся на законе маятника: нам сообщают об ужасном событии, а впоследствии это оказывается шуткой. И мы смеемся вместе с нашими мучителями.

По этой модели строится до 70% рекламных роликов. Сначала пугают кариозными монстрами, потом предлагают спасение в виде зубной пасты. Рассказав, каким опасностям мы подвергаемся, просто выходя на улицу, советуют кефирчик как средство безопасности. Показав, как жутко чувствует себя герой с утра, предлагают в качестве допинга чашку кофе определенной марки. А вот как быть с пивом? И тут есть решение. Автомобиль вылетает с дороги и повисает над обрывом. Герой ролика садится на багажник, и автомобиль балансирует. Своего веса герою не хватает, опасность не отступила. Друзья бросают ему несколько бутылок пива с «мужским характером», и все спасены. На этом же принципе построен прием «плохой полицейский / хороший полицейский». О том же повествует анекдот с рефреном «Купи козу».

Вариантов, как видите, немного. Основные части всех презентаций, которые я слышал и готовил, так или иначе сводятся к тем, что мы сейчас разобрали. Вы знаете, что эта часть выступления — самая продолжительная, но удержитесь от соблазна выложить аудитории все. В какой-то момент может наступить информационная перегрузка, и сведения будут восприниматься с точностью до наоборот. Выбирайте небольшое количество аргументов, но пусть они будут самые весомые. В идеале — один. Когда я об этом говорю, то вспоминаю французскую притчу о том, как командующий, возмущенный отсутствием артиллерийской поддержки во время сражения, во весь опор скачет к батарее и кричит на командира: «Почему орудия молчали?!» — «Во-первых, не было снарядов, мой генерал, — смирен-

но отвечает командир батареи и собирается продолжить перечисление причин. — Во-вторых...» Командующий тут же остывает и прерывает его: «Достаточно вашего во-первых». Понятно — подвели команды, транспортирующие боеприпасы. А может, вообще не дошли, попав под обстрел. Ясно, что батарею винить нельзя. Но что было бы с командиром батареи, если бы он начал перечисление с конца? «Видите ли, мой генерал, солдаты очень устали. Это раз. Заряжающий получил письмо из дома о том, что его невеста вышла замуж за другого. Мы все очень расстроены, и нам было не до стрельбы. Это два...» Голова такого командира скатилась бы на траву, прежде чем он успел бы назвать третью причину — не завезли снаряды.

Подобная ошибка была воплощена в небольшой листовке, распространявшейся в средних школах среди старшеклассников. В ней говорилось о десяти причинах, по которым девушке не следует курить. Список начинался фразой «Девочка — будущая мать», а заканчивался словами «Курящие девочки меньше нравятся мальчикам». Понятно, что девочки, как говорится в рекламе одного молодежного телесериала, очень мало думают о будущем материнстве, но очень много о мальчиках. Зачастую не подозревая — добавим от себя, — как эти две темы тесно связаны. Девочка читает о материнстве, потом о развитии каких-то заболеваний и до последнего пункта не доходит вообще. Аргументы здесь подобраны правильно с точки зрения сотрудницы гороно предпенсионного возраста. А вот для девочки нужно было начать список таким аргументом, чтобы дальше можно было не перечислять. Но он оказался последним.

Формулируйте аргументацию таким образом, чтобы в идеале было достаточно вашего «во-первых».

Выбирайте вариант основной части, наиболее подходящий вашей презентации, а мы приступаем к рассмотрению кульминации.

Кульминация

Что же такое кульминация? В музыкальном произведении — это момент, когда главная тема получила максимальное развитие и гремят все инструменты разом. В литературном — это пик накала эмоций и конфликта. В презентации же кульминация — это предложение, с которым вы пришли к аудитории. Призыв. Как в музыке, литературе и, увы, в сексе, кульминация — явление непродолжительное. Поэтому суть вашего предложения должна быть сформулирована четко и ясно. Коротко и однозначно. Не нужно заставлять публику догадываться. Учтем, что интеллектуальный уровень аудитории, как говорят психологи, ниже интеллектуального уровня субъектов, ее составляющих. В кульминационной части презентации и следует призвать сидящих в зале именно к тому действию, которого вы от них добиваетесь. Здесь, как и в отношениях мужчины и женщины, важна полная ясность. Ухаживания — это прекрасно. Но все решает предложение. Если его не сделать в четкой форме, можно не получить никакого результата. Под четкой формой я понимаю формулировки: «Голосуйте за нашу партию!», «Покупайте наши холодильники», «Подпишите этот документ».

Однако есть варианты и косвенной формулировки предложения: «Тот, кто присоединится к нам сегодня, уже завтра сможет получить...», «Достаточно колебаться, настало время принять решение...», «Думайте, решайте, выбирайте...».

Важно сказать, что зачастую у нас бытует мнение, будто предложение формулировать ни к чему. Дескать, и так все понятно. Может, и так. Но участникам презентации необходимо максимально упростить задачу принятия решения. Вы в этом заинтересованы. Указание на суть вашего предложения поможет приблизить реализацию цели презентации. Воспользуйтесь этим.

Вариантом кульминации можно считать и ответы на вопросы аудитории — время наивысшей вовлеченности аудитории. При этом особо подчеркну — ответы на вопросы звучат до заключения, а не после него. Последнее слово должно остаться за оратором, и это не должно быть: «Ну если вопросов больше нет, то у меня все».

Заключение

Приведу несколько способов закончить выступление. Вы можете выбрать из них наиболее подходящий.

Резюмирование

Краткое повторение сказанного. Это своего рода презентация презентации наоборот. Так заканчиваются не только презентации, но и некоторые художественные произведения и все научные работы. В диссертациях резюмирование может начинаться словами «таким образом» или «итак». В презентации можно использовать и другие обороты. Например: «Давайте еще раз обратимся к основным моментам моей презентации», или «В заключение мне хотелось бы еще раз напомнить все, о чем мы сегодня говорили», или просто «Резюмируя сказанное...».

Резюмирование — хороший финал, если выступление было слишком продолжительным и не имеет целью действие со стороны аудитории, то есть носит скорее информативный, чем побудительный характер.

Подведение итогов

Это не то же самое, что резюмирование. Здесь мы просто повторяем, фиксируем то, к чему пришли в ходе общения с аудиторией, напоминаем принятые решения. Очень важно сосредоточиться на главном, без подробностей. Блок «Подведение итогов» может начинаться словами: «Подводя итоги», или «Давайте зафиксируем то, к чему мы пришли», или «Позволю себе подытожить».

Это подходящий финал в тех случаях, когда презентация была непродолжительной и решение принималось совместно с аудиторией. Например, проводилось голосование или дискуссия. Это дает возможность не только напомнить, но и закрепить достигнутое. После чего с большей уверенностью можно будет рассчитывать на то, что участники после презентации совершат необходимые вам действия.

Иногда я общаюсь по телефону с друзьями, с которыми давно не виделся. И если наш разговор заканчивается договоренностью созвониться на следующей неделе, я точно знаю, что мы не созвонимся. А спустя месяц-другой случайно встретимся где-нибудь и снова договоримся «как-нибудь созвониться». Знакомо? Почему так происходит? Потому что мы не зафиксировали результат нашего разговора. Мы не решили, кто, кому и когда позвонит. Вот и в финале презентации важно четко зафиксировать принятые решения.

Задание. Возьмите себе за правило заканчивать даже частный разговор, в котором присутствует какая-либо договоренность на будущее, подведением итогов. Здесь особенно важны зрительный контакт с собеседником и темп речи. Проследите, как вырастет процент выполнения данных вам обещаний позвонить, заехать, вернуть и так далее.

Рекомендации

В конце презентатор еще раз, но в уже более мягкой форме призывает участников совершить действие, ради которого проводится презентация. Это повтор кульминации. В ряде случаев может использоваться в презентациях, в кульминационной части которых не содержался призыв или предложение. Таким образом, заключение выполняет функцию кульминационной части. Рекомендации могут носить характер совета или инструкции. Это зависит от статуса участников презентации.

Такой финал больше подходит для побудительных речей.

Ближайшие шаги

Презентатор в финале предлагает аудитории выполнить небольшое, незначительное действие, связанное с дальнейшим важным шагом. Например, сделать пробную закупку, ознакомиться с каталогом, зайти на сайт, заполнить анкету и так далее. Понятно, что конечной целью презентации является не это. Но ведь и смысл тест-драйва, проводимого автосалонами, не в том, чтобы дать покататься на автомобиле всем желающим, а в том, чтобы это небольшое действие приблизило гораздо большее. Я сам так пришел к мысли о покупке мотоцикла, да не то что к мысли — к страстному желанию! Я едва смог дождаться наступления подходящего сезона. Неудивительно, что мой выбор пал именно на ту модель BMW, которую я опробовал на тест-драйве. Даже цвет этого мотоцикла был именно такой, как в моих мечтах! На рынке вам всегда дадут попробовать товар, выложенный на прилавке. Квалифицированные консультанты в магазинах одежды и одаренные продавцы на вещевых рынках не жалеют сил, предлагая примерить ту или иную вещь. Примерка — ближайший шаг, который может совершить покупатель. Затем он делает следующий — задает вопросы о составе ткани и прочее. Потом еще один — размышляет, как эта вещь будет сочетаться с тем, что у него уже есть в гардеробе. И последний шаг — он задает вопрос о цене. Если помогать ему на каждом из этих этапов, продажи будут идти на ура. Какой здесь главный шаг? Первый, примерка. Так и в презентации очень важно подвести участников к первому, пока несложному для них шагу.

Этот финал подойдет в случае, если действие, к которому вы склоняете аудиторию, существенно удалено от времени проведения презентации. Эти шаги как бы приближают предстоящее событие к сегодняшнему дню. Нередко вдохновенная речь оратора вызывает такой эффект, что если

бы действие нужно было совершить сегодня, то многие так и поступили бы. Но если спустя недели — эффект рассеивается. Неспроста в передачах «Телешоп» нам предлагают бонусы, если мы моментально, прямо сейчас сделаем заказ. Политики, выступающие перед избирателями, конечно, просят спустя месяц сделать выбор в их пользу, но заканчивают выступление, например, предложением, вернувшись домой, задать членам своей семьи вопрос, какой они видят страну через четыре года.

«Свой/чужой»

Мы уже рассматривали этот блок в вариантах вступления. Он бывает уместен и в финальной части: «Видите, как мы легко с вами договорились. Неудивительно, ведь мы с вами земляки». Или: «Как важно, что мы — женщины: умеем понимать друг друга».

Прием «свой/чужой» особенно эффективен, когда меняется и во вступлении, и в заключении. Он служит напоминанием о том, что аудитория и выступающий — «одной крови».

Шутка, анекдот, случай из жизни

Шутка хороша уместная. Наиболее удачными бывают шутки не заготовленные, а импровизированные. Они основываются на только что произошедшем событии, поэтому могут быть предпочтительнее заготовленного финала. Шутка может родиться как парафраз на брошенную кем-то из зала реплику, как ответ на какой-то неожиданный вопрос или реакция на непредвиденную ситуацию во время презентации (отключение света, нарушение регламента, отказ техники).

Этот блок в качестве финального я рекомендую только тогда, когда со всей аудиторией у вас достигнуто доброжелательное взаимопонимание. В противном случае такой финал может стать раздражающим.

В финале своего выступления генеральный директор телеканала «2x2» Роман Саркисов (упоминавшийся уже в примере, иллюстрирующем шутку как вариант вступления) произнес: «Признаюсь, поскольку опыт публичных выступлений у меня небольшой, я пользовался помощью специалиста. Но времени у нас было мало, и финал мы подготовить не успели. Я делал его уже самостоятельно. Специалист успел мне посоветовать, чтобы в финале было что-то хорошее. Я долго искал это хорошее и нашел в словах одного известного критика, который сказал о нашем канале следующее...» И тут появился слайд, на котором участники конференции увидели логотип уважаемого издания, а также имя и высказывание известного критика: «Канал «2x2» начал со сцен насилия, а продолжает откровенной порнографией. Вряд ли нам стоит ждать от этого канала чего-то хорошего». Зал снова, как и в начале выступления, не просто засмеялся, а захохотал. Организаторы конференции говорили, что презентация Романа Саркисова была одной из самых ярких.

Возвращение к началу

Это красивый вариант заключения. По его использованию я сразу узнаю профессионала. Прием состоит в следующем: в конце своего выступления оратор напоминает аудитории слова, которыми начал презентацию. Либо завершает анекдот (историю из жизни), начатый во вступлении, но оборванный с обещанием дорассказать в конце презентации. Часто применяется в паре с вариантом вступления «Когда я ехал к вам сюда».

Этот прием следует использовать при подготовке продолжительных презентаций, которые состоят из нескольких информационных блоков, слабо связанных между собой. Если в презентации аргументация не может быть выстроена в логической последовательности, а текст выступления изобилует цифрами и данными, не поддающимися сокращению, то возвращение к началу будет подобно шампуру, пронизывающему несколько кусков мяса. Участникам презентации этот прием сразу позволит увидеть в ней систему. И даже взглянуть на тему под неожиданным

углом. В финале, возвращающем слушателей к началу, может содержаться немного новой информации, помогающей увидеть и оценить предмет презентации по-новому.

В романах обилие действующих лиц, фактов и историй иногда сбивает с толку не слишком внимательного читателя. И именно в произведениях этого жанра чаще всего встречается такой прием, как возвращение к началу. Вспомним роман Людмилы Улицкой «Искренне ваш Шурик».

Тринадцать принципов реагирования на вопросы аудитории

Важной частью презентации были и остаются ответы на вопросы аудитории. Место им, как вы помните, — в кульминационной части презентации. Эта часть может уничтожить все ваши труды, а может спасти не слишком удачное выступление. Ваши ответы на вопросы должны добавить вам несколько баллов, а не отнять. Для этого мы изучим основные принципы ответов на вопросы. Итак.

Принцип первый: ответы на вопросы — не экзамен

Почему-то сложилось ошибочное мнение, что презентация — подобие некоего испытания. И испытуемый обязан быть на высоте в каждом задании. Выражения лиц участников презентации смутно напоминают мне лица моих экзаменаторов в студенческие годы. Да и презентатор зачастую выглядит и ведет себя так, будто он на экзамене. Пора понять, что студенческие годы закончились. Вы выступаете перед аудиторией, которая знает о предмете презентации меньше вас. Иначе бы вы презентации не готовили. Вопросы участников имеют целью не проверку вашей компетентности, а уяснение главных моментов, они помогут собравшимся принять важное решение. Кстати, когда вы сами будете в зале на чужой презентации, не забудьте то, что сейчас прочитали.

Что следует из первого принципа ответов на вопросы?

- Вы не обязаны знать все. И даже все по теме презентации. Вы имеете полное право не только не знать чего-то, но и прямо заявить об этом. И не нужно смущаться и извиняться. Сильный человек никогда не боится признаться в своих недостатках. Аудитория скорее простит презентатору некомпетентность, чем слабость.
- Вы не обязаны отвечать на все вопросы, даже если знаете ответ, но по каким-либо причинам давать его не в ваших интересах. Вместе с тем ответ «Я не хочу отвечать на ваш вопрос» звучит несколько оскорбительно. Найдите более дипломатичную форму. Например: «У меня сейчас нет информации по этому вопросу». Или: «Мне не хотелось бы давать непроверенные сведения». Если спрашивающий настаивает или если вы уже восьмой раз отвечаете, что у вас недостаточно информации, запишите вопрос и пообещайте задавшему его участнику, что свяжетесь с ним в течение 24 часов и сообщите ответ. Попросите визитку или номер телефона этого человека.
- Вы имеете право переадресовать вопрос другому специалисту, например, находящемуся на презентации. Или отослать спрашивающего к источнику информации (отчету, сайту, книге), где он может найти развернутый ответ на свой вопрос.

Согласитесь, это совсем не похоже на экзамен.

Принцип второй: не наказывайте за вопрос

Если вы хотите, чтобы вопросы продолжали поступать, а их тональность была неагрессивной, никогда не наказывайте за вопрос. Что я понимаю под наказанием за вопрос? Отвечаю:

- недовольную гримасу или закатывание глаз;
- фразу «У вас устаревшие данные» или «У вас неверные источники информации»;
- оскорбительно-назидательное «Вы всегда так витиевато выражаетесь?»;
- оскорбительно-оскорбительное «Чушь!».

Не удивляйтесь, даже последние два варианта ответов еще встречаются во время проведения презентаций. Что происходит дальше? Часть сидящих в зале, не желая попасть под раздачу, прекращает задавать вопросы. Другая же часть, раззадоренная подобными реакциями, начинает «бодаться» с оратором, превращая его выступление в перепалку с аудиторией. Если он этого хотел добиться, то он молодец. Если же ему нужна была благосклонность аудитории, то он некомпетентен.

Принцип третий: поощряйте вопросы

Третий принцип вытекает из второго и довольно предсказуем. Что значит поощрять вопросы? Это значит:

- делать удивленное, восхищенное выражение лица при выслушивании вопроса, округлять глаза и открывать рот;
- благодарить за вопрос словами или просто взглядом, легким поклоном;
- делать комплимент задавшему вопрос, высоко оценивая его компетентность, оригинальность взгляда на проблему, эрудированность и так далее.

Неудивительно, что вопросы к презентатору, который ведет себя подобным образом, не иссякают, а их тональность постепенно становится все более доброжелательной.

Принцип четвертый: оценивайте вопросы

Возможно, кто-то из читателей этой книги решил, что речь идет об этом всем уже надоевшем обороте «О, хороший вопрос!». Я как раз хотел предостеречь от его использования. Этот трюк дешевый и, кроме раздражения, ничего не вызывает. Замечено, что выступающий так оценивает самые скверные, самые неудобные для него вопросы, о чем ясно говорит выражение его лица. Как же оценивать вопрос? Приведу десяток оценок, что пришли мне в голову сразу.

- «Какой необычный вопрос!»
- «Вы задаете очень актуальный вопрос».
- «О, какой неожиданный вопрос!»
- «Какой приятный вопрос!»
- «Смелый вопрос».
- «О, наконец прозвучал этот долгожданный вопрос!»
- «Оригинальный вопрос».
- «Красивый вопрос».
- «Это блестящий вопрос».
- «Сильный вопрос».

Тут можно привести еще десяток, но я хочу сказать об одной вещи, возможно неожиданной. Замечали ли вы, что иногда женщине приятно, когда подруги говорят ей с осуждением, смешанным с восхищением: «Ну ты и стерва!» — «Да, я такая!» — не без гордости отвечает она. Так вот, представьте, что задающему вопрос бывает приятно получить и его негативную оценку. После этого он даже может победно оглядеть аудиторию и будет стремиться задать еще

один вопрос. Как можно негативно оценить вопрос и выиграть от этого? Перечислю первые пришедшие на ум негативные оценки:

- «Острый вопрос».
- «Да у вас просто провокационный вопрос!»
- «Шокирующий вопрос».
- «Неожиданный вопрос».
- «Это вопрос, который я меньше всего хотел услышать».
- «Вы задаете жесткий вопрос».
- «Ваш вопрос с подковыркой».
- «Какой хитрый вопрос!»
- «Ваш вопрос — скорее не вопрос, а протест».

И тут можно привести еще десяток вариантов.

Вместе с тем важно, чтобы оценка вопроса, независимо от того, положительная она или отрицательная, была искренней. Оценивая вопросы, вы закрепляете за собой позицию хозяина презентации. Ведь именно хозяин, старший, главный пользуется привилегией давать оценки.

Принцип пятый: отвечайте всем

Типичная ошибка — давать ответ только задавшему вопрос. Важно понять, что вопрос задал не человек, а аудитория устами этого человека. Возможно, очень многие хотели бы задать подобный вопрос, но их опередили. Поэтому, получив вопрос, отвечайте всему залу. Поддерживайте зрительный контакт с каждым, старайтесь по выражениям лиц и реакциям почувствовать, всем ли понятно то, о чем вы говорите. Время от времени встречайтесь

глазами с задавшим вопрос и сверяйтесь с ним. Вы увидите, не отошли ли вы в сторону, правильно ли поняли вопрос, то ли сейчас он слышит, что хотел.

Принцип шестой: управляйте поступлением вопросов

Помните, что на презентации вы — хозяин. И как хозяин несете ответственность за все происходящее. Не позволяйте аудитории устраивать базар. Это всегда происходит, когда презентатор оказывается неспособен управлять залом или просто отказывается от управления. Например, произнеся заключительные слова, он замолкает и смотрит в зал. Выждав несколько секунд, кто-то поднимает руку, а кто-то выкрикивает вопрос с места. Презентатор отвечает на прозвучавший вопрос. Тот же человек задает другой вопрос и получает ответ. Державший руку устает и, видя, что вежливостью ничего не добиться, тоже выкрикивает вопрос. Презентатор отвечает на него. Тут несколько человек выкрикивают вопросы. А кто-то начинает отвечать кому-то за презентатора. Несколько участников презентации пытаются вести себя как воспитанные люди (как правило, это женщины) и держат поднятые руки. Докладчик их не замечает или только делает вид, что не замечает. Постепенно это начинает всех утомлять и раздражать. Эмоции переносятся на презентацию и на самого презентатора. Рано или поздно кто-то из аудитории берет на себя его функцию и предлагает прекратить балаган, сделать перерыв, послушать выступающего, разойтись по домам (нужное подчеркнуть).

Правда, знакомая ситуация? Ни в коем случае ни на секунду не позволяйте аудитории перехватывать у вас управление. Могу сразу сказать, что, если на презентации будут ваши начальники, так и знайте, они будут постоянно забывать, что находятся не у себя в кабинете, и пытаться управлять вами. Деликатно, но настойчиво пресекайте эти

попытки. У меня на тренингах иногда проходят обучение топ-менеджеры вместе со своими подчиненными. Я невольно улыбаюсь, когда слышу фразы, ясно указывающие на то, что «топы» не совсем понимают контекст ситуации: «Ну что, сделаем перерывчик?», «Так, с этой темой все понятно, давайте дальше», «Давайте это упражнение подсократим» и так далее. Иногда в шутку, иногда всерьез мне приходится расставлять точки над *i*. Как правило, со второго раза все становится ясно.

Как же управлять поступлением вопросов?

Во-первых, чтобы облегчить себе задачу, сразу задайте правила игры. Например, вопросы подаются только в письменном виде. Или желающий задать вопрос должен поднять руку. Вы должны и сами в точности следовать этим правилам. Одно нарушение с вашей стороны — и уже ничто не остановит балаган. Если попытки задать вопрос не по регламенту продолжаются, не вредно напомнить о правилах, соблюдать которые договорились все участники презентации. Если договорились, что о желании задать вопрос необходимо заявить поднятием руки, давайте возможность высказаться только тем, кто поднял руку.

Во-вторых, если поднято несколько рук, приоритет отдавайте женщинам, старшим и тем, кто еще не задал ни одного вопроса. Даже без слов, одними руками и выражением лица вы можете управлять залом, будто говоря: «Я вас вижу, но давайте дадим возможность задать вопрос тому, кто давно держит руку. Хорошо? Спасибо, это очень благородно с вашей стороны». Или: «Вижу, что вам не терпится задать вопрос, сейчас я отвечу вот этому коллеге, а потом сразу же дам слово вам. Идет?»

В-третьих, стимулируйте поступление вопросов. Самый бездарный вариант: «Ну что ж вы так пассивны? Неужели ни у кого нет вопросов? Ну давайте, давайте...» Так вопросов

можно вообще не дожидаться. Лучше следующая фраза, сопровождаемая доброжелательным взглядом: «Итак, вопросы. Смелее». Если ситуация позволяет, можно и пошутить: «Не все сразу!»

В-четвертых, отвечайте только на вопросы. Не ввязывайтесь в перепалку. Не давайте ответ на суждения или выражения сомнения. В таких случаях всегда уточняйте у говорящего, в чем заключается его вопрос. Если этого не делать, презентация грозит превратиться в дискуссию. Причем вам в этой дискуссии может не найтись места.

В-пятых, получив слишком частный вопрос, обсуждение которого будет неинтересно аудитории или потребует сообщения конфиденциальных данных, предложите обсудить его по окончании презентации. Это всегда вызывает понимание у аудитории. Если кто-то крикнет из зала: «Отвечайте, отвечайте, нам тоже интересно», — помните, что он говорит только за себя.

В-шестых, сами решайте, когда пора закончить отвечать на вопросы. Лучше прекратить отвечать, когда вопросы еще поступают, чем минуты две хлопать глазами в ожидании и свернуть презентацию по факту истощения к ней интереса. Опирайтесь на заявленный регламент. Если вы сказали, что отвечать на вопросы будете не более десяти минут, то через десять минут завершайте эту часть выступления. Если вы чувствуете, что это нецелесообразно, можете по согласованию с аудиторией продлить счастье еще минут на пять. Но только по согласованию с аудиторией! Если же регламент требует прерваться, а вопросы не иссякли, предложите задать вам оставшиеся вопросы в ходе неофициальной части, по электронной почте, телефону, после презентации. Разумеется, вы должны оставить координаты для дальнейшей связи с вами. Надеюсь, после ваших презентаций от желающих воспользоваться ими отбоя не будет.

Принцип седьмой: отвечайте кратко

Моя практика показывает, что, если превращать ответ на вопрос в лекцию, отвечать слишком долго и развернуто, поток вопросов тут же оскудеет. Каждый понимает, что, если задаст все вопросы, которые собирался, сегодня домой уже никто не попадет. Получив вопрос, давайте настолько краткий ответ, насколько это только возможно. Но знайте меру! Простое «да» или «нет» вряд ли устроит аудиторию.

Кстати, будет правильно, если вы и от задающих вопросы будете требовать краткости. Не грех попросить повторить вопрос. При повторении вопрос, как правило, становится более лаконичным. Если вы сделаете это раз-другой, участники постараются сначала сформулировать вопрос в краткой, понятной форме и лишь потом поднимут руку.

Принцип восьмой: слушайте до конца, над ответом думайте

Если хотите уважительного отношения к себе со стороны аудитории, проявляйте его первым. В частности, не перебивайте задающего вопрос, а слушайте его до конца. Если вы уже с первых слов поняли, в чем суть вопроса, не отвечайте не дослушав, не торопите спрашивающего. В крайнем случае, если он слишком многословен, можно жестом и мимикой показать, что пора переходить к сути. Можете даже сказать «Итак...» или «Таким образом...» с повышающейся интонацией. Это требование не относится к тем моментам, когда вместо вопроса звучит откровенное самовыражение якобы задающего вопрос. В этом случае вы имеете полное право от имени аудитории и от себя лично попросить сформулировать именно вопрос, а не суждение. Часто меня спрашивают, делать ли паузу или лучше отвечать сразу. Ответ таков. Даже если вы, услышав начало вопроса, знаете, не только о чем вас спрашивают, но и что отвечать, не спешите и сделайте небольшую паузу перед ответом. Аудитория будет чувствовать,

что вы обдумываете ответ, а значит, относитесь к нему с должным уважением. Продолжительность пауз может быть различной. В конце концов, вы можете действительно обдумывать ответ. Или обдумывать, как уйти от ответа.

Принцип девятый: уточняйте, если вопрос непонятен

Пожалуйста, не отвечайте на вопрос, если не поняли, о чем вас спрашивают. Это все равно не удовлетворит ни вас, ни аудиторию, ни спрашивающего. Вы имеете полное право уточнять до тех пор, пока не станет абсолютно понятно, что от вас хотят услышать. Для этого можно попросить повторить вопрос, сформулировать его иначе. В конце концов, вы можете спросить: «Правильно ли я вас понял, что вопрос заключается в следующем?..» Если вы даже поняли вопрос, но не уверены, что и аудитория тоже поняла, переформулируйте его. Презентацию вы проводите не для себя, а для сидящих в зале. Поэтому их интересы должны быть для вас приоритетными. Исходя из этого, если вы не уверены, что вопрос достаточно хорошо услышан всеми сидящими в зале (из-за акустики, особенностей звукоусилительной аппаратуры или голоса говорящего), повторите его так, чтобы слышали все. Аудитория будет вам за эти знаки внимания очень благодарна.

Принцип десятый: не начинайте со слова «нет»

Знайте, что, когда вы начинаете ответ со слова «нет», задавший вопрос уже слушает вас скептически. Это будто закрывает его уши, и он не слышит важных вещей, о которых вы говорите дальше. Но как быть? Начать со слова «да». А потом? Давайте перенимать женские уловки. Женщины — весьма успешные коммуникаторы. Допустим, некий мужчина добивается близости с некоей женщиной. По каким-то своим соображениям женщина не склонна уступить, однако хочет, чтобы мужчина продолжил уха-

живания. Как грамотно ответить такому мужчине, если в условиях задачи сказано, что первое слово должно быть «нет»? Правильно: «Нет, не сейчас», «...не здесь», «...не так» и прочее, и прочее, и прочее. Заметьте, ее «нет» относится не к сути предложения, а к обстоятельствам. Так и мы, отвечая на неудобный вопрос, естественный ответ на который — «нет», должны привыкать начинать со слова «да». Но слово это будет относиться не к сути, а к обстоятельствам. А потом можно начинать разбираться. Например:

1. — Вы что, алкоголик?
— Да, мой цвет лица многих наводит на подобные мысли. На самом деле у меня просто кровеносные сосуды расположены близко к поверхности кожи. Вот и создается такое впечатление. Зато я не краснею.
2. — Правда, что вы сидели?
— Да, я не удивляюсь вашему вопросу. Мои политические конкуренты постарались, чтобы такой слух распространился как можно шире. Хотя если есть у нас в стране справедливость, то сидеть должны они.
3. — Ваша компания провалила тендер. Кто-нибудь понес наказание?
— Да, вы правы. Всякая уважающая себя компания должна делать выводы из каждого проигрыша, чтобы в перспективе победить. Однако в нашем случае заказчик предпочел работать со старым, хорошо известным партнером. Разве здесь может идти речь о вине и наказаниях?
4. — Нововведения, о которых вы говорите, вряд ли нам помогут. Есть у вас другие варианты?
— Да, на первый взгляд эти перемены не кажутся радикальными. Но давайте разберем последствия только по первому пункту. Смотрите...

И так далее.

Принцип одиннадцатый: проводите профилактику

Если вы предполагаете, что после вашей презентации могут быть заданы трудные, острые, неудобные вопросы, вы можете сделать прививку. Каким образом? Например, предложите аудитории перейти к вопросам и ответам

следующей фразой: «А теперь вопросы. И, если можно, поострее». Или: «Не стесняйтесь задавать острые или даже провокационные вопросы. Мы здесь для того и собрались, чтобы разобраться с этой темой без лишних предосторожностей». Если позволяет ситуация, то можно и так: «А теперь вопросы. Особая благодарность тем, кто задаст вопросы каверзные». И что? А то, что задающий острый вопрос уже выступает вашим союзником, так как выполняет вашу просьбу задавать такие вопросы. Часто слушатели спрашивают: «А можно неострые тоже задавать? Ну, в смысле тупые...» А иногда даже оправдываются: «Возможно, мой вопрос недостаточно каверзный, но я хотела бы спросить...» Обычно это веселит аудиторию и снимает напряжение.

Принцип двенадцатый: используйте подсады

Когда вы ходили в цирк (а может, ходите и сейчас), то замечали, что в некоторых фокусах или акробатических номерах участвуют и зрители. Чаще всего это так называемые подсады — специально подготовленные люди из артистов цирка, с которыми этот номер поставлен и отрепетирован. Они располагаются среди зрителей и ничем себя не выдают до момента, когда наступает их звездный час. Этот фокус часто используется и на митингах, когда расставленные тут и там по площади люди из штаба выступающего политика выкрикивают реплики одобрения и инициируют бурные аплодисменты. Вы тоже можете использовать этот прием на своей презентации. Попросите кого-нибудь из известных вам людей задать для затравки первый вопрос. Или вопрос, на который у вас заготовлен ловкий, выигрышный ответ. Если в зале только незнакомые вам люди, познакомьтесь непосредственно перед презентацией с кем-то из них и обратитесь с той же просьбой. Я не припомню случая, чтобы кто-то отказал.

Вы можете и сами себе стать подсадой. Если есть вопрос, на который вам хотелось бы ответить, скажите: «Будь я на вашем месте, обязательно бы спросил...», или «Часто мне задают такой вопрос...», или «Когда я рассказал моим коллегам о том, что буду сегодня говорить с вами на эту тему, они меня тут же спросили...». Говорят, Владимир Маяковский блестяще отвечал на вопросы из зала. На его выступлениях были аншлаги. Несколько раз переиздавался сборник наиболее удачных ответов поэта на различные вопросы. Подозреваю, здесь тоже не обошлось без подсад. Особенно если учесть, что большинство вопросов, на которые отвечал Владимир Маяковский, были в записках.

Принцип тринадцатый: угадывайте вопросы

«Вот тебе, бабушка, и Юрьев день! — воскликнет какой-нибудь читатель. — Допрыгались до мистики и парапсихологии! Шутка ли — угадывать вопросы!» А вот и не мистика! Без всякой мистики специалисты по публичной коммуникации президента США угадывают 70–80% вопросов, которые поступят на пресс-конференции. Понятно, что именно на эти вопросы президента готовят отвечать. Подбирают мимику, жест, подходящую цитату из классики, небородатую остроту. И президент выглядит отлично. А ведь это пресс-конференция, где всякий журналист стремится не только информацию получить, но и себя показать. Когда же вы готовите презентацию, то без специалистов из администрации президента легко можете предугадать более половины вопросов, которые могут быть вам заданы, и придумать к ним подходящий ответ. С шуткой, цитатой или поразительными цифрами, воспроизведенными наизусть.

Вспомним выступления Владимира Путина на пресс-конференциях. До сих пор не могу забыть, как он легко и непринужденно назвал заработную плату майора вооруженных сил, проходящего службу в Хабаровском крае.

При этом разложил сумму на оклад, надбавки за выслугу лет и регион прохождения службы. Понятно, что, если бы его попросили сделать то же самое в отношении мичмана Военно-морского флота, проходящего службу в Калининградской области, он вряд ли припомнил бы данные. А ведь вопрос был не в этом. Речь просто шла о реформе вооруженных сил. Но какой эффект произвела эта фраза насчет зарплаты майора! Было впечатление, будто президент в курсе даже таких мелочей.

Хотите выглядеть компетентным специалистом — готовьтесь к ответам на вопросы, угадывайте, какие из них могут быть заданы после вашей презентации.

Я привел тринадцать принципов ответов на вопросы, следуя которым вы обеспечите еще более сильное положительное впечатление, чем вызванное собственно презентацией.

Глава 3
Как сделать
презентацию
эффективнее

В этой главе я расскажу о том, какую терминологию необходимо использовать при проведении презентации, как важно быть готовым к возражениям аудитории и уметь наладить зрительный контакт с сидящими в зале. Кроме того, я открою вам двенадцать секретов работы с микрофоном и расскажу, как подготовить помещение к презентации. Ну и еще кое-что...

Терминология катастрофы и терминология достижения

Проследите за тем, как вы формулируете свои мысли. Известны два варианта: в терминологии катастрофы и терминологии достижения. Несмотря на то что смысл, на первый взгляд, они передают один и тот же, ощущения у аудитории могут быть противоположными. Разумеется, если вы выступаете на митинге, то здесь терминологии катастрофы самое место. На деловой же презентации лучше использовать терминологию достижения. Не секрет, что значительная часть людей на земле действует исходя из стратегии избегания. Условно говоря: «Я работаю хорошо, иначе меня уволят». Гораздо меньшая часть в своих поступках руководствуется преимущественно стратегией достижения: «Я работаю хорошо, чтобы меня повысили». Оба работают хорошо: первого не уволят, второго повысят. Попытка использовать обе эти терминологии была предпринята во время избирательной кампании Бориса

Ельцина. Первый слоган политической рекламы звучал так: «Голосуй или проиграешь». Второй: «Голосуй, и мы победим». Реклама товаров массового спроса ориентирована на людей, действующих исходя из стратегии избегания. Избегания пятен, неприятного запаха, голода, публичного позора. Несравнимо меньшее число рекламных роликов предлагает нам стратегию достижения. Это преимущественно реклама автомобилей, предметов роскоши и товаров, находящихся в высокой ценовой категории. По опыту могу сказать, что аудитория бизнес-презентаций, как правило, состоит из людей, действующих исходя из стратегии достижения. Соответственно, для них более побуждающей к действию будет терминология достижения. Чуть ниже я привел таблицу, в которой дал несколько синонимичных фраз (табл. 2). Вы можете продолжить эти столбцы, придумав свои примеры.

Табл. 2

Примеры фраз в терминологии катастрофы и терминологии достижения

| Терминология катастрофы | Терминология достижения |
|--|------------------------------------|
| У нас проблема | Перед нами стоят задачи |
| Если мы не сделаем... мы не получим... | Если мы сделаем... то получим... |
| У нас нет другого выхода | У нас единственная возможность |
| Вопросов больше не имею | Это все, что я хотел узнать |
| Этому сопротивляться невозможно | Этому лучше уступить |
| От нее нельзя оторвать глаз | Она привлекает взгляд |
| Дела идут неплохо | Дела идут хорошо |
| Не хочу, чтобы мы расстались врагами | Хочу, чтобы мы расстались друзьями |
| Без тебя моя жизнь — кошмар | С тобой моя жизнь — праздник |

Протестируйте свою презентацию: какой терминологии в ней больше? А теперь протестируйте свою мотивацию...

Возможные возражения

Один студент сделал предложение руки и сердца. Но был отвергнут и, не вынеся этого, выбросился из окна. Некий гражданин попросил у друга денег в займы на закупку товара. Но получил отказ и сказал в трубку такую гадость, какой и сам от себя не ожидал; дружбе пришел конец. Телезвезда учил жизни во время ток-шоу. Но получил из зала ядовитую реплику, осекся, запыхтел, и все увидели обиженного мальчика с ожирением.

Как часто мы, делая что-либо, предполагаем только благоприятный исход событий. Студент миллион раз проигрывал в воображении сцену, когда услышит «да», и миллион раз представлял, что сделает в следующую секунду. Но он не попытался просчитать обратную ситуацию и оказался к ней не готов. Мелкий торговец не ждал другого ответа, кроме положительного, и даже договорился о поставке. Телезвезда настолько привык, что с ним всегда соглашались: и предложение руки и сердца принимают, и денег в займы дают, — что и тут предполагал полное согласие, какую ахинею ни скажи. Вот и получилось то, что получилось. А вы готовы к возражениям аудитории во время презентации?

Нет, я говорю не о пресловутом умении держать удар и изображать «спокойствие, полное спокойствие» в тот момент, когда внутри у вас все сжимается. Я спрашиваю о том, предположили ли вы, что зал может быть с вами не согласен. Более того, скорее будет не согласен, чем согласен. Ведь большинство презентаций для того и проводятся, чтобы изменить мнение и, как следствие, поведение сидящих в зале в отношении объекта презентации. Разумеется, вы можете столкнуться не только с возражениями, но и с сопротивлением. Как быть?

На первых этапах подготовки запишите три возражения, которые вы услышите с вероятностью 99%. Поставьте себя

на место аудитории и подумайте, что могло бы вызвать подобную реакцию. Только не спешите и не раздувайте список. Трех возражений вполне достаточно. Теперь решите, что вы могли бы ответить на эти возражения. Причем так, чтобы не потеряли имидж ни вы, ни аудитория. Чтобы ваша реакция принесла вам дополнительные баллы, а не отняла. Запишите эти ответы. Посмотрите, нельзя ли их сократить или улучшить. Отрепетируйте их. Теперь вы готовы к возражениям. Возможно, вы получите возражения не эти или не в такой формулировке. Не так важно. Воспользовавшись моделью уже отработанных реакций, вы легко сможете экспромтом ответить на самой презентации. Тем более что пять секунд паузы не просто простительны — они рекомендуются, чтобы первая волна эмоций улеглась, а мысли упорядочились.

Самое главное — не следует воспринимать возражение как нападение лично на вас, как акт агрессии. Это не так. Возражение относится к сути вашего предложения или к каким-либо частностям. Если броситься защищать их, как поруганное достоинство обесчещенной дочери, выступление пойдет под откос в считанные секунды. На презентации сталкиваются мнения, позиции, суждения, но не люди. И то, что сейчас представляется вам нападением, является не чем иным, как выражением другого мнения. Теперь перейдем к следующей теме. Не возражаете?

Техника работы с микрофоном. Двенадцать секретов

Здесь я расскажу о том, какие бывают микрофоны и как с ними управляться.

1. Микрофон нужно держать как вилку: только кончиками пальцев, не пытаясь обхватить всей ладонью. При этом все пальцы должны быть на микрофоне. Особенно следите за тем, чтобы не оттопырился мизинец. Локоть при этом расслаблен и опущен — им вы должны чувствовать ребра.

Типичная ошибка — задрать локоть почти на уровень подбородка.



2. Микрофон следует удерживать на одинаковом расстоянии ото рта на протяжении всего выступления. Чтобы рассчитать оптимальное расстояние, приложите ребром ладонь с сомкнутыми пальцами к губам вертикально так, чтобы указательный палец касался губ. Безмянный палец в этом случае будет примерно там, где должен быть край микрофона. Если держать его дальше, голос будет звучать не так красиво. Если ближе — при произнесении звука «П» микрофон будет издавать малоприятный звук.



Не меняйте это расстояние в ходе выступления. Куда бы вы ни повернулись, микрофон следует тоже поворачивать, причем оставляя его не только на одном и том же расстоянии, но и повернутым одной и той же стороной. Лучший звук получается, когда микрофон образует перпендикуляр с вертикальной линией вашего лица.

3. Перед выступлением проверьте, где находятся динамики системы звукоусиления. Если они расположены у вас за спиной, будьте внимательны: когда мембраны микрофона и динамика направлены друг на друга, они вступают в резонанс и раздается свист. Если это произошло, не теряйтесь — все, что нужно сделать, это отвернуть микрофон от динамиков.

4. При использовании микрофона возможности жестикулирования ограничены. Я рекомендую держать микрофон в «главной» руке: левшам — в левой, правшам — в правой. Для жестикуляции остается неосновная рука. Типичная ошибка — попытка жестикулировать той рукой, в которой находится микрофон.

5. Если ваш микрофон со шнуром, то свободной рукой убирайте шнур из-под ног. Постепенно это движение станет автоматическим и не будет отвлекать вашего внимания. Если вы выступаете с радиомикрофоном, будет еще проще.

6. Хорошие микрофоны не дают никакого фона, и бывает неясно, работают ли они. Мало того, выступающий слышит себя не через динамики, а скорее благодаря резонансу черепной коробки, поэтому не всегда бывает уверен, что микрофон включен. Малоопытный оратор выдает себя постукиванием по защитной сетке и магическим «раз-раз». Если вы тоже не уверены, выйдя к микрофону, просто поздоровайтесь с сидящими в зале. По реакции вы сразу поймете, слышат ли вас. Как включается микрофон, нужно выяснить заранее.

7. Поговорим о штативе, на который крепится микрофон. Чаще его называют стойкой. Она бывает двух типов: телескопическая и «журавль». Типичная ошибка неопытных ведущих — говорить в микрофон, находящийся на той высоте, на которой его оставил предыдущий выступающий, хотя стойку легко поднять и опустить одним движением руки.

8. Сняв микрофон со стойки и решив держать его в руках, непринужденно уберите стойку на правый или левый край сцены. В центре она оставаться не должна.

9. Как быть, если вы выступаете с микрофоном, закрепленным на голове? Это очень удобно: руки остаются свободными в течение всего выступления. Однако выключатель такого микрофона находится на передатчике, находящемся, скорее всего, на вашем поясе сзади. Или на гарнитуре, которая закрепляет всю систему на голове. И отключить его невозможно даже на секунду. Поэтому знайте: если вам будет угодно прокашляться или слотнуть — все это пойдет в эфир.

10. Что делать, если микрофон установлен на столе или трибуне? Как правило, для этого используются специальные высокочувствительные микрофоны. Во всяком случае, звукооператоры настраивают аппаратуру с учетом того, на каком расстоянии будут находиться микрофоны от говорящих. Поэтому не стоит ложиться грудью на стол или трибуну, чтобы говорить в самую мембрану. Нам всегда кажется, что в динамиках наш голос звучит тише, чем следует. Это нормально.

11. Есть еще микрофон-петлица. Он крепится на лацкан пиджака или свитер специальной клипсой. Об этом микрофоне вообще можно забыть, потому что вы никак не можете влиять на его положение. Однако старайтесь делать меньше движений, вызывающих трение тканей на груди, иначе из динамиков будет доноситься малоэстетичное шуршание.

12. Придите на место выступления заранее, пройдитесь по сцене, попросите звукооператоров включить микрофон. Поговорите в него, походите с ним, попробуйте на вес стойку, поднимите и опустите микрофон на ней несколько раз, найдите кнопку включения. Привыкните к своему голосу, раздающемуся из динамиков. Вы станете чувствовать себя гораздо спокойнее и увереннее. Ваша уверенность усилится по мере приобретения опыта. А пока утешьтесь тем, что подавляющее большинство вышедших к микрофону не знают и четверти того, о чем вы только что прочли. Теперь — тренировка и практика.

Задание. Потренируйтесь в том, как держать микрофон и говорить в него. Покупать для этого микрофон специально нет смысла. Достаточно взять крупный, максимально прямой банан и поговорить в него. По размеру, весу и форме он оптимально подходит на роль микрофонного тренажера. После тренировки тренажер разрешаю съесть.

Зрительный контакт

Вопрос, решение которого мы с вами сейчас найдем: как устанавливать и поддерживать зрительный контакт с аудиторией, в том числе большой? С аудиторией, которую одним взглядом не охватить. Важно, чтобы каждый участник сохранял полное внимание и был замечен выступающим. Но у ведущего всего два глаза и один головной мозг!

Всем нам известно, какую важную роль играет визуальный канал в восприятии публичного выступления. Ведь через органы зрения, если верить специалистам, мы получаем более 90% информации из внешнего мира. То, как вы смотрите на аудиторию, является основным компонентом картинки, воспринимаемой зрителями. По вашим глазам они поймут больше, чем по словам.

Итак, прежде чем начать презентацию, необходимо установить зрительный контакт с аудиторией (иначе можно

не получить никакого другого). Как это делается? Заняв исходную позицию для выступления, не спешите приступать к делу, а медленно и основательно оглядите зал. Скользите по лицам, задерживаясь на мгновение на каждом (или почти на каждом). Поймав доброжелательный взгляд или ответную улыбку, сделайте едва заметное мимическое движение: «Здравствуйте, и вы здесь? Очень рад вас видеть!» Даже если вы встречаете человека первый раз в жизни. Таким образом вы протягиваете незримые ниточки от глаз участников к своим. Потом вы будете держать их натянутыми все время презентации. Только установив такой зрительный контакт с каждым из сидящих, можно начинать выступление. Подчеркиваю, речь идет не об осматривании зала, а именно о контакте глаза в глаза с каждым присутствующим.

Это для небольших аудиторий. А как быть, если зал большой и светят софиты? Тогда зрительный контакт нужно имитировать. Вспомните, как выходит на сцену балетный танцовщик. Замерев, он осматривает зал слева направо. И только выдержав паузу, начинает первое па. Вы думаете, он что-нибудь видит под этими прожекторами? Но у нас остается абсолютная уверенность, что он видит нас и танцует для нас. И мы реагируем соответственно.

Если использовать терминологию из иной сферы, то установление зрительного контакта — не ковровая бомбардировка, а точечные удары. Не нужно пытаться наладить зрительный контакт со всей аудиторией в целом. Это невозможно. Устанавливайте зрительный контакт с *каждым* сидящим в зале. Часто мне приходится слышать возражения: дескать, это займет слишком много времени. Нет, не займет, потому что каждой паре глаз мы уделим только сотые доли секунды, а наш взгляд перемещается с огромной скоростью. Что он постоянно и делает, даже если мы этого не замечаем. Сначала мы установим зрительный контакт

с теми, кто и так на нас смотрит (некоторые улыбнутся), затем поднимут глаза те, кто привык продолжать заниматься своими делами, пока выступающий начинает презентацию. Установите зрительный контакт и с ними — они теперь долго не опустят глаз. Дождитесь, пока на вас посмотрят и последние — те, кто вообще никогда не поднимает глаз на презентатора. В конце концов не должно остаться ни одной пары глаз, устремленной куда-либо, кроме как на вас. Это важно для успеха презентации. Вообразите, что между вашими глазами и глазами сидящих в зале протянуты провода, по которым течет информация, сообщаемая вами в ходе выступления. И если эти провода обрываются, то прекращается и ток информации.

Кстати, примерно так и происходит. Ведь в индивидуальном разговоре мы, сообщая важную информацию, настаиваем на том, чтобы наш собеседник смотрел нам в глаза. Только в этом случае мы можем быть уверены, что он не только услышал, но и понял сказанное нами. Обратите внимание: дети всегда настаивают, чтобы мама, когда они что-то рассказывают, смотрела им в глаза. Они могут даже подойти, бесцеремонно повернуть мамину голову к себе и, удерживая ее руками, продолжать повествование. Знакомая картина? Таким образом, зрительный контакт — это способ не только установить отношения с аудиторией и обеспечить донесение вашего сообщения, но и получить информацию о том, хорошо ли аудитория поняла сказанное (может, нужно повторить?), не утомлена ли она (может, требуется сделать перерыв?), интересна ли ей тема (не пора ли перейти к другим вопросам?) или мы сами (не пришло ли время сменить оратора?).

Чаще всего при установлении и поддержании зрительного контакта с залом пренебрегают людьми, сидящими на галерке и по флангам. Именно оттуда раздаются самые каверзные вопросы. Именно там шелестят бумагой и кашляют.

Именно оттуда слышны разговоры, шелканье ручек и замков портфелей. Почему? Потому что мы не уделяем сидящим там достаточного внимания. Сектор обзора начинающего ведущего составляет 30–35°, опытного — 40–45°. Таким образом, мы выхватываем глазами только центральную часть зала, с которой фактически и общаемся. Так ведь? С сидящими там сохраняется прекрасный зрительный контакт в течение всего выступления. Там нас слушают. Оттуда кивают и другими способами выражают согласие.

Давайте обсудим, как правильно выбрать точку для начала выступления, чтобы обеспечить себе возможность установления зрительного контакта со всем залом. Залы бывают разные, и просто в метрах оптимальное расстояние указать невозможно. Поэтому дам простое правило для прямоугольных залов. Встаньте так, чтобы между вами и крайними зрителями слева и справа в первом ряду образовывался равносторонний треугольник. Именно равносторонний, а не просто равнобедренный. Это и будет то самое идеальное расстояние. Правило применимо и для других конфигураций зала. Исходя из него вы без труда определите, где вам следует находиться в начале выступления. Именно в начале, потому что потом вы будете перемещаться по сцене, подходя то ближе, то дальше, то к левому, то к правому краю сцены. Это расстояние может быть меньше, если вы хорошо знакомы аудитории и вправе рассчитывать на теплое отношение с самого начала презентации.

Особое внимание уделяйте тем местам в зале, откуда вы слышите шелест, шепот, шевеление. Контакт восстанавливается почти моментально — проверьте. Общаясь с отделенными зрительным контактом участниками, вы приобретаете вернейших союзников. Подойдите ближе и скажите несколько фраз, обращаясь к правому краю. Задавая вопрос, взглядом и жестом покажите, что ждете ответа от сидящих в последних рядах.

Устанавливая и поддерживая зрительный контакт в ходе выступления, вы, таким образом, держите в поле внимания группы риска. Ни в коем случае не теряйте контакта. Важность этой рекомендации может подтвердить представитель близкой профессии — дрессировщик.

Вместе с тем нельзя превращать выступление в сеанс группового гипноза. Вы можете переводить на мгновение взгляд в пол, на таблицу, которую демонстрируете, на свои руки. Но только на мгновение, как это делают дикторы телевидения, якобы подглядывая в бумажку. И если вы сбились, забыли текст, бегающий взгляд влево и вверх тут же вас выдаст. Если же вы продолжите смотреть на аудиторию, это создаст впечатление задуманной паузы. А значение того, о чем вы скажете после паузы, возрастет. Смелее!

Поведение публики подобно поведению женщины. Если вы не уделяете ей достаточно внимания, она обижается и устраивает вам «веселую жизнь». В вашем прямом взгляде должны читаться внимание к зрителю и вопрос, интересно ли ему, как и о чем вы говорите. Получается, чтобы стать интересным аудитории, необходимо показать интерес к ней. И сделать это проще всего с помощью установления и поддержания зрительного контакта.

Для того чтобы поддерживать продуктивный зрительный контакт с большой аудиторией и при этом не бегать глазами по залу, представьте, что вы нарезаете зрительный зал на секторы, как арбуз. У вас получится несколько небольших залов, с каждым из которых поддерживать зрительный контакт не составляет труда. Работайте какое-то время с одним сектором, затем неожиданно переключайтесь на другой. Не следует проходить секторы справа налево по очереди — перескакивайте через один, два и снова возвращайтесь к предыдущему. Если вы начинающий презентатор и это вам пока дается с трудом, поначалу можно взять себе за правило чертить глазами по залу логотип московского

метрополитена — букву «М». Дочертив, приступаете снова. Вы заметите, что во всех частях зала с вас не сводят глаз. Это верный признак внимания. А значит, понимания. И следовательно, успеха.

Задание. Войдя в ресторан, салон автобуса, зал кинотеатра, первым делом охватите взглядом все пространство. Если площадь слишком большая — разделите ее на секторы и осмотрите. Важно, чтобы в движениях головы и глаз не было суеты и чтобы то, что вы делаете, не привлекало внимания находящихся в помещении людей.

Чем удивлять будете?

Кто-то подсчитал, что нынешний городской житель за день получает информации столько, сколько житель Средневековья — за всю жизнь. За это время человек как вид почти не эволюционировал и его способность к переработке информации возросла несущественно. Поэтому он невольно подходит к ней избирательно, выхватывая из общего потока в первую очередь то, что связано с темой насилия, катастроф, смертей. Дело не в скрытых садистских наклонностях: работает инстинкт самосохранения, указывая на факторы, представляющие косвенную угрозу. На втором месте — информация, связанная с темой секса. Независимо от отношения к ней мы ее замечаем, фиксируем. И на этом делают деньги рейтинговые телеканалы и бульварная пресса. На третьем месте — удивительные, необычные, нестандартные сведения. Они могут никак нас не касаться. Но если они затронули наши чувства, заставили нас удивленно вскинуть бровь, знайте: файл сохранен. Иной раз, прослушав выпуск новостей, ни одной вспомнить не можешь, кроме последней — о том, как некий таец попал в Книгу рекордов Гиннеса благодаря тому, что за год съел свой велосипед, подмешивая в пищу спиленные надфилем в пыль металлические части и нашинкованные маникюрными ножницами резиновые.

Вывод. Хотите, чтобы ваша презентация вызвала гарантированный интерес и внимание, — затроньте в ней тему нестандартного насилия в сексе. Не пугайтесь, шутка.

Но в каждой шутке есть доля правды. Перед тем как начать готовить презентацию, подумайте, чем вы можете аудиторию удивить. Нестандартное начало. Необычный костюм. Непривычный сценарий или место проведения. Конечно, нечто непривычное вызовет у аудитории недоумение. Затем любопытство. Затем внимание. Кстати, психологи утверждают, что в такие моменты человек невероятно внушаем. Не тот ли это эффект, которого мы хотим добиться?

Когда я еще был студентом-филологом, мне довелось принимать участие в международной научной конференции по проблемам символизма, проходившей в Херсоне. Это было то ли на третий, то ли на четвертый год перестройки. Сотни ученых со всего мира собрались обсудить ранее закрытые вопросы русской литературы. На сцене один за другим появлялись докладчики. Мужчины, разумеется, в безупречных (с поправкой на то, что речь идет о научном мире) костюмах, в светлых рубашках, галстуках. И вот на сцену выходит тогдашний ректор Киевского литературного института Николай Жулинский. В белом «Адидасе»! Да-да, именно в белом спортивном костюме. Не моргнув глазом он делает свой доклад. В финале, конечно, извиняется и объясняет, что самолет задержали, и перед ним встала дилемма: ехать в гостиницу приводить себя в порядок или успеть к пленарному заседанию и к своему докладу. «Но я же все-таки ученый», — сказал Николай Григорьевич. Аплодисменты были вдвое громче обычного. Позднее Жулинский стал видным политиком.

Конечно, вам не обязательно отличаться таким экстраординарным способом. Можно найти и другие варианты. Если зал небольшой и ваши предшественники выступали с микрофоном, откажитесь от него. Откажитесь и от трибуны, если все ею пользовались. Начните говорить еще в проходе, пока идете к месту выступления, если до вас этого никто не делал. Если все выступают, сопровождая выступление

слайдами, ограничьтесь флипчартом. И наоборот. Особенно если выступавшие до вас не смогли достучаться до аудитории. Если предыдущий оратор говорил долго и неинтересно, начните презентацию, стоя как можно дальше от того места, где выступал он.

Некоторые приемы привлечения и удержания внимания аудитории

Вечер трудного дня. Читать нет сил. У компьютера сидеть уже нет смысла. Спать еще не хочется. Сажусь к телевизору. НТВ+. Пятьдесят два канала. Нажимаю кнопку наугад. Несколько минут вникаю в сюжет. Понимаю: неинтересно. Переключаю — реклама. Смотрю несколько роликов. Все это я уже видел. Переключаю. Сериал. Еще канал. Спорт. Не мой вид. Но смотрю. Недолго. Еще канал. И по кругу. Незаметно прошел час. Ничего толком не посмотрел, но телевизор не выключал.

Деловая презентация — это не телевизор, да и люди приходят на нее не с тем настроением, с каким мы иногда его смотрим: скоротать время, когда лень делать что-либо еще. Но пример с переключением каналов приведен здесь неспроста. Если это позволяет удерживать внимание часами, как нам это не использовать? Чтобы удержать внимание публики, мы тоже переключаем каналы. Каналы восприятия. «Послушайте, а теперь посмотрите, а теперь потрогайте или даже понюхайте (зависит от формата мероприятия). А теперь снова послушайте». При смене канала восприятия внимание на какое-то время снова концентрируется на объекте. Важно не переступить границу предела человеческого произвольного внимания — двадцать минут. Именно поэтому продолжительность школьного урока — сорок пять минут: две минуты на приветствие и наведение порядка, двадцать минут на опрос, двадцать — на объяснение нового материала, три минуты на домашнее задание и прощание. Четыре блока, не более двадцати минут каждый.

Но это не единственный способ привлечения и удержания внимания. Человек, как вы знаете, забывает примерно 90% того, что слышит, 60% того, что видит, и лишь 10% того, что делает. Посудите сами, что вы запомните лучше: рассказ о том, как кому-то дали по морде, ситуацию, когда вы были свидетелем, как кому-то дали по морде, или когда вам самому дали по морде? Степень запоминаемости сюжета определяется степенью вашей вовлеченности в него.

Помните, как в детском спектакле Баба-яга спрашивает у детей-зрителей: «Куда пошел Иванушка? Туда?» И детки проходят первый урок публичной лжи, дружно крича и показывая в противоположную сторону: «Туда!» Баба-яга, как бы ошибаясь, показывает именно туда, куда он удалился: «Туда?» Дети (уже громче раза в три и с подсказыванием с мест): «Туда-а-а-а!» И так несколько раз, пока зрители не вспотеют. Что это? Использование приема вовлечения. Только когда зрители подрастают, с ними перестают работать по этому принципу. А напрасно.

Как эту информацию может использовать профессиональный презентатор?

- Он задает вопросы залу.
- Он, как бы ошибаясь, просит его поправить.
- Он просит поднять руки тех, кто имеет научную степень, подписан на деловые издания, занимается спортом (зависит от темы выступления). При этом он тоже поднимает руку, показывая пример реагирования, чтобы сработала цепная реакция.
- Он просит придвинуться ближе.
- Он спрашивает, не отвечивает ли доска, не следует ли сделать свет поярче и так далее. Таким образом аудитория вовлекается в принятие решений (а это ей еще

и льстит). Вовлекая в принятие решения о том, будет ли гореть лампа или ограничиться естественным освещением, сделать перерыв позднее или теперь, помните, что вы рискуете создать ситуацию, при которой не сможете реализовать принятое аудиторией решение. Как бы ни мешал звук ремонта асфальтового покрытия, вы не сможете остановить его. Поэтому лучше не заострять внимание на отвлекающих факторах, на которые вы не имеете влияния. Лучше не выносить на обсуждение зала и вопрос о регламенте. Точки зрения, скорее всего, разделятся, и вы будете вынуждены игнорировать мнение части зала. А это пахнет конфронтацией. Если вы считаете, что аудитория слишком утомлена и необходимо сделать перерыв раньше объявленного времени, примите это решение сами, без голосования.

- Он предлагает совершить простое действие: «Возьмите в руки раздаточные материалы и откройте на странице 17. Открыли? Разверните и поднимите над головой. Так, вижу. А у вас что, нет материалов? Передайте, пожалуйста, коллеге экземпляр. Так, начнем...» А дальше произносит свою речь, никакого отношения к странице 17 не имеющую. И никто ничего не замечает, как у хорошего фокусника.

Если меня не остановить, этому списку не будет конца, многое я просто придумал на ходу. Значит, сможете придумать и вы. Главное — понять принцип. Кто-то скажет: «Да все это детский сад!» Возможно. Но прием работает безотказно. Забудьте, что люди перед вами уже в солидном возрасте и в костюмах. Они специально так хмурятся, чтобы вы не догадались, что в душе они остались детьми. И как только вы поведете себя с ними как с детьми, они поведут себя как дети с взрослым человеком. Проверьте сами.

На этом принципе была построена предвыборная кампания Миттерана. На все листовки его снимали чуть снизу. Руки его были разведены в стороны, а глаза приветливо смотрели в объектив. В нашей памяти из детства навсегда запечатлелась картинка (когда мы были маленькие, мы смотрели снизу): папа пришел с работы и наклоняется к нам с разведенными руками, чтобы притиснуть к себе, своей куртке, пахнущей табачным дымом, бензином и одеколоном. Такими щемящими и сладкими запахами детства. И нам становится спокойно-спокойно, мы почти счастливы: «Папка пришел!» Именно это воспоминание и нужно было пробудить во французах во время предвыборной гонки. Не сказать прямо, а сделать так, чтобы они захотели снова ощутить это спокойствие и тихую радость, глядя на портрет Миттерана: «Папка пришел!»

Есть и более мощный инструмент вовлечения. Манипулятивный. Звучит страшно, а выглядит обыденно. Как вербуют новых агентов разведки? Для установления сильного эмоционального контакта кандидату можно предложить помощь: устроить сына в институт, достать лекарство для жены, ускорить получение визы. Но гораздо сильнее привязанность тех, кто помогает нам. Иногда на тренингах я прошу организаторов не расставлять кресла. Когда же собираются участники, я приветствую их и говорю: «Пожалуйста, помогите мне (!) расставить кресла». И сам, имитируя старческую беспомощность, волоку одно из них в круг. Заметьте: не «расставьте, пожалуйста», а «помогите мне». Во второй день тренинга я показываю слушателям, сколько раз они купились на манипулятивные приемы по вовлечению, привлечению внимания и перехвату инициативы. Это работает гораздо лучше, чем лекции о том, как правильно делать. Почему? Да вы теперь сами знаете: «Человек запоминает 10% того, что слышит, 40% того, что видит, и 90% того, что делает».

Какой помощи может просить ведущий? Любой:

- дать знак, когда истекут двадцать минут;
- закрыть окно;
- выключить свет;
- раздать материалы;
- позвать опаздывающих;
- утихомирить соседа.

В этом случае неважно, что помощь оказывает один человек. Аудитория ощущает себя единым организмом (что так и есть на самом деле) и воспринимает это как «мы помогли».

При использовании приема вовлечения следуйте принципу крещендо: требуйте от аудитории сначала простых действий, постепенно переходя к сложным. А не наоборот. Так и вопросы: сразу задав вопрос, требующий развернутого ответа, не удивляйтесь, если в зале повиснет пауза. Гораздо результативнее вовлечение работает, если сначала задавать простые вопросы, реакцией на которые может стать просто кивок: «Понятно?», «Так ведь?», «Согласны?», «Продолжим?». Постепенно увеличивая интерактивность, к финалу уже вполне обоснованно можно ожидать активного соучастия аудитории.

Предел мечтаний любого проводящего публичную акцию — произвольное внимание людей, когда они не замечают ничего, кроме происходящего на сцене. Этого можно достичь, используя контрастные раздражители. Выступающий говорит тихо, а потом почти выкрикивает несколько фраз. Затем говорит почти шепотом. Он ходит по сцене, затем на время останавливается. Делает паузу. Снова говорит. Медленно. Потом быстро. И снова медленно.

Подходит ближе. Удаляется. Ничего нового в этом нет. Скорее это напоминание. Все мы учились в вузах и хорошо помним, что лучший способ усыпить даже такую не склонную в дневному сну аудиторию, как студенческая, — говорить, не меняя темпа, громкости и высоты тона. Ходить, не меняя скорости движения и амплитуды. И вот уже студентам неудержимо хочется спать... спать... спать... Если наша публичная акция — не сеанс массового гипноза, все, что нужно делать, — вести себя с точностью до наоборот.

Стоя на сцене, вообразите себя телевизором. Представьте, что участники держат в руках пульты. Почувствуйте, когда им захочется переключить канал. Изменяйтесь и изменяйте ход происходящего в этот момент, не дожидаясь, когда они нажмут кнопку off. Удерживайте внимание, чтобы слушатели забыли обо всем, о времени и о том, где они находятся. Достигайте результата.

Вектор внимания

Некий кавалер, желая понравиться даме, стал себя хвалить. Рассказывал о своих боевых заслугах, об отношении к себе товарищей, о своих привычках и странностях. За вечер все о себе рассказал. А больше и не нужно. Потому что дама с ним встречаться впредь не пожелала. В чем причина? Что он сделал не так? Верно: он говорил о себе, и только. А нужно было, конечно, о даме. Только таким образом можно прослыть прекрасным собеседником и интересным человеком. К чему этот пример, догадаться нетрудно.

Специалисты по коммуникации используют такой термин — «вектор внимания». Его название избавляет от необходимости объяснять, что он означает. Вектор внимания оратора может быть направлен на него самого. И это обычно очень заметно. А может быть направлен на представляемый продукт. В этом случае выступающий хвалит его (проект, идею), рассказывая о преимуществах.

Он делает это так, как будто в зале нет людей. Он совершает ту же ошибку, что и кавалер из притчи. Вектор внимания презентатора должен быть направлен на аудиторию. И говорить необходимо об аудитории, ее интересах, выгодах от реализации проекта, приобретения продукта.

Направление вектора внимания даже бывает видно. Если оратор влюбленными глазами уставился на подготовленный им слайд или образец товара, макет представляемого завода, знайте: вектор внимания направлен туда, куда он смотрит. Если же его взгляд устремлен в зал, причем не просто взгляд, а взгляд и говорящий, и спрашивающий одновременно, — тут сразу видно: вектор внимания оратора направлен на аудиторию.

Вам наверняка известен термин «клиентоориентированные переговоры». Это тоже о векторе внимания. Если розничный продавец задолжал оптовика деньги (а это у нас в порядке вещей), то сколько бы оптовик ни объяснял, как они сейчас ему необходимы, толку не будет. Гораздо результативнее может сложиться разговор, если обсудить с розничным торговцем его проблемы и интересы. Вот тут-то и можно договориться о поэтапном погашении. Знаю об этом не понаслышке. Попробуйте применить этот нехитрый прием, например, при конфликте. В момент, когда вот-вот вспыхнет ссора, переключитесь со своих интересов и амбиций на суть претензий противоположной стороны. Сравните эффект.

Итак, помните о векторе внимания. Постоянно задавайте себе вопрос, не стали ли вы похожи на описанного выше хвастливого кавалера.

Подготовка помещения для презентации

Если вы можете повлиять на то, как будет подготовлено помещение к презентации, повлияйте. Помните, что легче всего работать с аудиторией, сидящей к вам лицом, как в театре. Вы сможете поддерживать зрительный контакт, отслеживать

реакцию участников презентации. Вы будете уверены, что им хорошо видно все, что вы показываете. Несколько сложнее работать со слушателями, рассажеными полукругом. И самая сложная для презентации рассадка — круглый стол. Увы, большинство внутренних презентаций проходит сегодня за круглыми столами. И при этом выступающий стоит таким образом, что добрая половина участников оказывается к нему спиной или боком. Что характерно, именно эти люди в течение всей презентации усердно что-то зарисовывают в блокнотах, не поднимая головы.

Если вам предстоит выступить в помещении, вместимость которого значительно выше числа приглашенных, можете быть уверены — они рассядутся по всему залу, преимущественно на задние ряды. Понятно, что проводить презентацию в этом случае будет непросто. Чтобы обезопасить себя, ограничьте рабочую зону. Это можно сделать, разложив листы бумаги на стульях того ряда, дальше которого садиться нельзя. Можно натянуть ленточку. Важно, чтобы организаторы объявили правила рассадки.

Не забудьте правильно подобрать освещение, чтобы участники презентации даже при включенном проекторе могли что-то записывать. Расставьте мебель и технику так, чтобы не находиться слишком близко к сидящим в зале, особенно если они видят вас впервые.

Если вы проведете в зале генеральную репетицию, то сможете проверить, с каждого ли места виден экран и слышно выступающего.

Теперь о вампирах, от которых вам предстоит обезопасить свою презентацию. Однажды мне пришлось побывать на одной презентации, проходившей в экзотических интерьерах ночного клуба. Хорошая музыка, запах кофе, цветное освещение создавали атмосферу праздника. Ничто не предвещало появления вампиров. Но они появились незваными гостями за спиной ведущей, когда она приветствовала

собравшихся. Ей было трудно установить зрительный контакт с сидящими в зале: многие не могли оторвать глаз от вампиров. Вампиры пожирали одного участника за другим, преимущественно мужчин. Я сам уцелел с трудом.

На языке специалистов по коммуникации вампирами называют объекты, отвлекающие внимание аудитории. За спиной выступающих на большом экране без звука показывали клипы малоизвестной певицы. Ее вокальные данные, в отличие от внешних, так и остались загадкой. В одном из клипов она вылезала из ванны в прилипшей к телу одежде. В другом предстала перед нами в супермине, в третьем... и так далее. Время от времени зал пересекал диджей в бейсболке. Как всякий движущийся объект, он вызывал рефлекторное движение наших зрачков. Официантки пронесли чашки с кофе, за которым следовали наши носы. А носы не могут двигаться, не вызвав поворота в том же направлении наших глаз и ушей. В результате в недрах зала пропал рубрикатор, который пустили по рукам, чтобы поставить в нужном месте галочки: кто-то из публики отвлекся и засунул его к себе в сумку. После собрания некоторые остались задавать вопросы, уже обсуждавшиеся на презентации. Я и сам заметил, что кое-что упустил. Вампиры! Это они! Я узнаю их сразу. Но они сильнее меня и пожирают мое внимание, как я ни стараюсь им сопротивляться.

Поскольку сопротивляться им невероятно сложно, их используют в своих интересах очень многие. Даже в китайских стратагемах описывается прием, который называется, если не ошибаюсь, «Положи рядом персик». Притча гласит, что обезьяна, долгое время наблюдавшая за игрой богов в шахматы, тоже научилась божественно играть. Она выигрывала в поединках у людей. Никто не мог одолеть ее. И только мудрец, желая показать превосходство человеческого интеллекта над обезьяньим, использовал вампирящий объект. Он положил на блюдо несколько спелых

крупных персиков, которыми так любят лакомиться обезьяны. В течение партии наша дальняя родственница никак не могла сосредоточиться. Взгляд ее то и дело уходил в сторону блюда. Она проиграла партию, и ее казнили. Мораль этой притчи использовалась и используется политиками, полководцами, фокусниками, да и нами — простыми смертными. Иногда во благо, иногда во вред. Иногда намеренно, иногда случайно.

Вы и сами сейчас наверняка вспомнили случаи, свидетелями или участниками которых были. И я не скоро забуду сюжет, показанный по всем телеканалам: как за спиной Буша во время пафосной речи о роли американского народа в истории мировой цивилизации зевал толстый мальчик в желтой майке. Он зевал так, что чуть не порвал рот. А Буш не мог взять в толк, почему слушатели улыбаются, когда лица их должны выражать озабоченность, смешанную с гордым осознанием миссии. Мальчик в данном случае был вампиром.

Во время выступления руководителя компании не был погашен проектор, и на экране в течение сорока минут горело имя предыдущего оратора с номером телефона и электронным адресом. Экран был вампиром — часть внимания публики была отдана ему. А когда то, что мы видим, не согласуется с тем, что мы слышим, мы скорее доверяем тому, что видим (недаром говорят, что лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать). Неудивительно, что в перерыве к выступившему обращались по имени, которое было на слайде, хотя в начале выступления он сказал, как его зовут.

Допустим, во время вашей презентации сидящие в президиуме переговариваются. Они говорят неслышно, но вертят головами и двигают руками. Вы замечаете, что глаза участников презентации сосредоточены не на вас. Знайте — в президиуме вампиры.

Не дайте им шанса! Уберегите от них публику. Уберегите из поля зрения все, что не связано с вашей презентацией. Гасите экран всякий раз, когда хотите сосредоточить внимание на своих словах. Не берите в ассистенты девушек с красивыми ножками, заметной грудью и глазками. Искорените привычку нефункционально двигать руками. Не допускайте хождений по залу. Если же произошло непоправимое, используйте прием «Узаконить диверсию».

Допустим, вы блестяще подготовились к презентации. Отглажен костюмчик, в зале доброжелательная публика. Вы даже выполнили упражнения по преодолению волнения, и частота вашего пульса совместима с жизнью. Ничто не предвещает беды. Однако... Означает ли это, что все пройдет гладко? Совсем нет. Всегда может произойти что-то, что уничтожит плоды нашего труда. Это «что-то» не дает расслабиться. Ведь никто не знает, произойдет ли это, и если да, то что именно. Выкрик из зала недовольного слушателя. Отключение света. Отказ системы звукоусиления. Появление в зале умильного котенка-вампира, перетягивающего все внимание на себя...

И нет ответа на вопрос, как поступить. Потому что невозможно предусмотреть все возможные события. Как быть? Существует универсальный способ. Происшествия, нарушающие привычный и отрепетированный ход событий, на языке профессионалов по коммуникации называются диверсиями. Бывает, мы сами случайно создаем диверсию: не проверили, как работает микрофон, нечаянно разозлили публику, выпили утром слишком много кофе... А бывают диверсии произвольные. И те и другие можно «узаконить». Это лишит их силы, и они перестанут быть диверсиями.

Николай II очень любил курить. Особенно после еды. Но курить в присутствии членов царской фамилии запрещено законом. И не у кого спросить разрешения,

потому что не может монарх в присутствии многих важных персон осведомляться о возможности закурить у наследника или жены, которые ниже его по статусу. Бросать курить? Не таков был наш государь! Он узаконил нарушение, и оно перестало быть таковым. Всякий раз после десерта император складывал салфетку и громко произносил: «Господа, можно курить». Это разрешение относилось только к нему самому, поскольку ни малолетний наследник, ни царевны, ни императрица, ни гувернантки, ни тем более лакеи не имели привычки курить в столовой. Получив собственное соизволение, Николай закуривал. Говорят, что он даже прикуривал вторую папироску от первой и продлевал удовольствие. Овцы целы. Волки сыты.

В Новосибирске, когда я вел тренинг, за окном появился мойщик стекол. Он висел на веревочках и старательно драил окошко. Разумеется, все взгляды участников устремились на него. Бесплезно было пытаться переключить внимание на себя. Мне пришлось самому указать на мойщика стекол и на этом примере рассказать о том, как движущиеся объекты привлекают внимание. О том, что должен знать и делать презентатор в этом случае. Заодно рассказал и о приеме «Узаконить диверсию», о котором говорю теперь вам. Я был так рад тому, что ловко вышел из трудного положения, что даже решил пошутить. Повернулся к окну и сказал: «Витя, спасибо, ты свободен!» Под невероятный смех публики в тот же момент мойщик нажал какую-то кнопку и спустился на этаж ниже. Я подумал, не переборщил ли, когда один из участников тренинга подошел ко мне в перерыве и поинтересовался, по какому условному знаку «Виктор» понимает, что он свободен, ведь окна звуконепроницаемые...

Хочется привести два примера неудач. Тем более что в центре этих историй оказался не я.

На одной из конференций должен был выступить недавно назначенный руководитель компании. Он тщательно готовился — это было видно даже по его костюму. Желая казаться непринужденным, он спросил сидящих в зале, не переставить ли флипчарт поближе. Получив согласие, он поднял флипчарт; тот оказался не таким уж легким, вдобавок одна из опор конструкции была плохо закреплена и отвалилась. Наш герой остался стоять с довольно тяжелым металлическим предметом в руках. Представьте эту ситуацию, и вы поймете его ощущения. Весь пафос встречи улетучился. В зале откровенно хихикали. Конечно, кто-то пришел ему на помощь. Но от ощущения конфуза отделаться ему так и не удалось. А что сделали бы вы?

Другой случай. На конференции перед залом в двести пятьдесят работников кадровых служб выступает консультант по коммуникации — солидная женщина, хорошо знающая русский язык, эрудированная. Свою презентацию она решила начать словами Сократа «Заговори, я хочу тебя увидеть». Фраза эта известная, ее часто используют в выступлениях. Возможно, презентатор тоже слишком часто ее произносила. Так часто, что перепутала порядок слов. Итак, наладив зрительный контакт, выждав, пока установится полная тишина, наша героиня, к собственному удивлению, произнесла: «Сократ сказал: “Открой рот, я хочу тебя...”» Конечно, зал взорвался таким смехом, что до полного успокоения прошло минут десять. Как вы думаете, что делала в это время презентатор? Думаете, смеялась вместе со всеми? Нет, с видом, будто она олицетворяет собой всю русскую культуру, молча дожидалась, когда вернется внимание аудитории. Оно вернулось, но было очень зыбким. Во время ее выступления стоило кому-то в зале еле слышно хихикнуть, как публика снова разражалась хохотом. Если бы она признала ошибку и посмеялась со всеми — инцидент был бы исчерпан сразу.

Если диверсия возникает во время вашего выступления, спокойно обсудите происходящее с участниками. Главное — не делать вид, что ничего не произошло. Вы и сами знаете, что недостаток перестают замечать, если его подчеркнуть. Легче всего заставить не замечать вампира — обратить на него внимание. Если это не удастся, объявите перерыв, который «именно сейчас и запланирован», или, как в случае с мойщиком окон, используйте диверсанта как пример, по-

шутите, что вы заранее договорились. Остальное доверяю вашей фантазии, изобретательности и здравому смыслу.

Вернемся к подготовке помещения. Профессиональные шоферы открывают дверь своим шефам, обходя машину не сзади, а спереди. Почему? Человеку всегда неприятно, когда сзади кто-нибудь находится. Самое почетное место за столом — то, откуда можно видеть входную дверь. А самое неудачное — то, с которого не видно, кто у вас за спиной. Перед выступлением проверьте, нет ли у вас за спиной открытых дверей. Если есть — закройте и занавесьте. Абсурд, но подсознанию не прикажешь. Если предполагается президиум, разместите его таким образом, чтобы он был на одной линии с вами, а не за спиной. Во время презентации не оставляйте президиум сзади. Стойте на одном уровне с ним. Устраните также все возможности появления у вас за спиной других людей.

Подготовьте помещение таким образом, чтобы появиться перед аудиторией слева. Объекты, находящиеся справа, подсознательно воспринимаются как потенциально враждебные, а слева — как потенциально дружественные. Если вы вспомните «Лебединое озеро», то заметите, что черный лебедь появляется справа, а белые — слева. Этот же принцип касается и других театральных постановок: справа выходят отрицательные персонажи, слева — положительные. Даже в голливудском боевике в сцене разговора преступника с полицейским второй всегда будет слева. Желая запутать зрителя, режиссеры иногда намеренно идут на нарушение этого правила. В «Матрице», где тема добра и зла, их неразделимости, взаимопроникновения является одной из философских основ фильма, камера, вращаясь вокруг хорошего Нео и плохого Смита, меняет их местами. Точнее, и тот и другой попеременно оказываются то справа, то слева от нас. В науке о том, как познакомиться с девушкой, добиться ее расположения (или, проще говоря, «склеить»), один из главных принципов — подходить под левую ручку,

но никак не под правую. И если вы проходили тренинги по эффективному ведению переговоров, наверняка вам запомнилось: садиться к клиенту нужно таким образом, чтобы быть от него слева. Не пренебрегайте этим «пустяком».

Экран и флипчарт должны быть от вас по левую руку. И дело не только в том, что вам так удобнее писать и указывать на них. Просто флипчарт и экран, где бы они ни находились, являются символическим центром сцены. И где бы вы ни стояли в зале, если это место справа от флипчарта, то вы будете находиться по отношению к аудитории слева. А это именно то, что нужно.

По возможности не ставьте трибуну: она создает барьер в контакте с аудиторией. Если трибуна все же присутствует, найдите возможность отойти в сторону и говорить без нее. В небольшом зале ради этого можно пожертвовать даже микрофоном. Обратите внимание, в продаже сейчас есть тонкие прозрачные трибуны наподобие тех, какие мы видим по телевизору во время трансляции межгосударственных встреч. Приобретите такую. Огромный их выбор представлен в интернет-магазинах. Кстати, в некоторые модели вмонтирован маленький, почти незаметный микрофончик.

Расставьте мебель, технику и вспомогательные предметы так, чтобы можно было свободно перемещаться по залу, не рискуя что-либо задеть. Если под ногами у вас проходят провода, прилепите их к полу широким скотчем вдоль сцены.

Надеюсь, эти нехитрые правила помогут вам с большим успехом провести презентацию.

Каналы восприятия

Как жаль, что медленный танец постепенно покидает танцполы! И горюю я об этом не только из-за эстетической стороны дела. Медленный танец дает прекрасную возможность так много узнать о партнере. Точнее, почувствовать. Он может сразу все рассказать об отношении танцующих

друг к другу, их характерах. И даже о том, как сложатся отношения и сложатся ли вообще. Он помогает правильно определить партнера. Причем коммуникация в медленном танце осуществляется по всем каналам. Визуальному — партнеры видят друг друга, аудиальному — общаются, кинестетическому — касаются друг друга, чувствуют запах. Если же они в танце станут целоваться, то смогут ощутить и вкус. Быстрый танец позволяет оценить только визуальные характеристики, а этого никому не бывает достаточно.

К чему я об этом говорю? В презентации тоже важно задействовать как можно больше каналов восприятия.

Аудиальный

Конечно, вы постараетесь говорить достаточно громко и внятно. Если вы проводите презентацию без микрофона, помните о необходимости говорить в зал, а не в сторону. Как только вы отворачиваете голову, вас становится слышно гораздо хуже. Посылайте звук в зал, стараясь заполнить голосом все пространство. Если вы имеете поставленный голос, то вас не просто будет приятно слушать, вы станете более авторитетным для аудитории источником информации. К тому же будете меньше утомляться. Настроить голос можно в любом городе — при желании найдете преподавателя без труда. Только объясните, что вам нужна настройка голоса для выступлений, а не для оперного пения.

Это не все. Приятным сюрпризом для аудитории и помощником в эмоциональной настройке аудитории для вас послужит музыка, которая будет звучать до начала выступления. При подборе музыки следует учесть возраст и другие характеристики участников, но не ставьте хиты. Для любой аудитории подойдет приятная инструментальная музыка. Однако она не должна быть усыпляющей. Достаточно энергичная и желательна исполненная на настоящих инструментах, а не на синтезаторе. Пусть композиции будут продолжи-

тельными, или пусть они идут без паузы. Иначе всякий раз после завершения очередной композиции все будут ожидать начала презентации. Эдак могут и не дожидаться. Будет разумно ставить музыку и в перерывах, а также по окончании презентации. Следите, чтобы звук был не слишком громким, а стереосистема обеспечивала высокое качество звучания.

Особого внимания заслуживает пункт о тишине. Постоянный шум сплит-системы, ремонтных работ, автомобилей за окном или разговоров за дверью может невероятно раздражать. Причем не вас, а аудиторию, которая вынуждена напрягаться, чтобы услышать выступление. С учетом этого параметра подбирайте и помещение.

Визуальный

Понятно, что вы постараетесь выглядеть так, чтобы сразу создать приятное впечатление у аудитории. И уберете из помещения все, что не радует глаз. И слайды ваши будут хороши. Поэтому сейчас мы поговорим о неочевидном. Проследите за тем, чтобы участники презентации могли оставить верхнюю одежду на специальных вешалках. Висящие или лежащие тут и там куртки, шарфы и плащи делают помещение настолько неопрятным, что это ощущение может быть перенесено и на презентацию. Если вы предполагаете, что участники могут прийти с «багажом», предусмотрите для этого отдельные столы или зоны в зале. Пусть полиэтиленовые пакеты, портфели и сумки постоят пока там. Пристройте в уголке букет живых цветов. Небольшой, неяркий. Полевые не годятся. Розы тоже. Выбирайте по сезону. Лент, упаковки и дополнительных украшений быть не должно. Икебану подарите подруге на помолвку. А здесь — только цветы. Если за окнами неопрятный внутренний двор, парковка или, как в одной из московских компаний, кладбище, окна лучше занавесить или заставить чем-нибудь. Об уборке я молчу.

Кинестетический

Мы до сих пор ничего не дали участникам презентации потрогать, не заняли их руки. А что им можно дать? Возможно, вы заметили, что во время презентации многие крутят в руках ручки, зажигалки, телефоны. Некоторые рисуют в блокнотах что-то абстрактное. Пустите по рукам образец продукции или его модель. Это не только займет канал коммуникации, но и позволит привлечь внимание, разнообразить характер деятельности. Если такого объекта быть не может, раздайте буклеты, флаеры, сувениры. Только пусть помощник (или помощница) не разносит эти дары каждому. Дайте их сидящему с краю, а участники уже сами будут передавать из рук в руки. Но учтите, что в этот момент в каждом из них проснется ребенок. И он будет изучать, разглядывать полученное, пока полностью не освоит. Привлечь в это время внимание к себе вам не удастся. Поэтому вы с чистой совестью можете убить несколько минут на то, чтобы прокомментировать полученный участниками объект. Раздавайте только то, что приятно держать в руках! Логично предположить, что буклеты с большим количеством текста раздавать вредно. Поскольку основную часть информации человек черпает из внешнего мира через визуальный канал, звук вашего голоса с текстом на буклете конкурировать не сможет. По этой же причине я не рекомендую раздавать распечатку предстоящей презентации. Участники будут ее изучать в течение всего вашего выступления. При этом они, будьте уверены, не станут повиноваться вашим призывам перевернуть страницу и прочитать то, что там написано. До конца презентации они будут листать раздаточные материалы. И не поленятся на десятой минуте вашего выступления прочитать, что содержится на странице, соответствующей сороковой минуте. Они уже все будут знать заранее. Если вы и раздаете подобные материалы, пусть в них будут только шаблоны, куда

участники смогут вписать собственные заметки по ходу презентации. Бывает, что необходимость раздавать текст в самом начале определена антигуманными корпоративными стандартами проведения презентации. Когда я провожу тренинг, мне невероятно мешают раздаточные материалы. Однако я вынужден их использовать, ибо так повелось, что тренинг без этой пачки листов на пружинке уже вроде и не тренинг. Так вот, в самом начале я позволяю всем участникам пролистать тетрадь до последней страницы, убедиться, что ничего особенно интересного там нет, и только после этого приступаю к работе.

Обонятельный

Наряду со вкусовым каналом он является частью кинестетического, но тут мы их условно разделим для удобства. Проследите, чтобы презентация не проводилась в месте, где неприятно пахнет. Есть очень чувствительные к этому люди. Впрочем, представьте, что вам очень нравится человек противоположного пола. Очень. И вот вам выдалась возможность поговорить. Вы подошли, а от него пахнет сырой рыбой. И куда делась нарождавшаяся влюбленность?! Или даже не так. Вы заговорили, а в это время рядом стали мыть пол водой с хлоркой. Эффект тот же. Неприятный запах может идти от кухни, которая оказалась неподалеку. Или от курилки. К сожалению, кто-то из участниц может переусердствовать с духами. Но на это вы уже влияния не имеете.

Вкусовой

Понятно, что, если ваша презентация связана с продукцией, которую можно дегустировать, ее нужно дегустировать. А если нет, то вкусовыми рецепторами займется кофе-брейк. Перерыв то есть. Будет лучше, если вы повлияете на подбор закусок и напитков. Я до сих пор помню презентации,

где под видом кофе подавали тепловатый кофейный напиток. Помню скандал, устроенный одним из участников, которому показалось, что чай приготовлен из водопроводной, а не бутылочной воды. Помню несвежий сок в одном из приморских городов. Неприятное впечатление может быть перенесено на презентацию. Кстати, необходимость чем-нибудь себя занять, так часто ощущаемая всеми нами во время чьего-то выступления, легко и безопасно реализуется через леденцы. На Западе каждому участнику презентации вместе с блокнотом и ручкой принято выдавать небольшую коробочку монпансье. Чаще всего это не слишком сладкие конфеты — например, с корицей и перцем. Интересно, что они не слишком быстро рассасываются, вдобавок корица и перец обладают тонизирующим действием. В отличие от жевательной резинки леденцы не мешают говорить, и от них не нужно избавляться, приклеивая к низу столешницы. К тому же сахар, содержащийся в них, обеспечивает организм серотонином — ферментом радости. Подсластите пилюлю вашей презентации. Это добавит небольшой, но позитивный штрих к комплексу впечатлений, которые получают участники.

Как вас представить?

Знаете ли вы, какую важную роль играет представление презентатора при формировании его положительного имиджа? Особенно если сидящие в зале видят вас впервые в жизни? В этом случае вам придется самостоятельно нарабатывать положительное представление о себе в процессе выступления. Не секрет, что хорошее отношение к источнику информации переносится и на объект презентации. Переносится также плохое или никакое. Хотите с самого начала получить небольшую фору?

Как говорится, у вас не будет второго случая произвести первое впечатление. Давайте переложим эту заботу

на человека, который не только знаком аудитории, но и имеет в ее глазах положительный имидж. Пусть представит вас. Тогда вы начнете уже не с нуля. На вашем счету к началу речи уже будет позитивный баланс. Во время выступления, конечно, вы можете его растерять. А можете умножить. Только убедитесь, что представляющий вас действительно пользуется авторитетом у слушателей. Если отношение к нему не очень хорошее, ваш баланс, соответственно, будет отрицательным. И изменить это будет нелегко. вспомните, как пастор (авторитет по определению) представил Морфиуса в фильме «Матрица: Революция».

Будет очень хорошо, если представляющий вас не просто сообщит эпитеты и факты, свидетельствующие о вашей компетентности в теме выступления. Пусть лучше скажет о своем отношении к вам. О том, что он давно следит за вашей работой и всегда восхищается вами. О том, что... и так далее. Но пусть удержится от соблазна перегнуть палку. Если его представление о вас будет выдержано в духе кабарешного «А сейча-а-ас! Неподр-р-ражаемая-а-а... вос-с-с-схитительная-а-а-а...», есть риск, что к моменту вашего выхода сформируется в лучшем случае ирония, а в худшем — завышенные ожидания. И если вам не удастся их оправдать, сколь бы хорошим ни было ваше выступление, останется неудовлетворенность.

Чтобы избежать подобных казусов, попросите того, кто будет вас представлять, рассказать вам еще до выступления, как он это собирается сделать. Вполне законная просьба. Я всегда так поступаю. Правда, как-то организатору одного из тренингов, который я проводил для руководства Альфа-Банка, удалось убедить меня в том, что она делает это правильно. Я поверил. И напрасно. Представляя меня, она выразила мне признательность за то, что я смог прервать свою поездку по Соединенным Штатам, чтобы

провести этот тренинг. Хотя у меня при этих словах прекратились все процессы жизнедеятельности, я улыбался и кивал. Потом началась обычная работа, но я знал, что этот часовой механизм рано или поздно сработает. Понятно, что, когда пришло время задавать вопросы, всех стало интересовать, что я делал в США и почему прервал поездку. Передо мной была дилемма: сказать, что это неправда, и тем самым разочаровать участников и выставить не в лучшем свете их коллегу, или соврать. И первое и второе было недопустимо. Дело даже не в этической стороне. На моем сайте всегда можно увидеть, куда и когда я ездил. Никакой Америки в то время там и близко не было. Какими только ухищрениями я не пользовался, чтобы не ответить на этот вопрос прямо! Жванецкий бы позавидовал моему остроумию. Не ставьте себя в подобное положение.

Зная то, о чем я сейчас вам рассказал, представляйте новых гостей на вечеринках или выступающих вслед за вами в том же духе. Проследите реакцию публики и их собственную. Реакция будет тем ярче, чем лучше было ваше собственное выступление и чем выше уважение к вам у людей, к которым вы обращаетесь.

Ругать ли конкурентов, хвалить ли себя?

Некий оратор, выступая на конференции после предшественника, значительно превысившего регламент, пожелал сразу понравиться аудитории. Учитывая, что выступавший перед ним был еще и конкурентом, он рассчитывал убить этим двух зайцев. Выйдя на трибуну, он сказал: «Я не буду так злоупотреблять вашим временем, как предыдущий оратор, я буду краток...» Он ожидал, что атмосфера в зале потеплеет. А вместо этого по рядам пронесся неодобрительный гул. Люди переглядывались, некоторые скрестили руки на груди. Аудитории что-то явно не понравилось. Выступающий взял себя в руки, но отделаться

от ощущения конфуза так и не смог. Когда пришло время отвечать на вопросы, он убедился, что расположение аудитории он утратил еще на этапе установления контакта. Какие выводы может сделать из этого мыслящий человек? Презентатор находится в привилегированном положении. Он говорит, его слушают. Его конкуренты не могут защитить себя или опровергнуть произносимое им. Особенно если они отсутствуют. Пользоваться случаем и «пинать» фактически беззащитных людей — подло. Это бесчестно и грозит вам утратой репутации. Конечно, сидящие в зале не делают таких логических выкладок. У них просто проявляется неосознанная неприязнь к выступающему.

При подготовке презентации потрудитесь найти в ваших конкурентах, их товарах и услугах то, о чем можно отозваться положительно. Однако проследите, чтобы не получился эффект, описанный в известном стихотворении Сергея Михалкова: «Такая корова нужна самому!» А для этого хвалите конкурентов за незначительные, неопределяющие достижения. А их товар — за характеристики, которые не являются основными.

Что же касается вашей компании, услуги, продукта, тут не вредно их поругать. Существует в католицизме такое положение: «Если ты оправдываешь себя, Господь обвиняет тебя. Если ты обвиняешь себя, Господь оправдывает тебя». Так же и публика на презентации. Если вы себя критикуете, ей невольно хочется защитить вас от вас же самого. Например, если вы закажете в ресторане семгу, а официантка скажет: «Семга сегодня не очень, возьмите лучше форель», — вы будете ей доверять больше или меньше? Она говорит о своем ресторане плохо, и вы доверяете ей. Так и при подготовке презентации необходимо найти слабые места в вашем проекте, продукте, работе компании. Только недостаток, о котором вы говорите, не должен затрагивать основную функцию и перечеркивать главных достоинств.

Помните, что центров тревоги в коре головного мозга человека больше, чем центров удовольствия. Именно поэтому о недостатках упоминать нужно. Иначе аудитория станет их обязательно искать сама. И, чего доброго, найдет. Лучше скажите о них сами. MLM-компании, проводя презентации своих пищевых добавок, допускают именно эту ошибку. Их пищевые добавки совместимы с любой едой и напитками, побочных эффектов не имеют, цена радует, все прекрасно. Это и подозрительно. Неспроста в народе не доверяют молодым непьющим мужчинам. Рассуждения при этом такие: не может человек быть без недостатков, он или больной, или «зашитый», или что-то замышляет. Вот такие идеи выдают центры тревоги. Найдите им работу, иначе они найдут ее сами.

Задание. Покритикуйте себя как оратора, отца (мать), сына (дочь) так, как предложено в этой главе. Когда будете смотреть художественный фильм, найдите положительные качества в отрицательном герое.

Десять смертных грехов презентатора

В этом разделе вы узнаете, какие смертные грехи может совершить презентатор. Уклоняйтесь от них.

1. Выйти к публике неподготовленным.

Расхожей стала фраза о том, что лучшая импровизация — та, которая отрепетирована. Это действительно так. Я сам несколько раз в самонадеянном кураже выступал перед аудиториями, надеясь, что меня выручит компетентность. Нет, знания предмета для презентации мало. Этого достаточно для экзамена, а презентация — не экзамен.

2. Недооценить значение своего внешнего вида.

Больно смотреть, товарищи, на внешний вид многих презентаторов. Чтобы встретили по уму, одежда должна быть соответствующей. В студенческие годы я играл в рок-группе. Один из руководителей студенческого клуба сказал мне

тогда: «Ты можешь выйти на сцену в джинсах и майке. Но это должны быть не те джинсы и майка, в которых ты ходишь по улице». Только много лет спустя я оценил всю ценность этих слов. У каждого артиста есть сценические костюмы. Представьте, у меня есть тренерские костюмы. Есть вещи, которые я надеваю только на тренинг и никогда — в обычные дни. Они специально для этого покупаются. Конечно, вам нет нужды держать в шкафу отдельные костюмы для презентаций. Но все же проводить презентацию необходимо не в той одежде, в которой вы приходили на работу в течение последней недели. Аудитория должна видеть, что презентация для вас — особенное событие.

3. Пренебречь позой и жестикуляцией.

Я понимаю, что скованность многих выступающих связана в первую очередь с психологическим зажимом, а во вторую — с непониманием, что делать с руками и как стоять. Так вот, у вас должен быть вид уверенного в себе человека: плечи расправлены, голова приподнята, спина прямая, ноги расставлены достаточно широко, чтобы положение тела было устойчивым, колени выпрямлены, центр тяжести немного смещен вперед. Мелкие дерганья руками устраняются путем репетиций, во время которых в руках вы держите, к примеру, две книги: одну в левой руке, другую — в правой. Таким образом вы невольно начинаете контролировать руки, жесты становятся крупнее, осмысленнее. Поскольку хозяин презентации вы, то стесняться нечего: жестикулируйте свободно, выпрямляя руки до последней фаланги пальцев. При этом старайтесь чаще демонстрировать ладони, так как это указывает на открытость. Обратите внимание, почти все жесты приветствия предполагают открытые ладони. Как и жесты, призывающие к доверию: «Я не брал», «Я сдаюсь», «Я не виноват». Понятно, что руки для жестикуляции должны находиться на уровне грудной клетки, а не по швам. Но как сделать нахождение рук в этом

месте обоснованным? Возьмите карандаш, маркер, указку. Перекладывая их из руки в руку, вы будете чувствовать себя более естественно. Постепенно это войдет в привычку, и вспомогательный предмет вам уже не понадобится. Только не берите в руки ручку с кнопкой: не исключено, что, нервничая, вы станете ею щелкать, сами того не замечая. Зато это заметит публика. И не просто заметит, а так, что вам уже и презентацию проводить не захочется.

4. Не проявить к публике должного уважения.

Годы работы в школе показали мне, что нет и не может быть аудитории, к которой можно относиться с пренебрежением. Причем оказывать знаки уважения нужно тем активнее, чем выше вы по отношению к аудитории по степени подготовленности. Отталкивающе смотрится профессионал, выступающий перед новичками и всячески своими знаниями кичащийся, надменно отвечающий на вопросы и даже позволяющий себе «подкалывать» аудиторию. Не забуду одного своего выступления перед студенческой аудиторией. Тогда только вышла моя первая книга, и я эдаким суперстаром пришел на ее презентацию. Не об аудитории, не о том, что могу дать этим ребятам за три-четыре часа нашего разговора, думал я, а о себе, великом. Это не осталось незамеченным. И, увы, не только мной. Я сделал свои выводы. Надеюсь, вам не придется.

5. Пренебречь минутой молчания.

Я имею в виду ту минуту в самом начале презентации, когда вы еще ничего не говорите, а только устанавливаете зрительный контакт с аудиторией. К сожалению, большинство презентаций сегодня начинаются с места в карьер. А ведь людям, сидящим в зале, требуется время, чтобы «ссканировать» вас, настроиться на презентацию. Они и оглянуться не успели, а вы уже вовсю поете песнь о главном. Особых претензий заслуживают ораторы, которые начинают выступление, не дождавшись абсолютного внимания

со стороны аудитории. Они начинают говорить в то время, когда по залу еще проходят опоздавшие, о чем-то переговариваются сидящие, звонят телефоны. Ничего удивительного, что на таких презентациях ни на минуту не прекращается параллельная жизнь в зале. Ни один профессиональный учитель не начнет урок, пока в классе не установится тишина. Когда учитель говорит, все должны быть сосредоточены на нем. И первой минутой урока он это ясно показывает. Так и вы во время презентации должны четко показать: «Я говорю только тогда, когда меня слушают». Кстати, это необходимо придерживаться и во время выступления. Если кто-то поднял трубку телефона, или стал пробираться к выходу, или решил поделиться с соседом впечатлениями, сделайте паузу, дождитесь, пока в зале закончится движение, и только тогда продолжайте. Вы наверняка обратите внимание, что в этом случае идущий по залу станет расторопнее, а говорящие — лаконичнее. И пусть вас не смущает статус аудитории. Главное, чтобы вы не закатывали глаза и не вздыхали. Вы не можете обижаться на аудиторию, как не может взрослый обижаться на ребенка. Пусть на вашем лице читается снисходительная доброжелательность.

6. Перейти к сути выступления, не создав нужной эмоциональной атмосферы.

Об этом мы уже говорили достаточно. Такую атмосферу создает вступительная часть презентации. Но как понять, что нужная эмоциональная атмосфера уже создана и можно переходить к основной части? Вспомните аналогию между композицией презентации и другими процессами жизнедеятельности человека. В частности, интимными отношениями: по каким признакам мужчина узнает, что прелюдия достигла своей цели и можно переходить к основной части? Есть один параметр, который не обманет, — женщина начинает делать движения навстречу. По каким признакам, пользуясь этой аналогией, мы можем заключить,

что аудитория готова и мы можем переходить от вступительной части к основной? По тем же. Она делает движения навстречу: люди в зале подаются вперед, слушая вас; начинают говорить подтверждающие и побуждающие слова; задавать вопросы, забегая вперед; живо реагировать на ваши шутки. Знайте: томить дальше ни к чему, пора переходить к основной части. А до этого — ни-ни.

7. Не поддерживать зрительный контакт на протяжении всего выступления.

Я понимаю, что у вас есть слайды, записи и тому подобное. Но в фокусе внимания оратора должна быть аудитория, а не компьютер или бумага. Скажите близкому человеку проникновенные слова, не глядя в глаза, и увидите, насколько слабее будет эффект по сравнению с теми же словами, но произнесенными в зрительном контакте. Посмотрите на джазовых музыкантов, при всем своем мастерстве так неотрывно смотрящих на струны и клапаны. И какой у них контакт с залом? Никакого. Посмотрите на рок-музыканта, который, может, и знает-то всего несколько аккордов. А какой контакт с залом! Какой успех! Кстати, ничего плохого о рок-музыкантах сказать не хотел — «я сам, брат, из этих». Ваши ноутбуки и полумрак зала не могут служить оправданием. С наслаждением смотрю я на работу диджеев Бо (Богдан Титомир) и Катрин Весна. Вот где зрительный контакт с аудиторией! А ведь у них техника посложнее вашей будет. И освещенность зала послабее, плюс мигалки. Учитесь. И смотрите в зал.

8. Говорить противоестественным языком.

Ох, как часто мне приходится на консультациях выполнять синхронный перевод за выступающим. «В данный момент» — «Сейчас». «Нам не удастся достигнуть полного понимания» — «Мы не понимаем». «Мы не располагаем возможностями в достаточной мере» — «Мы не можем». Ну и так далее. Во время репетиции следите за своим языком,

проанализируйте, нет ли в вашей речи оборотов, которые можно перевести на более простой язык. Не пытайтесь выражаться умно и солидно: витиеватость отдалит вас от аудитории, сделает речь непонятной, и вы вдруг почувствуете, что «в данный момент аудитория не располагает возможностями в достаточной мере для достижения полного понимания того, о чем вы говорите».

9. Не использовать контрасты громкости, тембра и темпа.

Как вы знаете, один из основных инструментов удержания внимания аудитории (как и отдельного человека) — контрастные раздражители. Малоопытный учитель, поняв, что потерял внимание класса, стучит мелом по доске. А опытный просто замолчит ненадолго, и дети тут же затихнут и повернутся к нему. Манера же вузовских преподавателей легко поддается пародированию. Вот у них-то как раз контрастных раздражителей нет. На протяжении всей лекции большинство из них говорят, не меняя громкости, тембра и темпа. От этого монотонного течения речи неминуемо хочется спать. И это несмотря на то, что профессор отлично знает свой предмет, а нам нужно внимательно слушать лекцию, чтобы сдать экзамен! Какой же реакции вы ждете от аудитории, если известно, что ее мотивация слушать гораздо слабее, чем у студента, а речь ваша мало отличается от речи институтского профессора? Итак, если хотите удерживать внимание в течение всей презентации, сколь долго она бы ни длилась, делайте паузы, меняйте громкость и темп речи. И, если умеете, — тембр голоса.

10. Затянуть выступление.

Думаю, тут комментарии излишни. Уж лучше закончить раньше, чем позже. Каждая минута просрочки (даже если вы выступаете блестяще) тянется как целых пять и, несомненно, снижает ваш рейтинг в глазах аудитории. В какой-то момент людям может стать невыносимо слушать вас.

И дело не только в том, что пропадает внимание. У кого-то запланированы дела. А кто-то давно хочет в туалет, но терпит, ожидая, что вы вот-вот попроситесь. А вы все тянете и тянете с этим! Как же случилось, что вы не уложились в регламент? Причин может быть несколько. Возможно, вы не репетировали. Возможно, во время репетиции вы не засекли время. Или не учли, что презентация может начаться с опозданием, что во время ее проведения могут случиться проволочки или возникнет необходимость что-то пояснить или повторить. Поэтому, репетируя, смело накиньте к тому времени, что вы отмерили, еще 20%. Вот столько и будет длиться презентация на самом деле. Обезопасьте себя еще больше. Объявляя или публикуя регламент, назовите продолжительность презентации больше той, что наметили. Если вы и закончите раньше срока, аудитория будет вам только благодарна.

Будет она признательна и в том случае, если вы не совершите ни одного из десяти смертных грехов презентатора. Если и совершите, то потом, конечно, исправитесь. Но вот той самой презентации будет уже не изменить.

Корпоративные стандарты проведения презентации

Многим компаниям известно, что такое корпоративные стандарты. Особенно ярко они проявляются в принципах обслуживания клиентов. В стандартах указано, как нужно приветствовать клиента, о каких конкурентных преимуществах своей компании упоминать, как реагировать на возражения. Есть и отдельный пункт о том, как вести себя при конфликте с покупателем. И даже как объяснить дорогу к офису. Те, кто занимается продажами, подтвердят мои слова о том, что корпоративные стандарты обслуживания очень помогают в работе. На первый взгляд они лишают творчества. Но это не так. Творчество может быть лишь

там, где мастер владеет базовой техникой. В любом случае каждый контакт с клиентом остается уникальным и неповторимым. Но есть базовые принципы, которые необходимо соблюдать, и тогда мы сможем более уверенно себя чувствовать. И более уверенно творить.

Возможно, вы знаете, что на ряде радиостанций новичка-ведущего обучают с правильной интонацией произносить название станции. Вспомните сцену из фильма «Части тела». Эту картину снял Говард Стерн — культовый радиодиджей. Он издевается над маркетологами, заставлявшими его раз за разом с нужной интонацией повторять: «Дабл-Ю-Эн-Би-Си». А это было необходимо. Существует даже такое понятие — «звуковой логотип». Как логотип компании должен выглядеть везде одинаково, так и название компании всегда должно звучать одинаково. Вспомните рекламные ролики. В них слова Panasonic или It's a Sony всегда произносятся одинаково. Вспомнили?

Теперь вернемся к презентации. Интересно, какие чувства испытывают сидящие в зале, когда слайды сотрудников одной и той же компании оформлены абсолютно по-разному? Цветовые решения настолько разнятся, что можно подумать, будто эти люди выступают от разных организаций. Я уже молчу о шрифтах, типах диаграмм и таблиц. А одежда? Часть выступающих в строгих костюмах, часть — кэжуал.

Какие же параметры должны быть зафиксированы в корпоративных стандартах проведения презентаций?

- Уникальные конкурентные преимущества компании.
- Другая информация о компании, обязательная к упоминанию.
- Типичные возражения и ответы на них.

- Другая информация.
- Принципы оформления слайдов:
 - а) размер и местонахождение логотипа;
 - б) содержание первого и последнего слайдов;
 - в) варианты шрифтов;
 - г) типы диаграмм, таблиц и тому подобное.
- Как представляться.
- Как прощаться.
- Ограничения по количеству слайдов.
- Требования по снабжению участников распечатками.
- Принципы ответов на вопросы.
- Дресс-код.
- Другое.

Должен признать, что многие компании уже осознали необходимость стандартизации проведения презентаций. Но те, кто осознал необходимость, и те, кто эту необходимость реализовал, похоже, не знали, зачем это нужно. И, что греха таить, в большинстве компаний сегодня корпоративные стандарты не помогают, а мешают проводить презентации.

Чего стоит, например, требование готовить презентацию на один час с количеством слайдов не менее ста! Это означает, что скорость подачи слайдов — два в минуту. Это скорострельный пулемет, а не презентатор. Если учесть, что в ходе презентации возможны заминки, то выйдет иной раз и по три слайда в минуту. Любопытно, а что успевают

разглядеть сами участники, эти стандарты вводившие? Или вот требование выкладывать на слайд все показатели таблицы. Их бывают десятки или даже сотни! Кто сможет хоть что-нибудь разглядеть на этом полотне? На этом «восточном ковре», вытканном цифрами? Никто и ничего. Никто ничего и не разглядывает. А презентатор потратил часы высокооплачиваемого времени на рисование этой никому не нужной таблицы.

Зачем вводится требование раздать (или разослать) каждому участнику слайды накануне презентации? При этом их содержание должно быть настолько полным, что вам уже нечего говорить. Зачем тогда вообще проводить презентацию, ведь все уже ознакомились и с выводами вашими, и с аргументами? Ан нет, слушают. И внимательно. А почему? Мой личный опрос показал, что, несмотря на строгое соблюдение стандартов и контроль за тем, чтобы они соблюдались, только каждый двадцатый участник хотя бы заглядывает (!) в присланные ему накануне слайды. Большинство же приходят на презентацию и начинает изучать слайды во время ее проведения. Зачем же это нелепое правило?

Увы, некоторые корпоративные стандарты сложились исходя не из принципа целесообразности, а из укоренившейся традиции. Никто не может объяснить, почему презентации в такой-то компании нужно проводить именно в этом зале за круглым столом и никак нельзя в другом, более подходящем, где все участники будут сидеть лицом, а не спиной к ведущему и экрану. Непонятно, почему презентация должна начинаться с серии уничтожающих вопросов к докладчику, после чего тот сможет сказать «последнее слово». Так повелось. Так любил делать прежний шеф. Это правило нигде не записано, но оно нерушимее всех.

Многие подобные традиции призваны заставить презентатора чувствовать себя школьником, отвечающим урок. При чем школьником, по мнению учителя, урока не знающим.

Школьником, попавшим в число «нелюбимых». Какой будет презентация? Кто и что выиграет от этого? Возможно, сидящие в зале получают извращенное наслаждение при виде мук, которые испытывает стоящий на сцене. Но разве для этого мы готовим и проводим презентации?

Замечено, что в армии солдаты, которые в начале службы подвергались самым сильным издевательствам и клялись, что никогда не будут вести себя так, как их обидчики, дослужившись до привилегий, становятся самыми злыми и беспощадными «дедами». Замечено также, что ранее унижаемый сотрудник, дорвавшись до должности босса, начинает унижать уже бывших своих друзей и однокашников. Вчерашний презентатор, подвергшийся обструкции со стороны публики, сев в зал, становится самым злым и непримиримым слушателем. Он всячески демонстрирует невнимание к выступающему и презентации, громко разговаривает с соседями, бросает реплики, издает звуки, выражающие сомнение, громко зевает или притопывает. Узнаете? Таким образом, пагубные традиции проведения презентаций в компании постоянно усугубляют проблему. Увеличивается количество человеко-часов, уходящих не просто впустую, а во вред и компании, и ее сотрудникам. Растет число затаенных, невысказанных конфликтов, фраз, сказанных про себя: «Все, надоело, ухожу!» Тот ли это эффект, которого мы ждали от презентаций?

Что же делать? Разработать и внедрить корпоративные стандарты проведения презентаций, причем каждый из них должен быть обоснован и направлен на оптимизацию проведения презентаций. При необходимости в такие стандарты могут вноситься изменения.

Корпоративные стандарты (без всякого пафоса и лирики, только конкретные требования к презентациям) нужно записать в специальную книгу, назвав ее, к примеру, «Корпоративная книга презентатора». У нее должен быть хранитель.

Только один, совершенно конкретный человек должен отвечать за ее хранение, использование и дополнение. В крупных компаниях есть даже должность, наделяющая ее обладателя правом и обязанностью следить за реализацией этих стандартов. В частности, в McKinsey & Company такая должность называется «директор по визуальным коммуникациям». И занимает ее автор бестселлеров «Бизнес-презентация» и «Говори на языке диаграмм» Джин Желязны.

Как же должна выглядеть корпоративная книга?

Лучше, если это будет прошитая распечатка. Практика показала, что электронная книга при всей нашей современности и привязанности к технике читается гораздо меньше. И отношение к ней другое. Повесьте в коридоре офиса стенгазету с поздравлением сотрудника с днем рождения и разместите ту же информацию во внутренней сети. Сравните эффект. То же и с книгами.

Очень экономит время подготовки прилагаемый к книге банк изображений. Для того чтобы выступления сотрудников одной компании были единообразными, стоит сформировать набор таблиц, графиков, диаграмм и специальных иконок, которые будут использоваться при подготовке слайдов. Для многих крупных компаний такой пакет создают дизайн-студии: заказчик может быть уверен, что подобных символов не будет ни у кого больше. Использование такого банка не только стандартизирует визуальную часть презентации, но и упрощает поиск подходящего изображения. Предвижу возражения читателей, что тогда презентации будут выполнены словно под копирку и смотреть их будет неинтересно. Тут нужно заметить, что деловые презентации — не конкурс художественной самодеятельности. Это вспомогательный элемент деловой коммуникации. И, как в любой деловой коммуникации, здесь должны быть правила игры, которые помогают обеим сторонам.

Как использовать «Корпоративную книгу презентатора»?

- Новичков знакомят с содержанием книги, дают почитать. Когда презентация готова, она тестируется на соответствие корпоративным стандартам. Обнаруженное несоответствие должно быть устранено.
- Если к хранителю книги обращаются с предложениями по совершенствованию стандартов проведения презентации, он рассматривает их и вносит в книгу.
- При подготовке к презентации докладчик сверяется со стандартами, пользуется банком данных.
- Сложные, курьезные, необычные случаи вносятся в книгу, если могут послужить примером или стать поучительной историей.

Содержание корпоративной книги может варьироваться в зависимости от особенностей компании, продукта и формата проводимых презентаций. В любом случае следует помнить о том, что корпоративные стандарты должны помогать в работе, обогащая каждого выступающего тем опытом, который наработали его предшественники.

Дневник презентатора

Если вы не просто хотите подготовить хорошую презентацию, а намерены стать успешным презентатором, для которого блестящие выступления — норма, придется потрудиться. Впрочем, эти инвестиции быстро окупятся. Для облегчения работы я рекомендую завести дневник, в который вы будете вносить данные о каждом своем выступлении. Сюда может попасть не только презентация, но и выступление с тостом на вечеринке у друга, реплика на совещании у директора, благодарственная речь по случаю вручения вам государственной награды. Одним словом, любое выступление. Дневник лучше вести в тетради или блокноте. Проследите, чтобы это была не копеечная

тетрадь. Выберите подороже и покрасивее. Это психологически настроит вас на соответствующее отношение к той аналитической работе, которую вам предстоит вести. Конечно, можно и файл в компьютере создать. Но эффект будет не совсем тот, которого мы хотим достичь. В этой тетради для новой записи отводите чистую страницу. По каждому выступлению просто заполняйте пункт за пунктом.

1. Место и время презентации. Какова была обстановка, перед кем и после кого вы выступали.
2. Тема. Если презентация была продолжительной, укажите и подтемы.
3. Характеристика аудитории. Это параметры, обсуждавшиеся в разделе «Этапы подготовки» и отвечающие на вопрос «Кто в зале?».
4. Каков был регламент. Укажите, удалось ли вам уложиться в отведенное время. Если сочтете нужным, добавьте свои комментарии к этому пункту.
5. Сильные стороны моей презентации. Поскольку, как уже говорилось, в коре головного мозга человека центров тревоги больше, чем центров удовольствия, мы сразу подмечаем ошибки, а вот плюсы приходится поискать. Не будьте к себе слишком строги, вспомните свое выступление до мелочей и запишите все удачные находки.
6. Слабые стороны моей презентации. Снова вспомните презентацию и запишите все подмеченные недостатки. Здесь же отметьте, почему эти слабые стороны реализовались.
7. Выводы. Из соотношения сильных и слабых сторон сделайте обобщение и выводы о презентации в целом.

8. Реакция аудитории, реплики слушателей. Проанализируйте полученные вопросы, ваши ответы, реплики из зала, реакции. Какие из вопросов и возражений вам удалось предугадать?
9. Оценка выступления в целом. Мы уже говорили, что ответы на вопросы аудитории могут добавить несколько баллов к вашей презентации, а могут погубить ее. Проанализируйте презентацию вкупе с вопросами и вашими ответами на них.
10. Что сделать, чтобы следующая презентация была еще лучше. Пожалуй, это самый важный вопрос. Только постарайтесь избежать перфекционизма — маниакальной страсти все делать идеально. Воспримите процесс вашего совершенствования как игру с самим собой.

Профессиональный рост презентатора — это не только овладение навыками публичной речи. Это и личностный рост, и психологическое саморазвитие, и развитие эрудиции. Совершенствование себя. А совершенствование — процесс, не имеющий конца. Ибо совершенство, как мы знаем, недостижимо.

Как развивать навыки самостоятельно

Понятно, что, прочитав книгу, не станешь блестящим презентатором. У книги такой эффект: если до этого дня вы, проведя презентацию, восклицали: «Нет, не так надо было!» — то теперь сможете восклицать: «Нет, надо было вот так!» Но чтобы действительно улучшить качество презентаций, нужно предпринять самостоятельные шаги. Что делать?

1. Применяйте на практике все, что вы прочли в этой книге. Чтобы развить навык, необходима тренировка.

Если вы не выступаете с презентациями так часто, как хотелось бы, найдите возможность выступить перед публикой в других ситуациях. Возьмите себе за правило на любой вечеринке произносить как минимум два тоста. Если проходит собрание, совещание, выступите хотя бы с репликой. Активнее ведите себя на тренингах и семинарах. Выходите всякий раз, когда слышите слова «Кто хотел бы?..».

2. Возьмите за правило проводить репетицию перед каждым выступлением и по самому незначительному поводу. Даже прежде чем встать с бокалом, несколько раз проговорите тост мысленно. И не просто проговорите, а представьте в деталях, что вы будете делать, когда встанете. И уж давно репетируйте перед каждой презентацией, пока не будете удовлетворены тем, что получилось.
3. Участвуйте в тренингах по ораторскому мастерству, публичной речи, *presentation skills*. И не стоит ждать «лучшего» тренинга или «лучшего» тренера. Просто запишитесь на ближайший, и вы почувствуете, какой рывок сделали в мастерстве проведения презентации. Организуйте такое обучение в своей компании. Поскольку от презентаций напрямую зависит так много в каждой фирме, обучение этому мастерству окупится сразу.
4. Наблюдайте, как выступают другие. Внимательно смотрите и слушайте, анализируйте, перенимайте лучшее и критикуйте за ошибки. Хорошо, если у вас есть возможность наблюдать выступления разных ораторов. Если такой возможности нет, прекрасный материал могут дать выступления политиков, звезд шоу-бизнеса, деловых

людей, которые вы видите по телевизору. И даже выступления героев художественных фильмов могут стать предметом анализа и заимствований.

5. Читайте то, что написано и другими авторами. Список рекомендованной литературы вы найдете в соответствующем разделе.
6. Гораздо более эффективны видеотренинги. Тут я мог бы с чистой совестью порекомендовать свои видеокурсы «Учимся выступать публично» и «Бизнес-презентация».
7. Пользуйтесь всеми доступными источниками информации. Загляните на мой сайт radislavgandapas.com. Там вы найдете мои статьи по разным аспектам публичных выступлений (и не только), сможете задать мне вопрос и получить ответ.
8. Но лучшим способом развить любой навык является следующий. Лично я очень многому научился, пока читал книги по риторике и наблюдал за выступлениями других ораторов, как блестящих, так и тусклых. Еще больше знаний я приобрел, когда стал все это воплощать на практике, постоянно корректируя себя и повторяя снова и снова. Но наилучшие результаты я получил, когда стал проводить тренинги и семинары по этой теме. Если хотите по-настоящему раскрыть для себя тему успешных презентаций, научите тому, что знаете, другого человека. Пусть это будет тот, для кого вы являетесь авторитетом: ваш ребенок, подчиненный, новичок, младший товарищ. Не нужно пытаться проводить системное обучение. Просто подскажите ему, проанализируйте вместе с ним его

презентацию, покажите пример. Вы увидите, как много вам откроется нового, о чем вы и не читали, и не слышали. Спустя время вы сами сможете написать книгу на эту тему, которую я с удовольствием и пользой для себя прочитаю.

Слово аудитории

Совершенно согласен с Радиславом в том, что первейшим грехом можно считать выход спикера к аудитории неподготовленным. Удивительно, но весьма часто люди уверены, что их знание предмета или статус позволяет им выступать без предварительной работы с материалом, без составления плана, тезисов и проработки последовательности изложения. Слушать таких ораторов мука.

А как комично смотрится докладчик, повернувшийся спиной к аудитории, дабы написать нечто важное на доске, если его пиджак искорежен повседневным многочасовым сидением на рабочем месте. Важность материала обесценивается внешним видом выступающего, в чем я совершенно согласен с автором этой книги.

А чего стоит слушателям надменность оратора! Они вынуждены внутренне защищаться. Царапины на самолюбии людей оставлять недопустимо, тем более в момент передачи той или иной информации. Худшее, что может сделать спикер, — это продемонстрировать свое превосходство над слушателями, даже если он действительно профессиональнее или компетентнее их.

Прав Радислав, когда подытоживает грехи последним, самым распространенным ораторским грехом, которым особенно славятся руководители, — затянутостью презентации, которая сводит на нет все ее плюсы. Никогда не забуду, как один весьма известный и всеми уважаемый адвокат, получив слово

на торжественном собрании, поставил под сомнение свой негласный титул «блестящего адвоката»! Начав выступление с удачной шутки, он великолепно выразил в нескольких фразах все, что должна была услышать аудитория. Если бы он на этом закончил, то его проводили бы овациями. Но он, почувствовав одобрение слушателей, «растекся мыслью по древу» и долго мучил всех длинными рассуждениями. Покинул сцену он под жидкие аплодисменты, скорее выражающие радость аудитории, что замолчал.

Я порекомендовал бы эту книгу в качестве учебного пособия всем, кто работает в жанре ведущих различных шоу-программ. Огромный пласт полезной информации, методик, рекомендаций о том, как работать с микрофоном на праздничных мероприятиях, здесь изложены простым и понятным языком. Держать аудиторию — это настоящее искусство, и этим искусством щедро делится автор этой замечательной книги.

Сергей Князев,

генеральный продюсер агентства праздников «КнязевЪ»

Готовя важное выступление я пытаюсь следовать трем рекомендациям:

1. Сначала написать на маленьком кусочке бумаги (приблизительно 5 × 2 см) главную идею выступления. Одним кратким предложением. И эта идея всегда должна оставаться в центре внимания. В английском языке есть для этого емкая фраза: Stay on message, которую можно перевести как «Сосредоточься на главной идее».

2. Готовя слайды, я напоминаю себе фразу, сказанную одним из профессоров по навыкам выступления: «Не используйте слайды так, как пьяница использует уличный фонарь. Фонарь должен светить, а не поддерживать». Да, слайды — это не комиксы, а иллюстрация к «Воине и миру», и при этом они должны требовать минимум объяснений и комментариев. Кстати, обратите внимание, как подписывают графики передовые

мировые издания. Не «Структура занятости в США», а «Из полей — в финансы». Сразу понятно, что на графике показано резкое падение доли занятых в сельском хозяйстве и резкий рост доли занятых в сфере услуг.

3. Конечно же, лучший вариант — это быть одновременно «умным и красивым». Но если приходится выбирать, я считаю, что перед выступлением лучше хорошо выспаться, чем долго его дорабатывать. Гораздо важнее иметь огромную энергию и быстро отвечать на каверзные вопросы, чем вяло представлять безукоризненные данные.

Павло Шеремета,

декан Киево-Могилянской бизнес-школы

Недавно присутствовала на большой презентации с зарубежными докладчиками в главных ролях и была немало удивлена, когда основной презентатор — обаятельная британка средних лет — через час после начала своей речи перешла к очередному слайду и вдруг вздохнула с облегчением: «Слава Богу, это последний раздел моего выступления!» Стоит ли удивляться, что она была не одинока в стремлении поскорее закончить эту пытку.

Сравнение презентации с экзаменом — стопроцентное попадание! Действительно, в подавляющем большинстве случаев презентатор чувствует себя студентом, который только и ждет, чтобы все поскорее закончилось, а в «зачетке» появился банальный «уд.». Потому и от слайдов, как от шпаргалки, оторваться не можем, и в глаза аудитории-экзаменатору не смотрим, и вываливаем на публику все, что знаем по данному вопросу и по смежным тоже на всякий случай (авось дополнительных вопросов не зададут, и так поверят, что учил)... А в итоге вместо прекрасной возможности проявить свои таланты, блеснуть остроумием, привлечь внимание — монотонная заунывная читка сухого материала, который и самому-то скучен! Так чего же от аудитории ждать?

Очень убедительно обоснована необходимость репетиций и освоения пространства перед началом презентации. Последнее время ни разу не видела презентаций без технических сбоев. Что греха таить, и сама, случается, не успеваю проверить качество звука, скорость воспроизведения роликов... И еще ни разу не повезло! И приходится выкручиваться и отшучиваться, отвлекать внимание аудитории от явного прокола. И опять клянешься себе, что в следующий раз трижды все проверишь и перепроверишь... На собственном опыте могу смело сказать, что если что-то может пойти не так, оно обязательно не так и пойдет. Удача — дама прихотливая, не терпит небрежности и халатности, немедленно отворачивается.

Евгения Попова,

директор по работе с персоналом группы компаний BBDO

Однажды я присутствовала в роли слушателя на презентации компании, о которой практически ничего не знала. Докладчик был, видимо, осведомлен, что яркая деталь одежды выделит его из массы выступающих, — и надел яркий желтый галстук.

Сам по себе цвет галстука был хорошо подобран и гармонировал с костюмом, однако впечатление произвел обратное. Надо сказать, мужчина был нехрупкий и огромный яркий галстук стал «вампиром» для него самого — колыхаясь на его грузном теле, он неизбежно притягивал к себе внимание и отвлекал от доклада. Слушатели не могли удержаться от смеха.

Татьяна Хрипанкова,

генеральный директор рекламного агентства «Хорошо»

Был интересный случай. Сеть гипермаркетов объявила тендер на рекрутинговое агентство, и нас пригласили поучаствовать. Перед встречей я собрала кое-какую информацию о директоре по персоналу. Оказалось, что он большое внимание обращает на внешность представителей компании. Нужно ли рассказывать, как я оделась и одела своего консультанта (дорогие кос-

тюмы, обувь, косметика, аксессуары, кожаные портфели и т. п.)? Позднее, когда мы подписали этот контракт и начали работать, директор по персоналу признался: «Вы настолько респектабельно выглядели, что я даже испугался, потянем ли мы такое дорогое агентство...»

Подготовка важна всегда. Перед тем как отправить кандидата на собеседование к клиенту, мы всегда его детально готовим. Как одеться, как отвечать на вопросы (и какие вопросы возможны), рассказываем о личности человека, который будет принимать решение. Заставляем один-два дня посидеть в Интернете узнать все последние новости о компании клиента, изучить сайт, услуги и т. п. Если кандидат прислушивается к нашим советам, результат не заставляет себя ждать: он в течение недели получает работу.

Алена Лукина,

директор кадрового агентства Sniper

Готовясь к выступлению в Киеве на выставке «Кадровый менеджмент» с темой «Региональный подбор персонала», я думал: что поможет сразу найти общий язык? Другая страна, другие масштабы, другие проблемы. В итоге я начал презентацию с того, что стал кидать мячик в зал и просить кинуть его обратно, каждый раз кидая все дальше. В итоге ловить его стало сложно. Презентация началась словами: чем дальше находится регион, в котором нам надо найти персонал, тем сложнее поймать нужного сотрудника, получить по нему обратную связь... Презентация прошла на ура, ни у кого не возникло вопросов, что, мол, в России своя специфика и т. д., все понимали, что мы говорим на одном языке.

Большинство наших презентаций имеют своей целью увеличение клиентского портфеля. Понятно, что напрямую об этом говорить на презентации — значит вообще остаться без клиентов. Поэтому в слайдах у меня всегда присутствует что-то полезное для менеджера по персоналу. В конце презентации я сообщаю,

что готов передать слайды совершенно бесплатно: просто подойдите и оставьте визитки или напишите контакты. Например, по теме «Методология обзоров заработных плат» отклик был сумасшедший. Визитки оставили 80% участников! Далее мы отправляем презентацию по электронной почте, звоним, чтобы уточнить их получение, и договариваемся о работе по подбору персонала.

В 2008 году кадровая сеть Business Connection проспонсировала российское издание американского бестселлера «Сотрудники на всю жизнь» в издательстве «Манн Иванов и Фербер». В начале каждого публичного выступления (если позволяет формат) я показываю эту книгу и сообщаю, что у меня есть для аудитории подарок и по итогам презентации он достанется кому-то за самое активное участие или лучший вопрос. С особенным воодушевлением, смехом и аплодисментами это было принято в апреле 2008 года на конференции по Executive Search в Евпатории (Украина). Я произнес: «Друзи, я маю для вас цикави подарунки» («Друзья, у меня для вас интересные подарки»). Далее это было основной шуткой всех последующих дней 3-дневной конференции, по итогам которой мне удалось наладить как деловые контакты, так и обрести новых друзей.

Наконец, комментарии к моему «плохому примеру» на странице 91. Да, эта презентация мне могла и не запомниться. Я часто выступаю. Но! Именно тот факт, что сразу после выступления мы сели в президиуме рядом с Радиславом и он мне рассказал о моей ошибке, повлиял на все мои дальнейшие выступления перед публикой. Теперь это один из ключевых моментов подготовки: что объединяет меня с аудиторией? Я очень благодарен Радиславу за своевременную подсказку. Наверное, я тот, кто учится на своих ошибках... Будет отлично, если вам удастся научиться на моих!

Ильгиз Валинуров,

генеральный директор Региональной кадровой сети Business Connection

В одном из региональных городов на гастрономической презентации для начинающих любителей вина, но уже познавших вкус жизни, то есть для VIP-персон, мне задали вопрос: «Почему вкус шампанского напоминает шампунь?»

Я прекрасно понимала, что не стоит в самом начале презентации описывать вкусовые рецепторы и тому подобное на профессиональном языке дегустатора. Я потеряю внимание, и гостям станет скучно. Поэтому я отшутилась: «Вы знаете, мы тоже иногда в кругу сомелье вина Шампань любя называем шампусиком». Все засмеялись, но внимательно выслушали презентацию до конца.

И еще о внимании аудитории. Когда нам предстоит донести до большого количества гостей сложную информацию, а презентация происходит в ресторане, мы обычно работаем вдвоем. Один человек берет на себя функции ведущего, а второй — своего рода куратора зала. Когда он слышит шум или видит некое оживление за одним из столов, он подходит и объясняет гостям, что необходимо сделать, рассказывает то, что говорил презентатор, более подробно. Конечно же, в данном случае в самом начале презентации представляются оба человека.

*Татьяна Пахмутова,
activity-manager ООО «Компания Simple»,
координатор проекта «II Международный конгресс сомелье,
Россия 2008»*

Литература

1. Hoff R. Say it in Six. — Kansas City: Andrews and McMeel, 1996.
2. Александров Д. Н. Риторика. — М.: Флинта, 2004.
3. Анисимова Т. В., Гимпельсон Е. Г. Современная деловая риторика. — М.: МПСИ, 2004.
4. Багрунов В. П. Азбука владения голосом для болельщика. Методика, основанная на раскрытии трех секретов феномена Шаляпина. — СПб.: Багеон, 2002.
5. Буковецкая О. Создание презентаций на ПК. — М.: НТ Пресс, 2005.
6. Вайсман Дж. Мастерство презентаций. — М.: Вершина, 2004.
7. Гандапас Р. 101 совет оратору. — М.: OratoricaMedia, 2008.
8. Гандапас Р. Камасутра для оратора. — М.: Олимп-бизнес, 2004.
9. Далецкий Ч. Риторика. Заговори, и я скажу, кто ты. — М.: Высшая школа, 2004.
10. Джей Э., Джей Р. Эффективная презентация. — Днепропетровск: Баланс-клуб, 2002.
11. Дикинсон С. Презентация. Технология успеха. — М.: Олимп-бизнес, 2003.
12. Елизаветина Т. М. Компьютерные презентации: От риторики до слайд-шоу. — М.: Кудиц-образ, 2003.

13. Желязны Дж. Бизнес-презентация. — М.: ИКСИ РАН, 2004.
14. Желязны Дж. Говори на языке диаграмм. — М.: ИКСИ РАН, 2004.
15. Каракаева А. 101 совет по настройке голоса. — М.: OratoricaMedia, 2008.
16. Леммерман Х. Уроки риторики и дебатов. — М.: Уникум Пресс, 2002.
17. Леммерман Х. Учебник риторики. Тренировка речи с упражнениями. — М.: Интерэксперт, 1999.
18. Мальханова И. Школа красноречия: Цицероном может стать каждый. — М.: АиФ Принт, 2002.
19. Морган Н. Ораторское искусство. — М.: Вершина, 2005.
20. Сопер Поль Л. Основы искусства речи. Книга о науке убеждать. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2002.
21. Стюард К., Уилкинсон М. Ораторское искусство: Притворись его знатоком. — СПб.: Амфора, 2001.
22. Сэмпсон Э. Бизнес-презентация: Творческие идеи для блестящего выступления. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
23. Филиппов А. В., Романова Н. Н. Публичная речь в понятиях и упражнениях. — М.: Академия, 2002.
24. Хофф Р. Я вижу вас голыми: Как подготовиться к презентации и с блеском ее провести. — М.: Класс, 1999.

Учебное видео

1. Радислав Гандапас. Учимся выступать публично. — М.: OratoricaMedia, 2002.
2. Радислав Гандапас. Бизнес-презентация. — М.: OratoricaMedia, 2007.

Об авторе



Радислав Гандапас — один из самых известных и популярных российских бизнес-тренеров, признанный авторитет в вопросах коммуникации и публичных выступлений, автор оригинальных тренингов, семинаров и учебных видеокурсов по ораторскому искусству, психологии бизнеса и имидж-технологиям.

Автор книг «Камасутра для оратора», «Презентационный конструктор», «101 совет оратору», «Речи, которые изменили Россию», многочисленных статей по вопросам публичных выступлений, корпоративной культуры и лидерства.

Радислав Гандапас консультирует политических и общественных деятелей (среди его клиентов — депутаты Государственной Думы РФ и Верховной рады Украины), а также топ-менеджеров крупных российских и международных компаний.

Дважды удостоен звания «Самый популярный тренер года в России».

Сайт Радислава Гандапаса: www.radislavgandapas.com.

