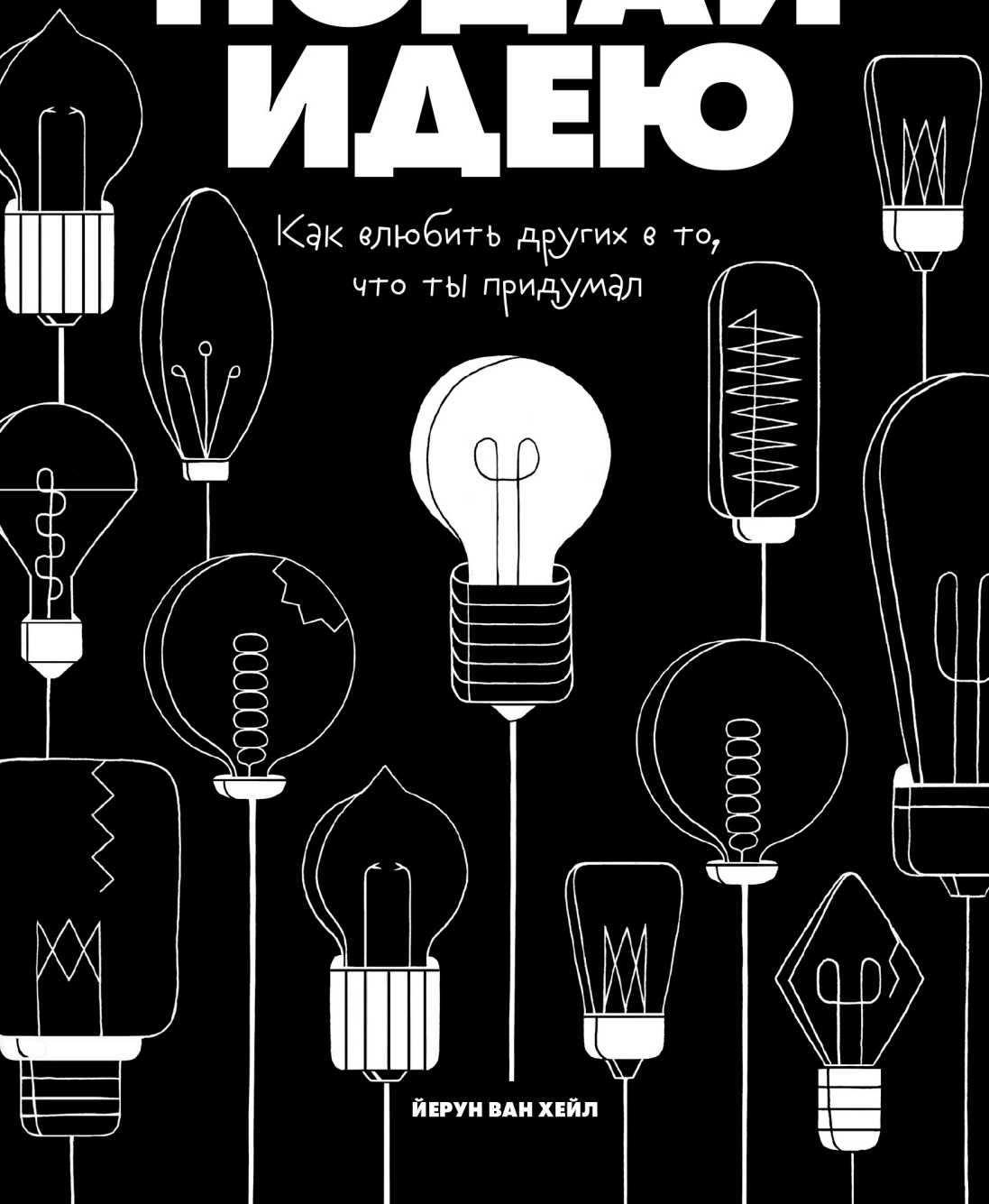


ПОДАЙ ИДЕЮ

Как влюбить других в то,
что ты придумал



ЙЕРУН ВАН ХЕЙЛ

PITCHING IDEAS

Make people fall in love
with your ideas

BY
JEROEN VAN GEEL
OAK & MORROW

Йерун ван Хейл

ПОДАЙ ИДЕЮ

Как влюбить других
в то, что ты придумал

Перевод с английского
Юлии Змеевой

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2019

УДК 659.127+159.98

ББК 65.29-80+88.53

X35

Издано с разрешения BIS Publishers

Научный редактор Александр Исаенков

На русском языке публикуется впервые

Возрастная маркировка в соответствии с Федеральным законом

от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ: 12+

Хейл, Йерун ван

X35 Поддай идею. Как влюбить других в то, что ты придумал / Йерун ван Хейл ; пер. с англ. Юлии Змеевой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 156 с.

ISBN 978-5-00146-000-8

У вас возникла очередная гениальная идея! Но сможете ли вы заручиться поддержкой нужных людей, чтобы ее реализовать? Как заразить своей идеей окружающих? В корпоративном мире это одна из самых малоизученных тем. Вместе с тем искусство убеждать — ключевой навык творческого человека. Эта книга научит правильно подавать свои идеи всех, кто испытывает сложности с презентацией, — от новичков до профессионалов.

УДК 659.127+159.98

ББК 65.29-80+88.53

Все права защищены.

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

ISBN 978-5-00146-000-8

Copyright © 2018 Oak & Morrow, BIS Publishers
The original edition of this book was designed, produced and published in 2018 by BIS Publishers under the title Pitching Ideas: Make People Fall in Love with Your Ideas.
© Перевод на русский язык, издание на русском языке. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	6
Глава 1	
Мы постоянно кого-то в чем-то убеждаем	11
Глава 2	
Сформулируйте свою цель	27
Глава 3	
Разработка идеи	53
Глава 4	
Знайте свою аудиторию	73
Глава 5	
Готовим презентацию	107
Глава 6	
На старт, внимание, предлагаем!	129

ПРЕДИСЛОВИЕ

Моя идея

Представьте, что у вас есть лучшая в мире идея. Та, которая решит реальную проблему. Но вы не можете убедить окружающих ее реализовать. Мечте конец! Она умерла, не успев родиться.

Вам это знакомо? Я за свою карьеру представил очень много идей — самых-самых разных. Мне ли не знать, каково это — когда кусочек вдохновения, в который ты вложил столько энергии, разбивается вдребезги.

Я хочу, чтобы этого никогда и ни с кем больше не случилось. Поэтому решил написать эту книгу.

Кто я такой?

Меня зовут Йерун. Кто-то считает меня дизайнером. Другие — дизайнером взаимодействий. В последнее время меня часто называют стратегом. Но я предпочитаю описывать себя просто как творческого человека. Я тот, кто генерирует идеи.

Моя работа — решать проблемы и создавать возможности для брендов, продуктов и услуг. Для этого мне приходится убеждать людей реализовывать идеи. За годы многие мои идеи почили, едва появившись на свет. Но я стал старше и умнее, а главное, не сдался. Я стоял на своем и разрабатывал стратегии, чтобы дать моим лучшим идеям шанс на выживание и реализацию.

Почему презентация идеи так важна?

Все творческие люди на протяжении своей карьеры убеждают окружающих, что их идеи стоит реализовать.

Когда я только начинал работать, мне приходилось убеждать других членов команды и креативных директоров, что мое решение для данного проекта правильное. Потом меня повысили до старшего дизайнера, и моей главной задачей стало убеждать клиентов поддерживать наши идеи, а также организовывать работу всей команды, чтобы претворить грандиозный замысел в жизнь. Сейчас у меня своя компания, и я по-прежнему только и делаю, что объясняю абстрактные концепции и разрабатываю стратегии их реализации. Все это я делаю с помощью презентации, и от нее по-прежнему зависит результат моей работы.

Но это еще не все. Даже вне работы мне постоянно приходится кого-то в чем-то убеждать. Например, своих детей: я убеждаю их есть здоровую пищу, вовремя ложиться спать, подыгрывать мне, когда я хочу построить какую-нибудь крутую штуку из их леги. (Мои дети тоже научились хорошо убеждать. Особенно если им что-то от меня надо!)

Презентация идеи — это навык, который мне пришлось развить за годы работы. Но в начале карьеры я не смог найти ни одной книги по мастерству презентации идей, которая помогла бы мне как творческому человеку. Я прочел все, что только можно, — Юнга, Аристотеля, даже пару ужасных книг для продавцов-коммивояжеров. Со временем у меня появились свои приемы и техники.

Сначала я делился своими знаниями на семинарах, но решил, что настало время собрать их в книгу.

И вот она!

Для кого эта книга?

Прежде всего — для творческих людей, бренд-менеджеров и маркетеров. Помимо создания вещей (брендов, продуктов, услуг, опыта, пространства и т. д.), наша главная задача — убедить окружающих в том, что наши идеи стоит реализовать.

Книгой может пользоваться любой, кто считает, что у него не всегда получается донести свои идеи, кому трудно найти поддержку у окружающих.

Я старался использовать примеры из жизни и по возможности разбирать их простым языком. Но если в книгу закрались сленговые словечки, простите меня за это.

Чему я могу вас научить?

Я не смогу ответить на все ваши вопросы, я не всемогущ! Мне просто хочется поделиться опытом, приобретенным за годы работы в моей творческой профессии.

Моя задача:

1. Помочь вам понять, что нужно для удачной презентации идеи.
2. Снабдить вас инструментами и техниками для подготовки презентации.
3. Объяснить, как преподносить свою идею.

Готовы стать мастером убеждения?

Больше информации вы найдете на моем сайте pitchingideas.com. Но сначала прочитайте книгу! Надеюсь, вы узнаете много полезного и вам просто понравится ее читать.

Особая благодарность

Я хочу поблагодарить людей, которые помогли мне создать эту книгу. Прежде всего спасибо коллегам из Oak & Morrow за поддержку в этом приключении. Особое спасибо Софии Альтекамп и Леннарту Каланду за профессиональную критику содержания книги, Каролин ван Хойдонк за руководство процессом и Валери ван Гервен за прекрасный дизайн. Дэйву Бартону, который помог отредактировать книгу и проследил, чтобы она не была написана на смеси голландского и английского. Спасибо Дженне Артс за чудесные иллюстрации. Наконец, спасибо издателю Бионде Диас за то, что поверила в мою способность написать что-то стоящее. Как говорится в моем родном городке,

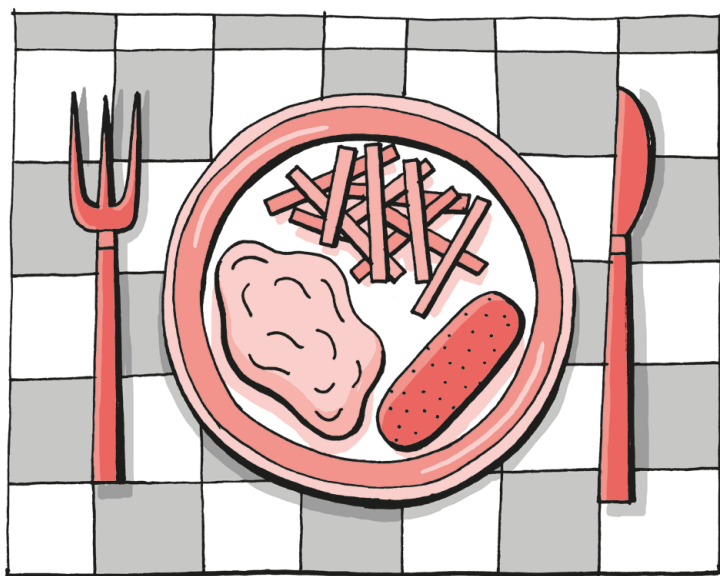
«DAGGE BEDANKT ZIJT DA WITTE!»*

* «Сами знаете, какое вам спасибо!» (голл.). Прим. перев.

Глава 1

МЫ ПОСТОЯННО КОГО-ТО В ЧЕМ-ТО УБЕЖДАЕМ

Помните, в детстве у всех было любимое блюдо и мы готовы были есть его каждый день? Я, например, мог бы питаться одной картошкой фри с крокетами и яблочным соусом (как всякий голландец, я люблю нашу национальную кухню).



Но на моем пути стояло одно большое препятствие: мама. Она была твердо убеждена, что мне следует питаться сбалансированно: есть много овощей и прочей невкусной, но полезной пищи. Меня это возмущало.

Я понял, что добиться своего мне поможет грамотная стратегия. Ни один десятилетний мальчик не обладал такой хитростью. Я опробовал множество подходов и скрытых приемов, чтобы убедить маму принять мою точку зрения.

«Разве ты не любишь картошку фри?» Сначала я просто спрашивал ее, не хочет ли она сама картошку фри с крокетами и яблочным соусом. Как правило, ее ответ не оправдывал мои ожидания. Не помогали ни пляски, ни улыбки, ни жалобные глаза, как у котика из «Шрека». Но иногда — крайне редко — мама улыбалась и отвечала: «И правда, давай пожарим картошку!»

«Ты никогда не жаришь картошку!» Я бросал на нее умоляющие взгляды и, стараясь вызвать чувство вины, спрашивал: «Ну почему нельзя хоть раз приготовить картошку? Ты же знаешь, я ее обожаю! Ты что, меня не любишь?» Моя игра заслуживала «Оскара».

«Это для твоего же блага». «У тебя был такой трудный день! Давай просто закажем картошку фри на дом? Тебе не придется готовить и мыть посуду».

Помощь семье. Я убедил брата поддакивать мне, а потом расширил группу поддержки, включив в нее бойфренда мамы. Решил, что, если мы все разом насядем на нее, она не сможет сопротивляться. Но оказалось, что она — кремень!

Бери и делай. Наплевав на осторожность, я просто сам готовил себе картошку с крокетом и яблочным соусом без разрешения. Быстро съедал, выслушивал мамину ругань, и меня отправляли спать раньше обычного.

Узнали приемчики? Да наверняка! Может, вы и действовали по-другому, но вам тоже приходилось в чем-то убеждать родителей — иначе и быть не может. Какими бы дурачками — или серьезными — ни были наши детские потребности, мы бесстрашно озвучивали их. И делаем это до сих пор — просто теперь это воспринимается иначе.

Мы все время продвигаем свою точку зрения! Не важно, склоняем ли мы друзей вместе провести отпуск в Испании или убеждаем детей, как будет здорово у бабушки (она наверняка приготовит жареную картошку, крокеты и яблочный соус!). Мы уговариваем даже сами себя, например, что заслужили кусочек пирога или новые кроссовки.

Основная проблема тут в том, что мы ждем от окружающих полного одобрения. Нам хочется, чтобы наши друзья, коллеги, дети или клиенты воспринимали нас самыми творческими и талантливыми на свете... Но в реальности всё иначе. В большинстве случаев их реакция выглядит так:



Творческий подход

Будучи людьми творческими, мы придумываем идеи и используем свои навыки для их реализации. Но когда речь заходит о том, чтобы представить свой замысел окружающим, часто терпим неудачу. Помню, в самом начале своей карьеры у меня было множество идей, но большинство из них никто не рассматривал. Не потому, что они были плохие, а потому, что мне не хватало умения их преподнести. Я понял, что так продолжаться не может, и решил, что мне нужно учиться искусству презентации (звучит торжественная музыка).

Творческим людям часто приходится работать в команде и идти к общей цели — реализации проекта, оправдывающего ожидания клиента (а также их собственные). Независимо от того, внутренний это клиент или внешний, вы должны убедить его, что ваша идея стоящая, что в ней прекрасно все — от первоначальной концепции до конечного результата. И если вы не человек-оркестр, вам понадобится помощь коллег в реализации идеи. Вам придется убедить их помочь (а они, в свою очередь, будут убеждать вас еще в чем-то).

Вы, наверное, уже поняли, что делать презентацию идеи не так просто, как кажется. Причем никто и нигде не учит людей делать это правильно.

Почему это так сложно? Вы творческий человек, и у вас масса идей. Вы знаете, как структурировать их и превратить в концепции. Вы понимаете суть творческих процессов и можете применить их к своим проектам. У вас есть талант и умение, вы можете разработать дизайн и создать что-то новое — бренд, продукт, услугу. Вы способны представить миру конечный результат.

Проблема в том, что для того, чтобы окружающие полностью поддержали вашу идею, требуется совершенно иной набор навыков. Поэтому я и взялся за написание этой книги — очень жалею, что никто не рассказал мне об этом, когда я только начинал!

Когда возникает необходимость в презентации идеи?

В творческой работе необходимость убеждать кого-то в чем-то возникает постоянно.

- В начале проекта: когда мы убеждаем людей одобрить проект.
- Сразу после одобрения: когда начинается работа над проектом и мы предлагаем свою идею коллегам, а потом снова обсуждаем ее с клиентом.
- В процессе работы: когда в разработку бренда, продукта или опыта добавляются новые элементы; когда мы пробуем новый подход. Каждый раз мы должны убеждать коллег, что это правильно.
- Когда в процессе у нас возникают другие грандиозные идеи — те, что изменяют направление проекта и качественно улучшат его, — приходится убеждать команду (внутреннего клиента), менеджера проекта (внутреннего клиента) и внешнего клиента, что это правильно.
- По окончании проекта мы представляем результат заказчику. Это самое простое (шутка)!

Когда все идет не так

Рассказывая о своей идее, важно говорить очень просто и все время подчеркивать, в чем состоит ваша конечная цель. Но иногда презентация не получается. Вот примеры того, что может пойти не так, почему это происходит и каковы последствия.

1. Слишком много конкретики

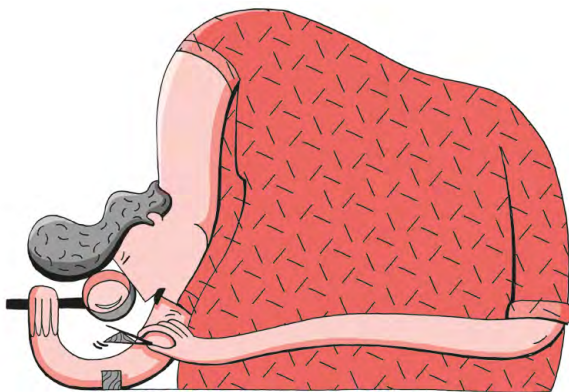
Предыстория. Дизайн-бюро бьется над презентацией идеи нового мобильного приложения. Им очень важно получить этот проект, потому что это прекрасная возможность и выгодный клиент. Но у команды возникают сложности с формулированием мыслей.

Приложение полностью соответствует идентичности бренда: от домашнего экрана до полей для ввода логина и пароля и других ключевых аспектов. Кроме того, дизайнеры придумали дополнительный функционал и подготовили отличные мокапы*, чтобы показать, как приложение будет выглядеть на экране смартфона и планшета.

Разве можно провалить такую презентацию? Нужно лишь, чтобы клиент понял, какая блестящая перед ним идея!

В чем ошибка? Возникает проблема, с которой я сталкивался много раз. Вы гордо входите в комнату, радуясь, что решили самую сложную головоломку в мире. Но разговор переходит из абстрактного поля концепций в конкретное поле дизайна.

Результат? Дизайн обычно сразу вызывает отклик — позитивный или негативный. Стоит продемонстрировать клиенту детали, и он автоматически начинает к ним придираться.



* Мокап (англ. *mock up* — макет) — модель продукта, выглядящая так, как будет выглядеть работающий экземпляр, помогающая заказчику визуально оценить дизайн, предлагаемый специалистом, в рабочей среде. *Здесь и далее примечания редактора.*

Типичная реакция:

- «Мне не нравится, что логотип занимает так много места вверху экрана».
- «Не уверен, что в области навигации стоит использовать такие названия».
- «Цвет кнопок какой-то не такой. Мы никогда не используем такой цвет».
- «Мы бы так не написали» (про текст).

Что делать? Предлагая идею, необходимо объяснять концепцию так, чтобы в голове у клиента возникал образ, чтобы он *чувствовал*, что может получиться. Не показывайте ему конкретные картинки.

Например, вы можете продемонстрировать клиенту рисованный сториборд*, показывающий, как приложение, отслеживающее движение общественного транспорта, помогает пользователю в стрессовый момент. Но не показывайте ему конкретные элементы дизайна приложения. Здесь важно найти золотую середину: оставить достаточно места для интерпретации, но дать ответы на самые очевидные вопросы.

Слишком много конкретики (вкратце):

Причина: вы не до конца понимаете свой ключевой замысел и боитесь, что другие тоже его не поймут.

Реакция: вы прорабатываете дизайн слишком детально.

Последствия: вам начинают задавать неправильные вопросы.

Решение: обсуждайте абстрактную идею на абстрактном уровне.

* Сториборд (англ. *storyboard*) или раскадровка — набор иллюстраций, которые отражают ключевые фазы развития событий и основных персонажей. Изначально применялись при работе над фильмами и анимацией, но сейчас используются в том числе при разработке приложений, для формирования общего видения у всех членов рабочей группы или для презентации решений заказчикам.

2. Слишком много агрессии

Предыстория. На предварительном собрании дизайнер взаимодействий Анна заводит разговор о том, как важно провести исследование целевой аудитории. Она хочет создать покупательскую персону, чтобы ориентироваться на нее в будущих дизайн-решениях. И спрашивает, можно ли это сделать.

Руководитель компании-заказчика резко отвечает «нет». А на вопрос «почему» поясняет, что они хорошо знают свою целевую аудиторию и со всеми вопросами Анна может обращаться к ним напрямую.

В этот момент у Анны срабатывает реакция «бей или беги», и она переходит в агрессивный режим — я называю это «включить Рэмбо». Анна верит в антропоцентрический дизайн и начинает отстаивать свою позицию: мол, нет ничего важнее прямого отклика от пользователей. Она считает, что должна поговорить с ними и понаблюдать за ними лично, задать им правильные вопросы, иначе оценка будет недостоверной.



В чем ошибка? Ситуация вроде этой — прямой путь к катастрофе. Двое людей, придерживающихся противоположных взглядов, не хотят уступать друг другу. Директор компании считает, что обладает всей нужной информацией, а Анна уверена, что знает, как лучше.

Что делать? Всегда уважайте другую сторону и ее мнение, даже если это мнение не совпадает с вашим. Самым умным ходом со стороны Анны было бы проявить интерес к информации, которой обладает директор, и расспросить его подробнее. Возможно, качество и глубина его сведений ее бы удивили.

В то же время она смогла бы увидеть, есть ли в картине пробелы. Если бы оказалось, что клиент не располагает всей необходимой информацией, она могла бы попробовать объяснить, почему ее подход более эффективен; ее аргументы были бы более обоснованны и логичны.

Слишком много агрессии (вкратце):

Причина: другая сторона не сразу принимает вашу идею.

Реакция: вы занимаете оборонительную позицию и начинаете повторять свои соображения, не слушая собеседника.

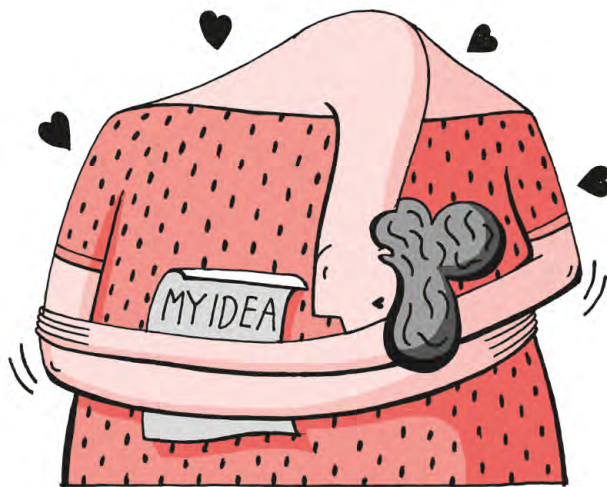
Последствия: собеседник закрывается или переходит в оборону.

Решение: всегда проявляйте интерес к мнению вашего слушателя. Не игнорируйте его доводы и сомнения. Попытайтесь увидеть ситуацию с его точки зрения и помогите ему понять вашу.

3. Моя идея — лучшая в мире

Предыстория. Предприниматель Ли придумал новую концепцию байкшеринга — совместного пользования велосипедами. Идея пришла ему в голову всего пару недель назад, он полон энтузиазма и уверен, что у него все получится. Он разработал отличную презентацию: с правильным посылом, красивыми слайдами, занимающую всего несколько минут. Но стоит ему представить свою идею потенциальным инвесторам, как они почему-то отворачиваются. Инвесторы задают Ли три простых вопроса: о концепции, бизнес-модели и текущем рынке. Ли закрывается, так как не знает ответов на вопросы. Он так верит в свою идею, что даже не провел маркетинговое исследование, и его идея вынуждена почить, едва родившись, хотя могла бы стать большим начинанием.

В чем ошибка? Вы даже не представляете, насколько это распространенный сценарий. Люди могут так загореться идеей, что совершенно не замечают ее недостатки. Я встречал дизайнеров, которые были настолько увлечены своим замыслом, что даже не догадались проверить, не придумал ли уже кто-то нечто подобное.



Они тратили время на презентацию своей концепции, а когда инвесторы говорили: «Кажется, что-то похожее уже есть», в ужасе вынуждены были признать, что вся работа прошла впустую. Со мной это тоже случалось, причем несколько раз!

Что делать? Влюбиться в идею легко, но это опасный путь. Вы должны стать самым строгим своим критиком. Спросите себя: «Какова моя цель? Что нужно, чтобы реализовать эту идею?» — и не забудьте провести тщательное исследование конкурентов, рынка, трендов.

Не бойтесь бросить вызов своей же идее!

Моя идея — лучшая в мире (вкратце):

Причина: вы слишком влюблены в свою идею и представляете ее, не проведя предварительного исследования рынка.

Реакция: вы создаете концепцию, в которой полно «дыр».

Последствия: люди находят слабые места вашей концепции, и она рушится.

Решение: всегда проводите тщательное исследование рынка.

Вы должны знать обо всем, что связано с вашей идеей.

4. Не на того попал

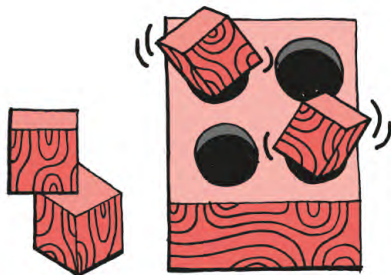
Предыстория. Дизайнер продукта Барт изо всех сил трудится над созданием нового продукта из связанной линейки. Ближится дедлайн, и необходимо заканчивать. Перед отправкой продукта в производство Барт должен доделать несколько важных элементов дизайна. Вся команда работает под давлением, потому что продукт очень сложный, а затраты растут.

И вот однажды на Барта снисходит озарение: он понимает, что элементы, над которыми он бьется уже несколько дней, вообще не понадобятся, если упростить одну из главных характеристик продукта. Если сделать это, продукт станет намного привлекательнее внешне; кроме того, это сэкономит время и средства при производстве и сборке.

Барт делает наброски для нового дизайна и показывает их менеджеру проекта. Та рассчитывала увидеть, как будут выглядеть недостающие элементы. Вместо этого он представляет ей новую концепцию. Что происходит дальше: вместо того чтобы порадоваться его гениальности, она сердито отвечает, что ему надо срочно доработать недостающие элементы и закончить, наконец, проект!

В чем ошибка? Барт просто обратился не к тому человеку. Будь на месте менеджера другой дизайнер, он бы оценил креативный подход Барта, но менеджера проекта заботит только одно: как закончить проект вовремя и в рамках бюджета.

Что делать? Барту нужно было не сразу вываливать на менеджера новую концепцию, а начать с того, что он придумал кое-что, что сэкономит время и деньги, а также улучшит дизайн продукта.



Не на того попал (вкратце):

Причина: ваша презентация пролетает мимо цели, так как вы считаете, что все разделяют вашу точку зрения.

Реакция: идея не нравится.

Последствия: вашу идею отклоняют.

Решение: помните, с кем имеете дело. Подумайте, что для этого человека важнее всего. Выстраивайте презентацию, исходя из этого.

Так почему же все идет не так?

Как видно из этих примеров, есть масса причин, почему презентация идеи может провалиться. Возможно, сама идея неудачна, но давайте не будем сейчас рассматривать этот вариант, иначе вы совсем потеряете уверенность в себе (будем считать, что вы отлично делаете свою работу и все ваши идеи прекрасны!).

Конечно, проще всего решить, что люди просто не понимают вашей гениальности, потому что вы умнее их. По правде говоря, чаще всего дизайнеры так и думают! Как еще можно объяснить, что вы видите отличное решение проблемы во всех подробностях, понимаете, что оно сработает, а никто больше этого не замечает?!

Нет. Вы не правы. Стоп!

Для того чтобы успешно преподносить свои идеи, вам нужно раз и навсегда отказаться от такого восприятия и понять: если вашу идею не принимают, проблема не в других людях, а *в вас*. Вы просто не смогли убедить своих коллег, менеджеров или клиентов в том, что ваша идея хороша.

Но решить проблему тоже можете только вы. Если вы станете винить окружающих в своих неудачах, задача не решится никогда. (За это прозрение спасибо Полу Ардену, автору книги *Whatever You Think*,

Think the Opposite («Мысли широко. Как отказаться от шаблонов и стереотипов».)

Девяносто процентов — люди, десять процентов — идея

Представляя свою идею людям, мы думаем главным образом о ней. Хотя качество идеи, безусловно, важно, успех зависит от него лишь на десять процентов. Остальные девяносто процентов — это ваше умение работать с людьми и управлять отношениями с окружающими. Даже будь ваша идея лучшей в мире, люди никогда не поддержат ее, если не поверят в вас. Правда, есть и другая сторона медали: если люди полностью вам доверяют, они будут готовы поддержать даже самую абстрактную вашу идею.

Что дальше?

Если вы еще не бросили читать, значит, вам интересно научиться делать хорошие презентации для своих идей! Этой книгой можно пользоваться по-разному. Можно читать ее последовательно, от начала до конца, и использовать как пошаговое руководство. Если же вы хотите поработать над конкретным навыком, переходите сразу к соответствующему разделу. Я попытался сделать каждую главу самостоятельной и включил как можно больше наглядного материала и таблиц, вкратце суммирующих содержание разделов.

Вот что вас ждет:

ГЛАВА 2. Какова ваша цель?

ГЛАВА 3. Какую идею нужно реализовать, чтобы достигнуть этой цели?

ГЛАВА 4. Кого вам нужно убедить?

ГЛАВА 5. Как подготовиться к презентации?

ГЛАВА 6. Как провести презентацию?

Глава 1 вкратце

Мы постоянно пытаемся кого-то в чем-то убедить. То уговариваем друзей поехать вместе в отпуск в Испанию, то доказываем детям, что в гостях у бабушки очень весело (с. 13).

Основная проблема, связанная с процессом убеждения, в том, что мы хотим, чтобы окружающие приняли наши идеи с большим энтузиазмом, и рассчитываем на это (с. 13).

Но для того чтобы люди поддержали вас, одной хорошей идеи недостаточно. Нужен набор дополнительных навыков (с. 14).

Презентация идеи может провалиться по многим причинам. Вот некоторые из них:

- Слишком много конкретики: вы плохо понимаете ключевую концепцию и боитесь, что другие тоже ее не поймут (с. 15).
- Слишком много агрессии: другая сторона не принимает вашу идею сразу, и вы лезете в бутылку (с. 18).
- Моя идея — лучшая в мире: вы настолько влюблены в свою идею, что не считаете нужным подготовиться к презентации (с. 20).
- Не на того напал: вы неправильно позиционируете свою идею, потому что уверены, что все смотрят на мир с той же позиции, что и вы (с. 22).

Когда вам не удастся убедить людей в гениальности своей идеи, самое простое — решить, что проблема в них. Для успешного продвижения идеи придется изменить восприятие и понять, что проблема в вас.

Искусство убеждения лишь на десять процентов зависит от качества самой идеи. Остальные девяносто процентов — ваше умение общаться с людьми.

Глава 2

СФОРМУЛИРУЙТЕ СВОЮ ЦЕЛЬ



Ясная цель поможет вам и вашей команде сосредоточиться. Мы всегда создаем идеи с какой-то целью, а не просто так. Цель станет основой вашей презентации. Давайте же научимся формулировать цели!

Представьте, что вы начали работу над приложением, которое поможет людям находить попутчиков и знакомиться с новыми и интересными людьми.

Вы тестируете приложение, спрашиваете мнение друзей и многократно улучшаете свою идею. В конце концов вам кажется, что вы так хорошо обмозговали эту концепцию, что создали действительно классное приложение для приобретения новых и интересных знакомств...

Но что если целью вашего проекта было не познакомить людей, а сократить пробки на дорогах? Ой-ой-ой.

Невероятно, но факт: мало кто задумывается о целях своих проектов. Гораздо приятнее придумывать новые идеи — зачем тратить время на вещи, которые кажутся очевидными?

Проблема в том, что без ясно сформулированной цели вы, скорее всего, разработаете идею, преследующую не те цели. Ведь когда цель не ясна, то и идею можно интерпретировать по-разному.

Не имея перед собой четкой цели, вы рискуете создать множество концепций, которые не сработают, и в итоге зря потратить время. В лучшем случае вы просто не получите похвалы за свою работу. В худшем — ваш проект провалится.

В этой главе мы попытаемся выяснить, чего вы хотите достичь и как правильно формулировать цели.

Цель — то, с чего нужно начать презентацию

Конкретная цель помогает вам и вашей команде сосредоточиться при создании идеи. Она также станет основой вашей презентации — с нее нужно начать, и вашему собеседнику сразу станет понятно, почему ваша идея важна.

Представьте, что вы придумали новую рекламную кампанию для потрясающего бренда. Вы работали над ней несколько дней, и вам не терпится представить ее своему арт-директору. Но вы не можете просто подойти к нему и предложить идею, так? Как он отреагирует? Любой хороший арт-директор спросит: «И почему мы должны это делать? Что это нам даст?»

Вы готовы ответить на эти вопросы? *Действительно* готовы? Вместо того чтобы излагать свою идею, объясните, каких целей вы добиваетесь. Подойдите к арт-директору и заговорите с ним о цели. Вот с чего нужно начать:

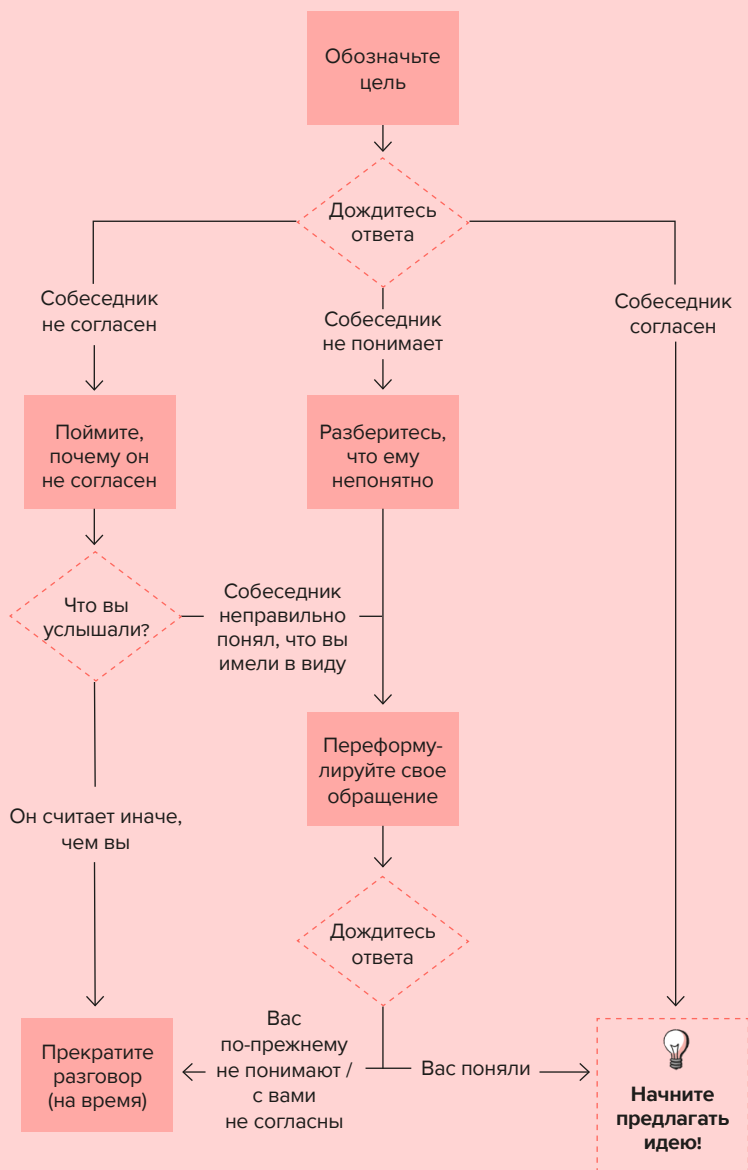
«Помните, мы хотели представить бренд икс социально активным лидером в индустрии спортивных товаров?»

Или

«Главная причина недовольства клиента текущим маркетинговым планом — невозможность достучаться до целевой аудитории. Вы согласны?»

Сейчас главное — убедиться, что вы на одной волне. Если это не так, продолжайте разговор и попробуйте переформулировать свою мысль. Или прекратите общение, если очевидно, что вы не придете к согласию. Нет ничего хуже, чем предлагать идею человеку, который изначально занимает позицию, противоположную вашей. В такой ситуации неважно, хороша идея или нет; даже если она гениальна, это не поможет. Ваш разговор с арт-директором может пройти по-разному в зависимости от того, как он воспримет вашу идею. Он может согласиться с вами, не согласиться или ничего не понять. От его реакции зависит исход вашей презентации.

Предлагать или не предлагать?



Четыре шага к постановке четких, простых, понятных целей

Формулируя свою цель письменно, вы должны очень точно обозначить, чего хотите достичь. В следующих параграфах я расскажу о четырех шагах, которые помогут вам сформулировать ясную цель.

Шаг 1. Это проблема или возможность?

Шаг 2. Цель краткосрочная или долгосрочная?

Шаг 3. Вы хотите добиться конкретного или абстрактного результата?

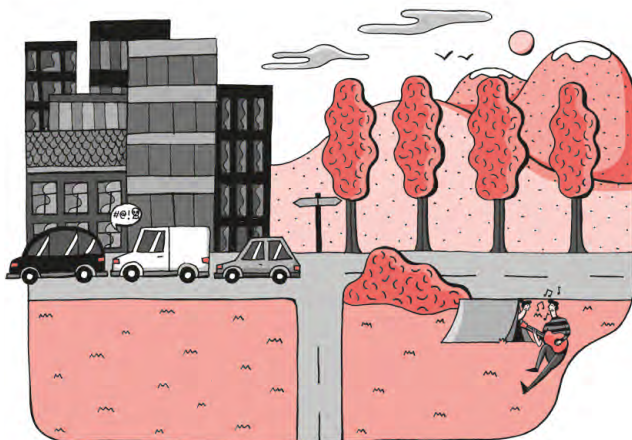
Шаг 4. Масштаб применения вашей цели общий или специфический?

Шаг 1. Это проблема или возможность?

Существует множество теорий, описывающих целеполагание.

Но в конце концов первый шаг всегда сводится к простому разделению: вам нужно понять, пытаетесь ли вы *решить проблему* или *использовать/создать возможность*.

Все цели можно поделить на две категории: решение проблемы и использование возможности.



Проблема — это любой вопрос или тема, связанные с сомнением, неопределенностью или сложностью.

Ключевой вопрос: какую проблему должна решить моя идея?

Примеры проблем:

- Люди не подписываются на рассылку на нашем сайте.
- Наша команда техподдержки получает очень много спама.
- Бренд икс воспринимается как слишком дорогой.



Совет! Цель может быть двойственной: вы решаете проблему и используете возможность. В этом случае лучше выбрать второй подход — воспринимать и позиционировать вашу цель как возможность, а не как проблему.

Возможность — ситуация, в которой могут быть улучшения, есть шанс или перспектива добиться успеха (словарное определение).

Ключевой вопрос: какую возможность вы используете/создадите?

Примеры возможностей:

- В нашем районе много семей с детьми — давайте привлечем их в наш музей.
- Мы могли бы стать лучшей страховой компанией в интернете.
- Давайте создадим инструмент, с помощью которого семьи, живущие в разных уголках страны/планеты, смогут легко обмениваться повседневными новостями и фотографиями.

Мыслите возможностями, насколько можете!

Если выбирать между решением проблемы и использованием возможности, большинство людей выберут второе. Потому что люди предпочитают мыслить позитивно.

Взять, например, ситуацию с музеем естественной истории.

У администрации музея может быть такая проблема:

В наш музей ходит очень мало детей в возрасте десяти — двенадцати лет.

Проблема существенная. Но от нее веет негативной энергией. А кроме того, возникает ощущение, будто администрация музея недовольна нынешней клиентурой (всеми, кому не десять — двенадцать лет), но это не так. Давайте переформулируем проблему и представим ее как возможность. В таком случае нашей целью станет:

Дети десяти — двенадцати лет любят узнавать новую информацию в игровой форме, а в нашем музее достаточно интересного материала, чтобы их привлечь. Давайте придумаем, как это сделать!

Чувствуете разницу в тоне между двумя этими предложениями? Второе излучает позитивную энергию и мотивирует. Но вы также можете заметить, что цель стала более амбициозной, контекст расширился, а для музея это может оказаться слишком большим шагом, чтобы с него начинать. Вот почему нужно отдавать себе отчет в том, каков уровень амбиций у ваших клиентов и на что они готовы пойти. И это следующий этап в формулировании цели: понимание того, преследуете ли вы *краткосрочную* или *долгосрочную* цель.

Слова, которые мы используем

Язык дает нам отличный шанс объясниться. Но он также может усложнить разговор, потому что смысл слов часто понимается неверно. Язык стал таким богатым, что сочетание слов, их порядок, контекст, тон и многие другие аспекты влияют на интерпретацию.

Шаг 2. Краткосрочная или долгосрочная? Устанавливаем временные рамки

Далеко ли простираются ваши мечты? Ваша цель глобальна? Или вы стремитесь к быстрому результату? А может быть, это что-то среднее? Насколько амбициозны ваши планы?

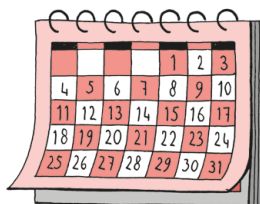
Долгосрочные цели

В этом десятилетии мы поставили себе цель полететь на Луну и добиться еще многого не потому, что это легко, а потому, что это сложно, и эта цель заставит нас собрать все наши силы и применить все наши умения. Мы хотим принять этот вызов и не желаем откладывать на потом, и мы намерены победить в этом и в остальном.

Джон Кеннеди

Долгосрочные цели — это прекрасно. Долгосрочная цель — это когда вы осмеливаетесь мечтать о будущем, которого пока не существует. Стремление к позитивным изменениям пронизано энергией и амбициями.

Будущее хоть и связано с долгосрочными целями, но не высечено в камне. По большей части оно абстрактно. Будущее — это мечты о полетах в космос, спасении планеты, достижении успеха и счастья, мечты о том, как мы станем лучше всех.



Из-за этого в разговоре о долгосрочных целях мы рассуждаем более абстрактно и обобщенно, чем когда обсуждаем краткосрочные цели (см. следующий раздел). На то есть причина: вы должны вдохновить человека, которому излагаете свои соображения, но сделать это так, чтобы он сам додумал вашу идею. Если описать все слишком конкретно и специфически, ваш собеседник может с вами не согласиться.

Чем глобальнее цель, тем она смелее. О глобальных целях хорошо получается говорить у Ричарда Брэнсона* (построить авиалинию с нуля, запустить программу космических путешествий) и Илона Маска**

* Британский бизнесмен, миллиардер, филантроп.

** Американский инженер, предприниматель, изобретатель и инвестор; сооснователь компании PayPal; основатель, совладелец, генеральный директор и главный инженер компании SpaceX; генеральный директор компании Tesla.

(собрать тысячу человек и основать колонию на Марсе). Эти люди думают о будущем и мыслят глобально, а детали дают прорабатывать другим. Успешные компании-визионеры всегда оперируют долгосрочными целями.

Примеры таких целей:

- IKEA — улучшить качество повседневной жизни многих людей.
- Amnesty International* — построить мир, где каждый человек может воспользоваться правами, описанными во Всемирной декларации прав человека и прочих международных правозащитных документах.
- Oxfam** — построить справедливый мир и ликвидировать нищету.

Долгосрочные цели — отличный мотиватор: смелые мечты воодушевляют людей. Они обладают чертами стратегии, и это может сыграть вам на руку, когда вы представляете новое позиционирование бренда на собрании совета директоров или делитесь видением и миссией компании со всей командой. В таких ситуациях долгосрочная цель — это прекрасно. Но если вы хотите, чтобы дело было сделано безотлагательно, вам нужно спуститься с небес на землю. Чтобы мотивировать людей на немедленные действия, цель должна быть тактической/операционной и краткосрочной.

Краткосрочные цели

Краткосрочная цель — «сделай это сейчас». Она касается практических действий и настоящего.

Краткосрочная цель — это скорее решение проблемы, в то время как долгосрочная — использование



* Международная неправительственная организация, выступающая за соблюдение общепризнанных прав каждого человека.

** Международное объединение организаций, целью которого является решение проблем бедности и связанной с ней несправедливостью во всем мире.

возможности. Но и краткосрочные цели могут приводить к созданию прекрасных возможностей. Поскольку они связаны с практическими действиями, лучше не оставлять большого простора для их интерпретации, ведь вы уже знаете, в каком направлении нужно действовать. Следовательно, описание краткосрочной цели должно быть очень конкретным и специфическим.

Например:

- Люди не понимают, как получить обратную связь на нашем сайте, потому что кнопка «оставить комментарий» расположена неудобно.
- Брошюру необходимо перевести на другой язык и напечатать.
- Для трехмерной печати нашего следующего прототипа требуются новые экологичные материалы.
- Нужно создать новое свойство продукта.

Серые зоны: среднесрочные цели

Между долгосрочными и краткосрочными целями пролегает пропасть — цели, на достижение которых может уйти разное количество времени. Но компромисс всегда есть. Если принять, что долгосрочные цели стратегические, а краткосрочные — операционные, то среднесрочные цели можно определить как **тактические**.

1. Долгосрочные — визионерские, стратегические/абстрактные, обобщенные.
2. Среднесрочные — тактические/конкретные и обобщенные.
3. Краткосрочные — операционные/конкретные и специфические.

Пример на уровне компании:

1. Долгосрочная цель — создать мир, где у каждого человека есть возможность реализовать свой потенциал.
2. Среднесрочная цель — дать всем детям в мире возможность получить бесплатное образование.
3. Краткосрочная цель — построить школы.

Пример на уровне продукта:

1. Долгосрочная цель — сформировать онлайн-сообщество велюлюбителей, где можно делиться историями и фотографиями.
2. Среднесрочная цель — организовать сообщество на основе подписчиков блога.
3. Краткосрочная цель — завести блог о велосипедах.

А вот примеры разных целей — от самой глобальной к самой конкретной:

- Совершить кругосветное путешествие за один час.
- Стать лидером рыночного сегмента.
- Запустить новую линию продуктов.
- Добавить на сайт интернет-магазин.
- Исправить форму обратной связи.

Шаг 3. Абстракция или конкретика — как выглядит ваш успех?

Еще один подход к формулированию целей — определение степени их абстрактности. Цель может быть очень абстрактной, а может и совершенно конкретной.

Абстрактные цели

Абстрактные цели можно определить как «существующие в мыслительном плане или в качестве идеи и не имеющие физического или конкретного проявления».

Любовь, свобода, успех, добро, зло — все это абстрактные понятия. Мы все признаем, что они существуют, и интуитивно понимаем, что они означают, но все же их конкретный смысл трудно уловить.

Обсуждение этих понятий вызывает много разногласий, потому что каждый понимает их по-своему, и ваше видение может радикально отличаться от представлений вашего друга или соседа. Кроме того,

ваше восприятие этих понятий может существенно меняться в течение жизни (вспомните, какой смысл вы вкладывали в слово «любовь» в молодости и как изменился этот смысл, когда вы вступили в брак, завели детей и т. д.).

Возьмем, к примеру, слово «успех». Я часто слышу это слово, начиная работать с клиентом. Все хотят, чтобы их проект был успешным. В начале это может стать целью. Команда пишет это слово на стене и направляет все силы на достижение успеха. Но через несколько дней становится понятно, что в команде разброд, все двигаются в разные стороны и постоянно ссорятся. Менеджер проекта решает собрать участников и обсудить сложившуюся ситуацию. Он начинает разговор так: «Что происходит? Мы взялись за этот проект с такой энергией. Поставили себе цель добиться успеха. Но в последние несколько дней совершенно не получается договориться. Вы можете сформулировать, что значит для вас успех этого проекта?»

Команда садится, и каждый пишет свою формулировку. Затем записи передают менеджеру проекта, и тот зачитывает их вслух:

- Владелец компании (клиент): продажа двухсот пятидесяти единиц продукта в месяц.
- Менеджер по маркетингу (клиент): создание брошюры и рекламного сайта для нового продукта в рамках бюджета и дедлайна, установленного моим боссом.
- Эсэмэщик* (клиент): четкий свод правил, сообщающих мне, как я должен позиционировать продукт в соцсетях.
- Менеджер проекта: своевременная реализация проекта в рамках бюджета.



* SMM-специалист — профессионал, занимающийся продвижением бренда в социальных сетях.

- Арт-директор: разработка новой кампании, которая будет такой крутой, что и клиент, и все дизайнерское сообщество будут ею восторгаться.
- Программист: скорость загрузки сайта на всех носителях — полторы секунды. Только после этого можно будет успешно применить новую систему.
- Дизайнер: создание крутого дизайна, который я смогу добавить к своему портфолио и выиграть дизайнерскую премию.



Значит ли это, что нельзя использовать абстрактные термины?

Ни в коем случае. Абстрактные понятия очень ценны, но мы должны убедиться в том, что все участники рабочего процесса отдают себе отчет в том, что они абстрактны, то есть лишены четкого контекста и ясного определения. Чтобы абстрактная цель сработала, нужно убедиться, что ее формулировка не вызывает противоречий внутри команды.

Абстрактные цели можно использовать в сочетании с конкретными, измеримыми промежуточными целями, подсказывающими участникам процесса возможную интерпретацию абстрактных понятий.

Пример

Цель: создать успешную соцсеть для катающихся на горных велосипедах.

Цель будет достигнута, если:

- В соцсети зарегистрируются две тысячи пятьсот человек за первые три месяца.
- Пятьдесят процентов из них будут писать минимум один пост в неделю.
- Десять процентов новых подписчиков заведут платный аккаунт в течение двух месяцев.

Конкретные цели

Конкретная цель «материальна в противовес абстрактному качеству, состоянию или действию» (словарное определение).

Конкретные понятия все воспринимают одинаково. Возьмем слово «дерево». Стоит прочесть это слово, и в голове у вас сразу возникает конкретная картинка: дерево. У каждого есть четкое представление о том, что такое дерево (хоть и с небольшими вариациями).

То же самое можно сказать про конкретную цель: это то, что сразу понятно каждому.

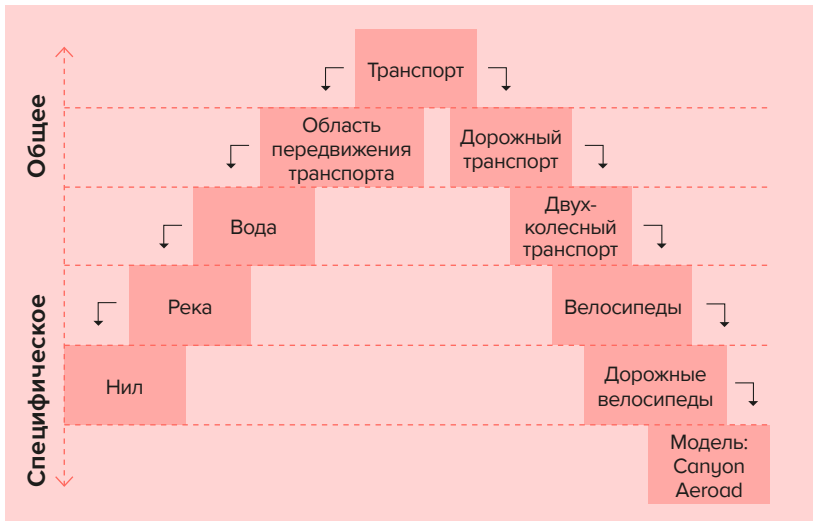
Примеры конкретных целей:

- Пригласить в команду нового дизайнера продуктов.
- Изменить цвет кнопки с зеленого на голубой.
- Разработать новый дизайн телевизионного пульта.

Шаг 4. Масштаб применения — общий или специфический?

Слово «транспорт» довольно общее и описывает широкий спектр средств передвижения. «Двухколесный транспорт» — уже конкретнее (поле сужается до мотоциклов, скутеров, велосипедов и т. д.). Сужайте поле, и вы доберетесь до конкретной, единственной модели велосипеда, которую не спутаешь ни с какой другой.

Вы видите, как много уровней отделяют общие понятия от специфических. Изучать такие таблицы очень интересно, потому что мы сразу видим, что к одной проблеме можно подойти разными способами. Начав с графы «транспорт», можно прийти не к конкретной модели велосипеда, а уйти совсем в другую сторону. Каждый человек выстраивает свою цепочку свободных ассоциаций в зависимости от своего контекста и образа мышления.



Если пойти от специфического уровня к общему, тоже можно прийти совершенно к другому понятию — не к транспорту.

Для чего я все это говорю: формулируя цель, вы должны хорошо понимать, какой хотите ее видеть — общей или специфической.

Например, вот две совершенно по-разному сформулированные цели:

1. Разработать дизайн автомобиля для пожилых граждан.
2. Разработать дизайн автомобиля для пожилых граждан с плохим зрением, которые тем не менее хотят совершать небольшие поездки на короткие расстояния — к друзьям, в супермаркет и т. д.

Какая из этих целей общая, а какая специфическая? Нетрудно догадаться, что цель 2 более конкретна.

Особенности специфической цели:

- Вы знаете, что вам нужно.
- Вы точно знаете, какую проблему нужно решить (или какую возможность использовать).
- Вы можете обосновать свою точку зрения.

Особенности общей цели:

- Вы в общих чертах или интуитивно представляете себе контекст.
- Вы примерно представляете, в каком направлении работать, но у вас нет конкретного решения.

Общие цели

Общие цели затрагивают широкие темы. Они охватывают обобщенные свойства и элементы и не имеют конкретного обоснования. Чем более общая цель, тем более туманно она описана. Соответственно, возникает опасность, что люди не поймут и не поддержат цель, потому что она включает все... и ничего.

Примеры общих целей:

- Отправить человека в космос.
- Стать успешным предпринимателем.
- Быть мобильным.

Цели общего характера могут быть как конкретными, так и абстрактными. Например, «отправить человека на Луну» — такая цель не оставляет особого пространства воображению. Вы поймете, что достигли ее, когда человек ступит на Луну. А вот цель «стать успешным предпринимателем» требует пояснений, так как слово «успешный» само по себе очень многозначное (см. предыдущий раздел). «Быть мобильным» — еще более абстрактная цель, ведь это может означать что угодно в зависимости от ситуации. Для пожилой женщины это возможность совершить короткую поездку в гости к друзьям в любое время, а для молодого студента — иметь машину.

Общие цели хороши, когда речь идет о далеко идущих, глобальных планах. Но для понимания общей цели нужен контекст. Поэтому задумайтесь: о какой мобильности идет речь? Что значит для вас «успешный предприниматель»?



Совет! Общие цели хорошо подходят для далеко идущих, глобальных планов.

Специфические цели

Общая цель затрагивает общие темы. Специфическая учитывает все детали. Она проясняет, чего вы хотите достичь, и рисует конкретную картину успеха.

Специфические цели понятны сразу. Они дают очень четкое представление о том, что нужно для положительного результата. Плюс в том, что люди сразу понимают, что делать. В то же время слишком однозначные цели отталкивают. Прелесть общей цели в том, что она дает выбор и пространство для «додумывания».

Примеры специфических целей:

- Создать антитабачную рекламную кампанию для телевидения, нацеленную на подростков двенадцати — восемнадцати лет.
- Купить столы для работы стоя и заменить ими устаревшую офисную мебель.
- Заработать десять тысяч евро и помочь Джону похудеть, вознаграждая его за каждую тридцатиминутную прогулку премией в размере одного евро.

Специфические цели связаны с общими — это маленькие промежуточные шаги, необходимые для достижения общей цели.

Так какой же цели добиваетесь вы? Она специфическая? Знаете ли вы, что нужно для ее достижения и где это взять? Это мелкая задача (сделать кнопку подписки более заметной на вашем сайте)? Или более крупная (создать новый продукт, помогающий слабослышащим людям взаимодействовать в общественных местах)? Важны всякие цели — большие и маленькие.



Совет! Если ваша цель специфическая, опишите ее как можно конкретнее.

Что вы продвигаете?

Существует множество способов представить свою работу. Все зависит от того, *что именно* вы продвигаете. Определив предмет своей презентации, вы сможете правильно сформулировать цель. Вот самые распространенные виды рабочих идей, ради которых делается презентация.

Улучшение или обновление

Что это?

Небольшое улучшение существующего продукта, услуги или идентичности: изменение цвета кнопки или шрифта.

Какую цель вам нужно сформулировать?

Краткосрочную, специфическую, конкретную.

Свойство

Что это?

Есть некий продукт или услуга, к которым вы хотите что-то добавить. Это «что-то» и есть свойство. Например, у вас есть приложение для велосипедистов, а вы хотите добавить к нему опцию оставления комментариев на сайте.

Какую цель вам нужно сформулировать?

Краткосрочную или среднесрочную, специфическую, конкретную.

Продукт

Что это?

У вас есть компания с четкой целью, миссией и видением, а вы хотите запустить самостоятельный продукт или услугу (цифровую или материальную), в дополнение к вашему основному спектру услуг, например: мобильное приложение для отслеживания работы общественно-го транспорта, приложение для велосипедистов, новый сайт.

Какую цель вам нужно сформулировать?

Среднесрочную, специфическую, конкретную.

Услуга

Что это?

Услуга — это помощь людям, предоставление им той или иной поддержки. Это могут быть консультации по работе общественного транспорта, своевременная доставка посылок (почтовая служба), помощь в перемещении из пункта А в пункт Б (служба такси). Для предоставления услуг может понадобиться один или более продукт, — например, для работы службы такси Uber требуется приложение для вызова водителя.

Какую цель вам нужно сформулировать?

Среднесрочную, специфическую, конкретную или абстрактную.

Бизнес

Что это?

Бизнес — это компания с четкой миссией, видением и намерением достичь определенную цель. Бизнес складывается из множества различных аспектов, в частности продуктов и/или услуг, разработанных специально с целью реализовать миссию и видение бизнеса.

Какую цель вам нужно сформулировать?

Долгосрочную, общую, абстрактную.

Будущее

Что это?

Будущее — это мечты о том, чего пока не существует, но что может произойти. Эти мечты самостоятельны и никак не связаны с компаниями, продуктами и услугами. Вы можете ощущать, что в ваших силах творить будущее — либо осуществив мечту раньше всех (отправив человека на Луну), либо предотвратив нежелательные события (загрязнение планеты).

Какую цель вам нужно сформулировать?

Долгосрочную, общую, абстрактную.

↑
Абстрактные и общие

Так что же вы продвигаете?

Существует множество способов представить свою работу. Все зависит от того, с какой целью делается презентация. Определив предмет своей презентации, вы сможете правильно сформулировать цель.

↓
Конкретные и специфические

**УЛУЧ-
ШЕНИЕ**

СВОЙСТВО

ПРОДУКТ

УСЛУГА

←
Краткосрочные



БУДУЩЕЕ



БИЗНЕС

Долгосрочные >

Движение к цели

Во время презентации своих идей нужно всегда помнить о масштабе. Если речь идет о небольшом улучшении или обновлении, достаточно простого разговора с клиентом один на один. Если вы замыслили изменить будущее, стоит собрать большую команду и поделиться своими глобальными планами.

Масштаб и уровень презентации могут меняться в зависимости от момента, контекста компании, места. Позвольте объяснить. Возможность неограниченного прослушивания тысяч музыкальных композиций — эта далекая цель зародилась в умах людей, наверное, еще во времена изобретения радио. И первые презентации этой идеи наверняка вызвали у кого-то насмешку, а кого-то заинтриговали. В 1980-м создали формат МРЗ, и цель стала близка с появлением Napster*. С этого момента все перешло с уровня *будущего* на уровень *бизнеса* — и в конце концов Spotify** реализовал это будущее. Но компания до сих пор прокладывает себе путь, и ей еще предстоит определить свою четкую миссию и видение.

Сейчас компании вроде Apple и Microsoft, разглядев потенциал этой идеи, также организуют сервисы потоковой передачи музыки. Для них это всего лишь *одна из услуг*, которые они предоставляют. То есть мы опускаемся еще на уровень ниже — от бизнеса к услуге. С изменением уровня меняется цель и результат. Через несколько лет возможность неограниченного прослушивания музыки, скорее всего, станет рядовой *опцией*, а мечты о будущем и глобальные цели будут уже совсем другими.

* Файлообменная пиринговая сеть, предоставляющая простой способ обмена музыкой в формате МРЗ. Также медиаплеер, клиент для этой сети.

** Интернет-сервис потокового аудио, позволяющий легально и бесплатно прослушивать музыкальные композиции.

Поставьте себе новую цель

Итак, мы изучили теорию, а теперь настало время сформулировать свою цель. В качестве примера давайте рассмотрим тему, которая затрагивает нас всех: уменьшение углеродного следа*.

Задайте себе следующие вопросы:

Шаг 1. Это проблема или возможность?

Шаг 2. Цель краткосрочная или долгосрочная?

Шаг 3. Мы хотим добиться конкретного или абстрактного результата?

Шаг 4. Масштаб применения цели общий или специфический?

Пример: уменьшение углеродного следа

Шаг 1. Проблема в том, что, если мы не изменим наш образ жизни, потребления, передвижения и т. д., наша планета станет непригодной для жизни.

Ответы на следующие вопросы будут зависеть от аудитории, которой вы предлагаете свою идею. Кого вы пытаетесь убедить? И зачем? В главе 4 мы подробнее поговорим об аудитории, а сейчас давайте рассмотрим различные подходы в зависимости от типа нашей аудитории.

Аудитория 1: политики

Шаг 2. Сосредоточиться на среднесрочном плане — улучшения в течение десяти лет.

Шаг 3. Цель довольно абстрактная.

Шаг 4. Общая.

Конечная цель: создать энергетический план, который поддержат все европейские страны, со сроком выполнения к 2030 году.

* Углеродный след — это количество парниковых газов, возникающих в результате деятельности предприятий и человека, вызывающих изменения климата.

Аудитория 2: ваша семья, друзья, соседи

Шаг 2. Мы концентрируемся на краткосрочных целях.

Шаг 3. Все должно быть очень конкретно, чтобы люди понимали, что можно сделать прямо сейчас.

Шаг 4. Специфическая.

Конечная цель: объяснить, что, установив солнечные батареи, можно сэкономить двести евро в год.

Осознайте контекст

Итак, теперь вы знаете все о цели, которой хотите достичь, но есть ряд факторов, которые будут влиять на вас на пути к ней. Контекст — это совокупность важных факторов, которые нужно учитывать, когда вы начинаете создавать идеи.

Масштаб вашей цели определяет сложность ее контекста. Одно дело, когда вы пытаетесь произвести небольшое краткосрочное изменение, и совсем другое — если ваша цель долгосрочная. Тогда вам придется принять во внимание гораздо больше факторов — развитие тенденций, например. Но в любом случае необходимо исследовать контекст и использовать полученные знания.

Некоторые примеры контекста:

- Доступный бюджет.
- Сроки / планирование.
- Другие проекты / дорожная карта.
- Системная архитектура.
- Корпоративная идентичность.
- Целевая аудитория.

Глава 2 вкратце

Четкая цель — вот с чего нужно начинать любую презентацию идеи. Если собеседник не понимает вас и не согласен с вами, продолжать презентацию нет смысла. Сначала придите к единому взгляду на цель (с. 28).

Записывая свою цель, вы должны очень четко обозначить, чего хотите добиться. Используйте для этого четыре шага:

Шаг 1. Это проблема или возможность? Лучше воспринимать любую цель как возможность, а не проблему. Такой подход больше мотивирует (с. 31).

Шаг 2. Цель краткосрочная или долгосрочная? Долгосрочные цели открывают перед вами множество перспективных возможностей; краткосрочные — это то, что нужно сделать прямо сейчас (с. 33).

Шаг 3. Вы добиваетесь конкретного или абстрактного результата? Конкретная цель не подразумевает разночтений, ее все воспринимают одинаково. Образ, возникающий в голове у людей при описании такой цели, всегда один и тот же. Абстрактные цели могут интерпретироваться по-разному и провоцировать обсуждение (с. 37).

Шаг 4. Цель общего или специфического характера? Общие цели фокусируются на широких темах — «отправить человека на Луну». Специфические четко определяют направление: «заработать десять тысяч евро за неделю» (с. 40).

Есть много видов презентаций, которые определяются их темой. Вы можете представлять небольшие улучшения и добавления к существующему продукту или услуге, а можете — светлое будущее. В зависимости от предмета презентации меняется формулировка цели (с. 44).

У цели всегда есть контекст, который нужно учитывать: сроки проекта, бюджет, целевая аудитория.

РАЗРАБОТКА ИДЕИ

Итак, вы четко представляете себе цель, которую хотите достичь. Давайте на время абстрагируемся от нее и сосредоточимся на генерации идей, которые приведут нас к желаемому результату.



О том, как придумывать идеи, написано много хороших книг, поэтому в этой главе я не буду концентрироваться на процессе их создания. Моя цель — показать вам, как описать идею таким образом, чтобы она стала четкой, ясной и готовой к тому, чтобы представить ее окружающим.

Идея

Идея — это образ, существующий или формирующийся в голове.

Википедия

Кто бы что ни говорил, человек — существо, наделенное высоким интеллектом (по крайней мере, это касается большинства людей). Это значит, что у нас есть способность приобретать и применять знания и навыки — то есть мы можем формулировать цели и создавать идеи, которые помогут нам достигнуть этих целей. Ум человека приспособлен придумывать решения, улучшающие нашу жизнь. Идеи возникают постоянно. Каждый день мы генерируем их сотнями, и среди них могут быть блестящие, например: «давай покрасим туалет в синий цвет» или «давай построим модуль автопилота для машины».

К счастью, большинство этих гениальных замыслов никогда не будут реализованы, потому что в нашу голову встроен строгий фильтр, отсекающий самые неудачные. Но какие-то идеи просачиваются сквозь него. Далее, в зависимости от вашего характера, вы делитесь ими с окружающими или держите при себе.

Проблема в том, что, если эти идеи не связаны с четкой целью, они, скорее всего, не проживут долго. Но из предыдущей главы мы узнали, как формулировать цель, поэтому осталось лишь найти идею, которая решала бы нашу проблему или создавала возможность. Готовы?

Суть идеи

Представьте, что у вас несколько идей, которые вы придумали исходя из конкретной цели. Некоторые из них грандиозные, другие попроще, есть сложные, есть обычные. Какой бы ни была ваша идея, нужно учитывать одно: когда вы расскажете о ней кому-то еще, она должна немедленно зацепить этого человека. Уже через несколько секунд после презентации человек должен поверить, что вы нашли ту самую идею, которая поможет все решить. И почувствовать, что вы уже наполовину ее реализовали. Для этого вам нужно найти сбалансированный подход.

Слишком простая идея

Простые идеи представляют наибольшую опасность, особенно если исходят от харизматичной личности. Некоторые из них звучат так, словно с их помощью можно мгновенно избавиться от проблемы, но на самом деле их создатели часто пренебрегают проработкой важных деталей, необходимых для глубокого понимания и разрешения ситуации. Такие недоработанные идеи могут быть глобальными: «давайте построим стену между нашими государствами, чтобы преступники не могли перейти границу»; «давайте свергнем диктаторское правительство и установим демократию и мир». А могут быть и маленькими: «давайте привяжем этот сайт к Facebook, и больше людей будут оставлять комментарии».

Рассмотрим пример, о котором я уже писал: создание модуля, который превратит любую машину в беспилотную.

На первый взгляд — шикарная идея. Она довольно изящна, потому что в таком случае не надо будет создавать отдельные машины: модуль гораздо дешевле целого автомобиля, его смогут купить больше людей. Движение на дорогах станет безопаснее. Но идея не учитывает всей сложности проблемы: например, существует множество различных конструкций автомобиля; производители автомобилей вкладывают большие средства в разработку собственных технологий автоматизированного вождения; в разных странах действуют разные законы, регулирующие пользование самоуправляемыми автомобилями.

Я не пытаюсь сейчас доказать, что идея плохая. Я хочу показать, что, если вы чрезмерно упростите идею и оставите за кадром все сложности, у людей возникнет ощущение, что вы не до конца понимаете, что задумали.

Однажды это случилось со мной. Я делился с клиентом своими мыслями по поводу будущего новостных изданий. Я упомянул несколько интересных стартапов и сказал, что мне в них нравится. Одна из редакторов тут же заняла оборонительную позицию (перешла в «режим

Рэмбо»), сказав, что эти стартапы, конечно, интересны как эксперимент, но у них нет должной инфраструктуры и сложности, необходимых для качественной работы новостного канала. Ей казалось, что я слишком все упрощаю и в результате все мои идеи легкомысленны. Сейчас я понимаю, что надо было начать с объяснения того, с какой сложной проблемой мы имеем дело.

Если ваша идея слишком проста, ее не примут всерьез. Она произведет совсем не то впечатление, на которое вы рассчитываете.

Слишком сложная идея

Бывают идеи слишком простые, а бывают слишком сложные. Это тоже распространенная ошибка. Когда у нас возникает идея, мы часто влюбляемся в нее и заикливаемся на ней. Если мы предвидим сложности, которые не удастся решить в рамках нашей идеи, то вместо того, чтобы отказаться от нее, мы начинаем «подставлять костыли». У нас возникает ощущение, что идея по-прежнему решает проблему, хотя на самом деле мы создали чудовище о тысяче голов.

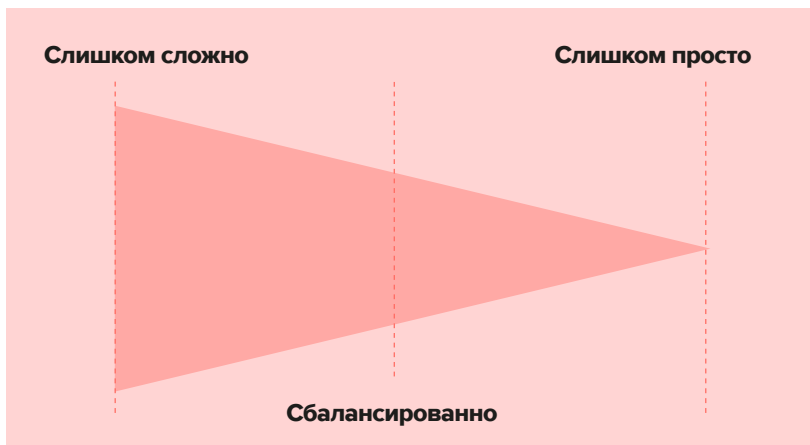
Я сам наступал на эти грабли. Иногда рождаются идеи из серии «безразмерных». Откажитесь от них, пока они не увидели свет, иначе кто-нибудь их поддержит! Это проекты-монстры, высасывающие ваш бюджет, время и радость. Не бывает универсальных идей, решающих все проблемы разом. Самый эффективный подход — четко определить цель и убрать все, что не поможет достигнуть этой цели.

Сосредоточьтесь. Сосредоточьтесь! Если это не поможет, значит, настал момент отказаться от любимого творения. Это труднее всего. Вы же к нему привязались. Но поверьте: у вас будут еще творческие детища. Это не конец.

Как найти баланс

Когда вы представляете свою идею окружающим, не начинайте с ходу расписывать ее во всех деталях. Сначала убедитесь, что вы завладели

вниманием аудитории. Если это так, у вас еще будет время прояснить детали. Если вы слишком упростите идею с самого начала, вас не примут всерьез. Если слишком усложните, создастся впечатление, что идея провальная.



А теперь поговорим о так называемой презентации в лифте: это техника, когда вам нужно за шестьдесят секунд убедить своего собеседника в том, что ваша идея стоящая. Техника хороша тем, что заставляет вас делать выбор и не дает чрезмерно усложнять. С помощью этого упражнения вы поймете, можно ли упростить идею до самой сути. Если не получается, значит, вы сами не до конца понимаете ее или она обросла лишними подробностями. И то и другое плохо. Любые усложнения первоначальной идеи должны иметь непосредственное отношение к цели (решение проблемы / создание или использование возможности).

Эти три вопроса помогут понять, достаточно ли проста ваша идея:

1. Поможет ли ваша идея решить проблему / создать возможность?
2. Сможете ли вы назвать один фактор, который делает вашу идею удачной?
3. Сможете ли вы объяснить свою идею за шестьдесят секунд?

Контекстное поле

Идеи должны мгновенно захватывать людей и заставлять их задать себе вопрос:

«Ну почему не я это придумал?»

Такая реакция свидетельствует не только о понимании, но и о принятии идеи и возникшем желании воплотить ее в жизнь.

Чтобы это произошло, идеи должны основываться на привычных понятиях; их нужно объяснять понятными словами, с использованием ассоциаций, которые немедленно возникают у каждого. Если эта прочная база есть, идею можно развивать.

Для начала убедитесь, что вы с клиентом находитесь в одном контекстном поле. То есть у клиента появляются такие же ассоциации, как и у вас: например, когда вы говорите «весенний цвет», он, как и вы, представляет цвет #00fa9a, а не #00ee76*. Когда мы заговариваем о целевой аудитории нашего бренда, клиент сразу понимает, о ком идет речь.

Описывая новые идеи, мы часто сравниваем их с уже существующим продуктом, услугой или бизнесом.

Например:

- Это как Tinder для обмена одеждой, которая больше не нужна.
- Это как Airbnb для домашних животных.

Я взял эти примеры с потолка, но ведь вы сразу поняли, о чем речь, верно? Потому что Tinder и Airbnb — устоявшиеся концепции сами по себе; когда вы проводите с ними аналогию, сразу становится ясно, что к чему. Недостаток этой техники в том, что вы копируете уже существующую идею, а для креатива не остается места.

* Кодовое обозначение двух оттенков зеленого цвета, разница между которыми очень мала.

На случай, если вы не знали, что такое TINDER и AIRBNB

AIRBNB — это онлайн-сервис по поиску жилья, при помощи которого люди могут найти жилье в аренду на небольшой срок. Например, снять квартиру, комнату, место в хостеле, номер в отеле или дом на курорте.

TINDER — это мобильное приложение для знакомств, позволяющее находить пару по географическому признаку.

Поместить себя и собеседника в одно контекстное поле также можно, используя понятные всем слова. При этом полное описание вашей идеи давать не нужно.

- Это дрон, который умеет мыть окна высотных зданий.
- Машина, работающая под водой.
- Устройство, автоматически набирающее номер моего партнера, когда мне нужна помощь.
- Возможность легко оставить комментарий к любой части новостной статьи.

Вы также можете использовать концептуальные метафоры, то есть объяснять информацию из одной области, обращаясь к понятиям из другой.

Например:

- Новая идентичность бренда для сети местных чайных, которая формируется органично по мере открытия новых точек по всей стране.
- Создание витрины для магазина кроссовок, имитирующей зону военных действий.
- Запуск сайта для местного новостного канала с атмосферой дружеского обмена новостями в баре.

Эти метафоры сразу дают представление, о чем идет речь, и нет необходимости прибегать к пространным объяснениям. А все потому, что мы сравниваем новую идею с уже понятными нам вещами. Чтобы это сработало, вам нужно отдавать себе отчет в том, что клиент понимает,

а что нет (см. главу 4 «Знайте свою аудиторию»). Сравнение с Tinder работает у молодежи, но, если вы представляете свою идею людям более старшего возраста, они могут не знать, что это!

Суть идеи: вспомогательная таблица

Легко сказать: «Вы должны представить другим свою идею за шестьдесят секунд». А вы попробуйте это сделать! Как избавить идею от всего лишнего и упростить настолько, чтобы ее можно было идеально четко объяснить? В этом поможет моя вспомогательная таблица. Это очень простое упражнение: просто заполняйте эту таблицу каждый раз, когда у вас возникает новая идея! Ее структура заставляет задуматься о различных аспектах вашей идеи и выделить главное.

Цель В чем цель этого проекта?	Идея Изложите свою идею в одном предложении
Контекст Назовите сдерживающие и вспомогательные факторы, которые могут повлиять на достижение результата	Уникальность Назовите три уникальных аспекта, отличающих вашу идею от других
	Требования Что нужно, чтобы идея осуществилась?



Совет! Шаблон таблицы можно скачать на сайте pitchingideas.com.

Шаг 1. Запишите цель и контекст

Проблема или возможность? Вот первый вопрос, на который вам нужно ответить, и в этом вам поможет материал главы 2. Всегда начинайте с этой

графы таблицы. В нижней части нужно перечислить все условия, которые могут повлиять на достижение цели, — бюджет, сроки, аудитория.

Примеры:

- А. Цель: решение проблемы. Облегчить оборону государства и обезопасить его от вторжения.

Контекст: бюджет неограничен; новых рабочих мест на начальном этапе проекта — десять тысяч; первые результаты должны быть ощутимы в течение пяти лет.

- Б. Цель: создание возможности. Предоставить людям во всем мире неограниченный доступ к любым музыкальным композициям.

Контекст: аудитория — молодые люди, у которых уже есть смартфон и безлимитный интернет.

- В. Цель: создание возможности. Сделать несложное в обращении устройство, позволяющее людям пить хороший кофе, не выходя из дома.

Контекст: люксовый продукт/услуга; двести пятьдесят тысяч евро — начальный капитал на создание и тестирование прототипа; прототип необходимо представить совету директоров; целевая аудитория — миллениалы.

- Г. Цель: решение проблемы. Люди заходят на сайт и читают статьи, но никто не оставляет комментарии. Мотивировать посетителей на обратную связь.

Контекст: контент сайта — информационные статьи; бюджет — две тысячи пятьсот евро; целевая аудитория — молодые родители.

Шаг 2. Запишите суть идеи

Рядом с графой «цель» опишите суть идеи одним предложением. Будьте лаконичны, описывайте главное, постарайтесь уложиться в восемьдесят знаков.

Примеры:

- А. Цель: решение проблемы. Облегчить оборону государства и обезопасить его от вторжения.
Контекст: бюджет неограничен; новых рабочих мест на начальном этапе проекта — десять тысяч; первые результаты должны быть ощутимы в течение пяти лет.
Идея: обнести государство стеной.
- Б. Цель: создание возможности. Предоставить людям во всем мире неограниченный доступ к любым музыкальным композициям.
Контекст: аудитория — молодые люди, у которых уже есть смартфон и безлимитный интернет.
Идея: создать онлайн-сеть бесплатного прослушивания музыки.
- В. Цель: создание возможности. Сделать несложное в обращении устройство, позволяющее людям пить хороший кофе, не выходя из дома.
Контекст: люксовый продукт/услуга; двести пятьдесят тысяч евро — начальный капитал на создание и тестирование прототипа; прототип необходимо представить совету директоров; целевая аудитория — миллениалы.
Идея: создать капсульную кофеварку и сервис продажи капсул по подписке.
- Г. Цель: решение проблемы. Люди заходят на сайт и читают статьи, но никто не оставляет комментарии. Мотивировать посетителей на обратную связь.
Контекст: контент сайта — информационные статьи; бюджет — две тысячи пятьсот евро; целевая аудитория — молодые родители.
Идея: создать опцию добавления комментариев из любой соцсети, чтобы люди могли использовать свои аккаунты в популярных соцсетях для оставления комментариев.

Шаг 3. Опишите уникальность

Здорово, если у вас получится описать свою идею одной фразой. Но после того как вы привлечете внимание собеседника, он захочет узнать больше и понять, каким образом вы собираетесь реализовать свою идею. Вот тогда вам понадобится сформулировать так называемое уникальное торговое предложение, то есть расписать идею чуть подробнее (я всегда стараюсь сформулировать три пункта), конкретизировать и обосновать ее.

Вот несколько примеров:

- А. Цель: решение проблемы. Облегчить оборону государства и обезопасить его от вторжения.

Контекст: бюджет неограничен; новых рабочих мест на начальном этапе проекта — десять тысяч; первые результаты должны быть ощутимы в течение пяти лет.

Идея: обнести государство стеной.

Уникальные параметры стены:

- Она препятствует проникновению врага.
- Четко обозначает наши границы.
- Символизирует нашу силу.

Конкретный пример:

Великая Китайская стена



- Б. Цель: создание возможности. Предоставить людям во всем мире неограниченный доступ к любым музыкальным композициям.
- Контекст: аудитория — молодые люди, у которых уже есть смартфон и безлимитный интернет.
- Идея: создать онлайн-сеть бесплатного прослушивания музыки.

Уникальные параметры сервиса:

- Библиотека с тысячами исполнителей и сотнями тысяч композиций.
- Возможность немедленного проигрывания композиций.
- Совместимость с любым компьютером, планшетом, мобильным устройством.

Конкретный пример: SPOTIFY

- В. Цель: создание возможности. Сделать несложное в обращении устройство, позволяющее людям пить хороший кофе, не выходя из дома.

Контекст: люксовый продукт/услуга; двести пятьдесят тысяч евро — начальный капитал на создание и тестирование прототипа; прототип необходимо представить совету директоров; целевая аудитория — миллениалы.

Идея: создать капсульную кофеварку и сервис продажи капсул по подписке.

Уникальные параметры машины:

- Варит кофе под давлением восемь бар.
- Используются специальные капсулы с высококачественным кофе.
- Кофе готовится за тридцать секунд.

Конкретный пример: NESPRESSO

- Г. Цель: решение проблемы. Люди заходят на сайт и читают статьи, но никто не оставляет комментарии. Мотивировать посетителей на обратную связь.

Контекст: контент сайта — информационные статьи; бюджет — две тысячи пятьсот евро; целевая аудитория — молодые родители.

Идея: создать опцию добавления комментариев из любой соцсети, чтобы люди могли использовать свои аккаунты в популярных соцсетях для оставления комментариев.

Уникальные параметры опции:

- Возможность прямого оставления комментариев.

- После оставления комментария автора просят подтвердить учетную запись в соцсети.
- Комментарий остается скрытым, если аккаунт не подтверждается.

Как видите, система очень проста и подходит для описания идей любого масштаба. Ограниченное число уникальных параметров — три — поддерживает баланс. Разумеется, в отдельных случаях таких особенностей может быть больше или меньше, но старайтесь ограничиться тремя.

Сценарий разговора

Давайте разберем пример удачной презентации идеи, в которой все идеально сбалансировано.

Недавно Ларс столкнулся с проблемой эксплуатации сайта, которую он не смог решить самостоятельно. Он попросил свою коллегу, дизайнера взаимодействий Фатиму, подумать, что можно сделать. У нее возникла отличная идея, и она готова ее представить.

Фатима начинает с описания проблемы.

«Ларс, помнишь нашу проблему, о которой ты говорил, — что посетители сайта не оставляют комментарии к материалам в разделе новостей?»

Она ждет, пока Ларс вспомнит. Ларс кивает.

Фатима продолжает, обосновывает свою точку зрения и описывает контекст.

«Я изучила проблему и поняла, что это происходит не потому, что люди не хотят комментировать. Просто они сосредоточиваются на чтении, а закончив читать, сразу закрывают страницу, не увидев кнопку “оставить комментарий”».

Она ждет подтверждения, что Ларс ее понял.

«Окей. Понятно. Но что можно сделать?» — спрашивает он.

Она предлагает идею.

«У меня есть решение, — отвечает она. — Это новая опция, позволяющая оставлять комментарии в любом месте и в любой момент во время чтения».

Далее она перечисляет три уникальные особенности своей идеи, чтобы подкрепить ее. Ларс выглядит заинтересованным, и она продолжает: *«Можно оставить комментарий, просто кликнув на части текста. Легко залогиниться* на сайте из своего аккаунта в соц-сетях — поле “оставить комментарий” будет появляться, когда ты наведешь курсор на текст. Это совершенно новый способ мотивировать людей обсуждать наши статьи на сайте. Что скажешь?»*

Она ждет подтверждения.

Ларс улыбается, и они переходят к дальнейшему обсуждению идеи.

Что же дальше? Правильно определив контекст, сформулировав суть и уникальность идеи, вы можете переходить к разговору один на один с покупателем, клиентом или коллегой и представлять им свою идею.

От идеи к осязаемой реальности

«Если мы добавим на сайт новую опцию, позволяющую людям оставлять комментарии в любом месте во время чтения статьи, это решит все наши проблемы!»

На первый взгляд все звучит очень логично, но что если технические возможности в данный момент не позволяют осуществить эту задумку? Что если для реализации этой идеи вам понадобится не просто добавить на сайт новую опцию, а полностью изменить архитектуру про-

* От англ. log in — войти в систему, зарегистрироваться.

граммного обеспечения — фронтенд и бэкенд? Так простая идея может стать глобальным проектом, который обойдется компании в сто тысяч евро. Стоит ли вообще ее реализовывать? Возможно, если в итоге вы сэкономите больше денег. Но возможно, в вашем перечне идей найдется другая, чуть менее привлекательная, зато менее затратная и приводящая к тому же результату.

Очень важно понимать, что повлечет за собой попытка реализовать замысел. В предыдущей главе мы уже немного поговорили об этом, но еще раз повторю: создавая идеи, вы не должны забывать об ограничениях. Понимая их и зная, как с ними работать, вы сможете соединить их со своими идеями.

Это подводит нас к следующей составляющей таблицы.

Шаг 4. Выясните, что необходимо для реализации идеи

Вы не поверите, как часто люди предлагают идеи, которые просто бессмысленны! Вроде все выглядит прекрасно, звучит отлично и даже безукоризненно соотносится с целью. Но все это неважно, если вы не продумали, как осуществить свою идею.

Сведут ли усилия, необходимые для достижения цели, на нет все преимущества от конечного результата? Если у вас нет ответа на этот вопрос, не тратьте время зря и не представляйте свою идею клиенту — он все равно не сможет ничего с ней сделать.

Очень важно четко определить, что нужно, чтобы идея стала реальностью. Сделав это, вы заручитесь доверием вашего клиента. Он увидит, что вы тщательно обдумали тему и осознаете ее сложность.

У вас возникли проблемы? Не бойтесь привлекать коллег, если они помогут понять, что необходимо для их решения. Не гадайте и не полагайтесь на авось. Утратить доверие клиента очень легко, а второго шанса может и не быть.

**Давайте определим, что нужно для реализации идеи,
на уже знакомых нам примерах.**

Великая Китайская стена

Что нам понадобится?

Примерно три миллиарда восемьсот семьдесят три миллиона кирпичей, миллионы рабочих и сотни лет терпения.

Музыкальный сервис

Что нам понадобится?

Для создания базового прототипа — графический дизайнер, стратег и пять дней, после этого прототип можно будет тестировать.

Для создания полной версии 1.0 — два миллиона евро.

Проблема с комментариями на сайте

Что нам понадобится?

Два программиста, две пиццы, одна ночь.



Что же у вас должно получиться после прочтения этой главы? Листок бумаги с таблицей; в левой части таблицы описана проблема и контекст, в правой — идея и все необходимое для ее реализации. Заставляя себя придерживаться самой сути и постоянно практикуясь, со временем вы научитесь ухватывать самое главное и делать презентации идей самым впечатляющим образом.

<p>Цель</p> <p>В чем цель этого проекта?</p> <p><i>Облегчить оборону страны и обезопасить ее от захватчиков.</i></p>	<p>Идея</p> <p>Изложите свою идею в одном предложении.</p> <p><i>Построить стену вокруг нашей империи.</i></p>
<p>Контекст</p> <p>Назовите сдерживающие и вспомогательные факторы, которые могут повлиять на достижение результата.</p> <p><i>Бюджет неограничен, новых рабочих мест на начальном этапе проекта – десять тысяч, первые результаты должны быть ощутимы в течение пяти лет.</i></p>	<p>Уникальность</p> <p>Назовите три уникальных аспекта, отличающих вашу идею от других.</p> <p><i>Стена препятствует проникновению врага</i></p> <p><i>Четко обозначает наши границы</i></p> <p><i>Символизирует нашу силу</i></p>
	<p>Требования</p> <p>Что нужно, чтобы идея осуществилась?</p> <p><i>Примерно три миллиарда восемьсот семьдесят три миллиона кирпичей, миллионы рабочих и сотни лет терпения</i></p>

Теперь пора переходить к следующему шагу — аудитории, которую вам надо убедить.



Совет! Хотите узнать больше методов генерирования идей?

Зайдите на pitchingideas.com.

Глава 3 вкратце

Всегда нужно учитывать следующее: когда вы представляете свою идею окружающим, она должна сразу зацепить. У них также должно возникнуть впечатление, что идея наполовину реализована (с. 54).

Начиная презентацию, не бросайтесь с места в карьер и не описывайте идею во всех подробностях. Сначала убедитесь, что вы завладели вниманием аудитории. Если это так, у вас будет шанс рассказать обо всем подробно, и вас выслушают (с. 55).

Чтобы идея захватила вашего собеседника, вы должны существовать в одном контекстном поле (с. 58).

Воспользовавшись вспомогательной таблицей, вы сможете очистить свою идею от всего лишнего, представить ее максимально просто и дать идеальное объяснение (с. 60). Оно складывается из четырех элементов:

Шаг 1. Цель и контекст, которые мы сформулировали в главе 2 (с. 60).

Шаг 2. Описание сути идеи в восьмидесяти знаках (с. 61).

Шаг 3. Уникальные свойства идеи, которые конкретизируют ее и обосновывают ее ценность (с. 63).

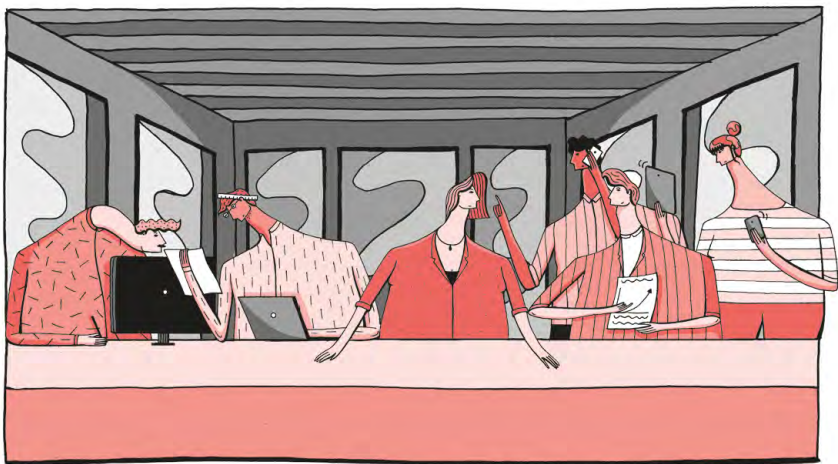
Шаг 4. Что нужно для реализации идеи? Отделите утопические мечты от реально осуществимых (с. 67).



Совет! Шаблон вспомогательной таблицы можно скачать на сайте pitchingideas.com.

Глава 4

ЗНАЙТЕ СВОЮ АУДИТОРИЮ



Чтобы идея стала реальностью, важно заручиться поддержкой нужных людей. Давайте лучше узнаем тех, кому мы предлагаем свои идеи.

Представьте, что ваша целеустремленность привела вас в точку «здесь и сейчас» и вы стоите перед советом директоров и собираетесь представлять им идею, над которой так упорно работали последние несколько месяцев. Вы понимаете всю суть проблемы и сформулировали четкое решение. Но стоит вам закончить презентацию, кто-то из аудитории тут же произносит (противным голосом): «Не вижу проблемы». Ставки высоки, и вы тут же переключаетесь в «режим Рэмбо» и принимаетесь защищать свою идею. Но в результате ваша речь звучит менее убедительно, и вскоре становится ясно: вы проиграли.

Не волнуйтесь — вы не первый, с кем это произошло. И не последний.

В предыдущей главе мы уже говорили о том, что создание новых идей — всего лишь часть работы. Девяносто процентов успеха презентации зависит от человеческого фактора. Мы должны заручиться поддержкой нужных людей, чтобы наши идеи осуществились. Тут-то и начинается самое сложное. Ситуация, описанная в примере выше, — лишь одна из многих, и вам наверняка приходилось сталкиваться с сопротивлением. Люди начинают сомневаться в вашей логике, критикуют каждый аспект ваших рассуждений, не понимают, в чем проблема, или не верят, что подобная идея может быть реализована в их компании («Мы уже такое пробовали. У нас такие новшества не работают»). Сколько идей полегло не потому, что цель выбрана неудачно или идея плохая, а потому, что у автора идеи не получилось заручиться поддержкой аудитории! Чтобы ваша идея не осталась на бумаге, нужно, чтобы клиента она зацепила. Но для этого необходимо понять человека, которому адресовано ваше предложение. В этой главе я расскажу, как это сделать.

Что это значит — «зацепила»?

Действительно, что это значит? Позвольте объяснить. Идея зацепила — значит клиент заинтересовался и готов согласиться с вашим предложением и принять его.

Чтобы привлечь людей на свою сторону и реализовать свой замысел, вам нужно зацепить этих людей. Без этого никуда — ведь вы не диктатор с тысячами подчиненных, готовых выполнять ваши команды!

Зацепить человека не так легко, как кажется, потому что обычно авторы идей не пытаются заинтересовать окружающих, а лишь излагают свою точку зрения. Они сосредоточены на своей идее, на том, какая она замечательная. В результате их речь посвящена всецело описанию самого замысла. Вот пример:

Джону тридцать восемь лет. Счастливый семьянин, отец двух прекрасных дочек (девяти и шести лет), женат на Ким. В детстве отец привил ему любовь к автомобилям, и это стало увлечением на всю жизнь. Его любимая модель авто — минивэн GMC VANDURA. Сколько Джон себя помнит, они с отцом всегда мечтали о такой машине, в цветах «Команды А»*.

И вот как-то вечером Джон сидит на диване и вдруг видит в интернете машину своей мечты по очень хорошей цене. Однако покупка новой машины при нынешней финансовой ситуации семьи Джона означает, что нужно будет продать ту машину, на которой они ездят сейчас: FIAT DOBLO. Ничего, решает Джон; все равно этот «Фиат» никогда ему не нравился.

Джон вскакивает и бежит к жене. «Дорогая! Ты не представляешь, что сейчас произошло! Я нашел нам потрясную машину. Минивэн GMC VANDURA в цветах “Команды А!” Я же всегда о такой мечтал! Будем как Мердок и Красавчик! Да сам Мистер Ти нам позавидует! Машина просто идеальная!»

И Джон танцует от счастья.

* Американский комедийно-приключенческий телевизионный сериал. Герои сериала перемещаются на черно-сером минивэне GMC Vandura, с красной полосой на кузове.

Если вы не поняли ни слова из того, что Джон только что сказал, вы можете представить, как чувствует себя его жена Ким, — она находится в совершенно другом контекстном поле.

Результат: Ким в ужасе смотрит на Джона, отворачивается, уводит детей и говорит: «Я пошла в магазин».

Проблема в том, что, если вы будете пытаться продать свою идею исходя из собственной позиции, ничего не получится. То есть, может, конечно, получится, если вы и ваш собеседник находитесь в одном контекстном поле. А это бывает не так уж часто. Как правило, вы представляете идею людям, у которых свои причины поддержать или отвергнуть ее. Но вам нужна их поддержка, чтобы претворить свой замысел в жизнь.

Возможно, вам нужно убедить менеджера дать зеленый свет проекту и получить финансирование. Или вы хотите, чтобы программист загорелся вашей задачей, прежде чем он начнет писать программу. В жизни вам много кого придется убеждать: клиентов, арт-директоров, всю свою команду. И если вы зацепите этих людей, они примут участие в реализации вашей идеи не потому, что «надо», а потому, что у них появится собственная мотивация и они сами захотят приложить лишние усилия, чтобы ваша идея осуществилась.

Но давайте вернемся к Джону, который уже провалил свою «презентацию» и не зацепил жену своей идеей купить новую машину. А ведь можно было подступиться к делу иначе.

Как зацепить Ким

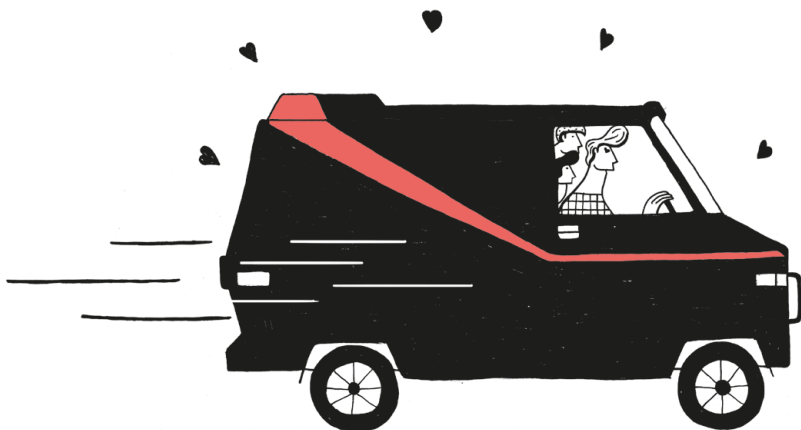
Сценарий 1. «Ким, дорогая моя (лучше использовать ласковое обращение), тебе не надоело возить детей и кучу продуктов на маленьком фиате? Я давно подыскивал нам машину побольше и, кажется, нашел то, что надо!»

Сценарий 2. «Ким, родная моя, знаешь, меня в последнее время очень беспокоит безопасность детей в автомобиле. Люди на дороге ведут себя так агрессивно! Я провел исследование и нашел машину, идеальную с этой точки зрения. Она абсолютно надежна, а еще и выглядит круто!»

В зависимости от того, насколько хорошо Джон знает свою жену Ким и что для нее важнее — удобство при покупке продовольствия и/или безопасность детей, сценарий 1 или 2 поможет Джону обзавестись шикарным минивэном.

Он также может добавить в предложение собственный контекст, так как эта причина важна для него. Например:

«В детстве мы с папой все время смотрели “Команду А”. Это был наш любимый сериал: динамичный, захватывающий, про приключения бывших спецназовцев, оказавшихся вне закона. И в сериале они ездили на красно-черном минивэне GMC VANDURA. С тех пор я мечтаю о такой машине».



Важные вопросы, которые задают себе люди

В ситуации принятия решений люди задают себе вопросы, которые помогают определиться с выбором. Иногда этот самоанализ происходит осознанно, но в большинстве случаев — безотчетно. Он встроен в нашу когнитивную систему и побуждает нас принимать решения, зависящие от текущего психологического состояния, ценностей, убеждений и этических принципов.

Вот важные вопросы, которые задает себе большинство людей:

- Какова цель этого замысла? Я с ней согласен?
- Понимаю ли я этот замысел? Он мне нравится или нет?
- Чего от меня хотят (финансовых или временных вложений, согласия)? Готов ли я предоставить это?
- Каковы будут последствия моих действий, если я соглашусь (преимущества, риски)?
- Каковы будут последствия моих действий, если я откажусь?

Обдумывание этих моментов может занять секунду, а может и несколько дней или недель. Все зависит от контекста и типа людей, с которыми вы имеете дело.

А теперь давайте вернемся к Джону и Ким...

Цель Джона — приготовить ужин так, чтобы не отмывать потом всю кухню.

Идея Джона — заказать пиццу, ведь это его любимое блюдо!

Ким начинает оценивать его предложение по пяти пунктам, которые помогут ей решить, готова ли она поддержать идею Джона.

1. Если Ким не любит пиццу, но ей придется платить за нее и все равно убираться и мыть посуду: **НЕТ**
2. Если Ким не любит пиццу, но Джон заплатит за нее и помоеет посуду: **ВОЗМОЖНО**

3. Если Ким любит пиццу, ей не придется убираться на кухне, но она должна будет заплатить за нее: ВОЗМОЖНО
4. Если Ким любит пиццу, ей не придется убираться, а вместо уборки они с Джоном пойдут смотреть классное кино, и при этом она должна будет заплатить за пиццу: ДА

Все зависит от того, как хорошо вы знаете своего партнера. Если Джон понимает, что возможность приятно провести время для Ким в приоритете (по сравнению с возможностью не убираться), он сделает упор на кино. Если Ким вдобавок любит пиццу, в выигрыше окажутся все!

Представляя свою идею окружающим, нужно учитывать множество факторов. Но заручиться поддержкой получится лишь в том случае, если вы понимаете контекст и индивидуальную мотивацию своих собеседников. Вот несколько примеров.

- Программист Сэм поддерживает идею создания нового сайта не потому, что ему нравится концепция, а потому, что так у него появится возможность научиться новой технике кодирования.
- Коммерческий менеджер Ингрид против того, чтобы поручить новому стажеру оценку эффективности новой кампании, потому что тот может обнаружить негативные отзывы на работу, проделанную Ингрид в прошлом году.
- CEO* Марион поддерживает идею одного из своих менеджеров, потому что она сама настаивала на его повышении и хочет проявить поддержку.

Есть много причин, которые могут заставить людей поддержать идею или отвергнуть ее. И не всегда дело в качестве самой идеи — она может быть гениальной, но сопутствующих факторов всегда более чем достаточно. Создавая «цепляющее» предложение, вы должны осознавать все эти возможные соображения, мотивации, за и против, чтобы привлечь людей на свою сторону. Всегда знайте, кого пытаетесь убедить.

* Chief Executive Officer — главное должностное лицо компании, или генеральный директор.

Кого вы пытаетесь убедить?

Итак, у вас есть идея потрясающего нового продукта, например метеостанции нового поколения. Чтобы представить свою идею людям, вы создали презентацию и повторяете ее каждый раз. Но вам приходится иметь дело с разными категориями людей. Вы понимаете, что для каждой категории нужна своя презентация.

Вот несколько категорий людей, которым вы представляете свою идею:

- Инвесторы.
- Потребители.
- Инженеры, которым предстоит стать частью вашей команды.
- Ваш менеджер.

У каждого из этих людей свои потребности, желания, вопросы и ценности. И вы должны это понимать.

Типы личности: как научиться понимать людей

Знаменитый швейцарский психиатр Карл Густав Юнг провел обширные исследования человеческого поведения. Результатом его работы стал научный труд «Психологические типы», опубликованный в 1921 году (и многие другие великие труды). В этой книге Юнг описывает восемь типов личности (эта типология до сих пор лежит в основе многих научных теорий, изучающих поведение человека). В основе теории Юнга лежит понятие о том, что люди познают мир посредством четырех психических функций (ощущение, интуиция, чувство и мышление) и двух психологических установок (интроверсия, экстраверсия). У каждого человека есть доминирующие функции, влияющие на то, как он взаимодействует с миром.

Когда вы поймете, в чем смысл этих функций, вы начнете узнавать их проявления в окружающих. Это поможет понять, как они воспринимают мир и почему ведут себя так, а не иначе. Вы также сможете подстроить свой способ коммуникации под разных людей, используя эти знания.

Ощущение или интуиция: способы восприятия информации

Эти две функции определяют наше восприятие окружающего мира и информации.

Ощущение

Человек, у которого эта психическая функция ведущая, считывает информацию о мире через органы чувств: осязание, обоняние, зрение, вкус и слух. Он видит факты, а то, что нельзя ощутить, для него не существует. Он живет настоящим и наслаждается миром таким, какой он есть. Теории и призрачные мечты не для него.

Черты личности:

- Факты прежде всего: $1 + 1 = 2$.
- Прагматизм, практичность.
- Структурированное мышление: что нужно сделать для достижения конечной цели?
- Буквально интерпретирует все сказанное.
- Нуждается в четком плане действий.
- Фокусируется на «здесь и сейчас».
- Задает вопросы: Кто? Что? Где? Когда?

Интуиция

Такие люди видят мир как череду закономерностей, взаимосвязей и интуитивных цепочек, которые незаметны при взгляде «в лоб». Они любят планировать отпуска или мечтать об идеальной работе и предпочитают размышлять о будущих возможностях, а не заботиться о стабильном «сейчас».

Черты личности:

- Потребность устанавливать связи.
- Изобретательность.
- Творчество.
- Допускает разные интерпретации.

- Широта мышления, умение мыслить нестандартно.
- Фокусируется на будущем.
- Задает вопросы: Почему? Почему нет?

Все дело в интерпретации

Представьте, что вы показываете картину Яна Вермеера «Молочница» группе людей, среди которых есть типы с доминирующими функциями «ощущение» и «интуиция». Вы просите их описать, что они видят на картине. Вот варианты ответов, которые вы можете получить.

Человек с ведущей психической функцией «ощущение» может описать картину так:

«Я вижу женщину в желтой блузе и синей юбке, которая переливает молоко из кувшина в миску. Перед ней на столе буханка хлеба. Она стоит у окна, а на стене за ее спиной висят какие-то предметы».

Довольно точное описание, не так ли? Теперь послушаем, как опишет картину человек с ведущей психической функцией «интуиция»:

«Молодая женщина рано утром наливает свежее молоко из кувшина в миску. Ее день только что начался, и она размышляет о том, что ей предстоит сделать сегодня. Вид у нее немного печальный — кажется, ее не очень радует перспектива очередного тяжелого рабочего дня».

Видите разницу между двумя типами восприятия? В первом случае человек описывает, что видит. Второй человек придумывает целую историю на основе увиденного. Какое значение эта разница будет иметь для вас, когда вы попытаетесь представить свою идею каждому из этих людей?



Людам с ведущей функцией «ощущение» очень важно объяснить все максимально четко. В чем конкретно состоит ваш замысел? Если вы хотите полететь на Марс и построить там колонию — ради бога, главное, опишите конкретно, как вы собираетесь это сделать и когда. И напротив, оглашая свою идею человеку с доминирующей функцией «интуиция», отбросьте конкретику, потому что она ему скоро наскучит. Такого человека гораздо больше интересуют возможности и мечты о том, что может произойти во время путешествия на Марс.

Мышление и чувство: способы обработки информации

Чтобы принять решение, нужно обдумать полученную информацию. Существует два основных способа это сделать.

Мышление

Человек, у которого эта функция ведущая, принимает решения, основываясь на твердых фактах. Ему важны объективность и рациональность; он предпочитает логику, а не эмоции. Он скорее выберет эффективный, а не общественно полезный план.

- Аналитический склад ума.
- Замечает причинно-следственные связи.
- Честный и прямой.
- Принципиальный.
- Объективен, воспринимает только факты.

Чувство

Все решения этот тип личности принимает индивидуально в зависимости от того, что чувствует на данный момент. Это социально чувствительный эмпат, который ставит общественную пользу превыше личной.

- Руководствуется интуицией.
- Эмпат.
- Руководствуется системой личных ценностей.
- Слушает свои эмоции.

Различные подходы

Звонок в дверь. Вы подходите и открываете. Перед вами ребенок, он собирает деньги на благое дело — местный приют для собак. С широкой улыбкой на лице он спрашивает, хотите ли вы сделать пожертвование. Как вы отреагируете?

Люди с доминирующей функцией «чувство», скорее всего, отреагируют немедленно. В зависимости от ситуации (понравился ли ребенок? любят ли они собак?) они быстро дадут ответ «да» или «нет».

Но есть еще «мыслители». Они не отреагируют мгновенно, а станут анализировать ситуацию. У них могут возникнуть вопросы (на что конкретно потратят мои деньги?), они могут долго взвешивать все за и против. Только после этого они дадут ответ.

Итак, доминирующая психическая функция влияет на способ восприятия ваших идей. Представляя идею мыслителю, дайте ему возможность обдумать ситуацию. Вы можете ускорить этот процесс, предоставив конкретные ответы на все вопросы (что-то вроде списка «часто задаваемых вопросов»). Сосредоточьтесь на логической части: почему финансирование собачьего приюта в вашем районе пойдет на пользу всем жителям? Представляя свою идею людям с главенствующей психической функцией «чувства», сосредоточьтесь больше на общественном факторе. Скажите, что всем жителям района важно поддерживать «своих» собак, или упомяните, что сосед только что сделал взнос.



Экстраверсия и интроверсия: источник и направленность энергии

Мы привыкли считать экстравертов «громкими» лидерами, а интровертов — неспособными к общению тихонями. У Юнга нет таких крайностей; его определение экстраверсии и интроверсии основано на том, откуда люди черпают энергию.

Экстраверсия

Экстраверт берет энергию из окружающего мира. Он любит находиться среди людей и не скрывает от них свои мысли и эмоции. Ему очень важно мнение окружающих, и он любит сотрудничать.

- Сначала делает, потом думает.
- Воспринимает информацию буквально.
- Хочет участвовать.
- Активно вовлекается в решение проблем.
- Легко отвлекается.

Интроверсия

У интровертов есть свой внутренний источник энергии. Им практически не нужна внешняя мотивация, чтобы мозг заработал и начал производить различные идеи и концепции. Они прежде пытаются понять, что происходит вокруг, а потом уже складывают об этом мнение. Сначала думают, потом говорят.

- Вначале думает, потом делает.
- Читает между строк.
- Любит наблюдать и учиться.
- Анализирует проблему, прежде чем решить ее.
- Очень сосредоточен.

Интроверт и экстраверт на мастер-классе

В мастер-классе участвует шесть человек, включая дизайнеров Аджани и Стейси. Участники разрабатывают новый сайт для роскошного отеля. Ведущая мастер-класса Ханна просит каждого предложить идею: как сделать, чтобы, попадая на сайт, клиент сразу чувствовал, что его окружили заботой?

Стейси тут же встает и берет маркер. «Что если каждого, кто заходит на сайт, будет “встречать” консьерж отеля и спрашивать, что бы они хотели?» Она делает быстрый набросок главной страницы. «Посетитель видит несколько опций; вы реагируете на них и приходите к тому моменту, когда нужно



сделать выбор. Консьерж благодарит вас и показывает индивидуальное предложение. Отличная идея, правда?» С огромным энтузиазмом она поворачивается к коллегам и ждет реакции. Не получив немедленного ответа, отворачивается и начинает развивать свою идею дальше.

Через некоторое время Аджани поднимает руку, показывая, что хочет рассказать о своей идее. Ханна дает ему слово, потому что знает, что, если уж Аджани решил заговорить, ему есть что сказать. Аджани не спеша излагает свою идею, обосновывая каждый пункт.

Стейси слушает Аджани, и по ходу его выступления у нее возникает масса новых идей; она едва не прерывает его, чтобы поделиться своими открытиями. Ее раздражает, что он говорит так медленно.

Диаграмма

На этой диаграмме представлены все психические функции. Вы видите, что даже у разных функций есть что-то общее. Их объединяет бесчисленное количество возможных комбинаций. Например, объединив чувство и интуицию, мы получим «чувствующего интуитивно». С противоположной стороны круга находится «эмпирический мыслитель» — тип с доминирующими функциями «мышление» и «ощущение». Определите место своего собеседника на этой диаграмме, и вы начнете лучше понимать, как он общается и мыслит. Соответственно, вы сможете адаптировать формулировку своей идеи для конкретного человека. Предлагать абстрактную отвлеченную мечту эмпирическому мыслителю бессмысленно, ведь ему нужно только одно: чтобы все было конкретно и все можно было измерить.

Важно понимать, что никакая диаграмма не объяснит все тонкости работы человеческого ума. Каждый человек индивидуален, и его психика складывается из многих черт. Но эта диаграмма действительно очень хорошо демонстрирует психические функции, которыми люди

руководствуются в повседневных действиях. Это манера поведения, ставшая для многих автоматической. Но это не значит, что у человека не развиты и другие функции.



Типология личности Карла Юнга

Типологию Юнга можно использовать для определения ведущей функции людей, с которыми вы общаетесь. Сделав это, вы поймете, как человек воспринимает поступающую информацию и как будет использовать эту информацию, принимая решение.

Кроме того, очень важно знать, какая функция доминирует у вас. Как вы воспринимаете и обрабатываете информацию? Вооружившись этими знаниями о себе и окружающих людях, вы сможете понять, как изменить свою манеру общения и почему в прошлом общение не складывалось.

Проанализируйте тех, кого вам нужно убедить

Проанализируйте людей, которым вы представляете свою идею, с точки зрения типологии Юнга. Какая психическая функция у них доминирует? Ощущение или интуиция? Мышление или чувство? Экстраверсия или интроверсия?

Как представить идею компании

Итак, у вас есть идея, и вы намерены ее реализовать. Что вы делаете? Со всем энтузиазмом продвигаете свою идею и идете к цели. Вам удастся привлечь важных людей на свою сторону. Ощущая прилив энергии, вы разрабатываете свой проект и уже готовы перейти на стадию реализации... Но тут вдруг узнаете, что менеджер зарубил его. Почему? Что случилось?

Многие люди, которые раньше никогда не работали в крупных компаниях, не понимают, что в данном случае предлагают свою идею не одному-двум людям, а множеству заинтересованных лиц. Так или иначе, все эти люди узнают о том, что происходит, и повлияют на проект. Сами того не понимая, вы вступаете на минное поле, действуя вразрез с чужими интересами и вызывая ненужное сопротивление.

Есть и обратная сторона: люди, с которыми вы только что познакомились, часто пытаются избежать конфликта. Они будут стараться не наступать на больную мозоль и не станут выдвигать идеи, затрагивающие интересы лиц из определенных отделов. В результате такого осторожного поведения предпринимаются только маленькие шаги — безопасные и не вызывающие реальных позитивных изменений. Это убивает инновации. И этого тоже можно избежать!

Как преодолеть две эти ситуации?

Карта баланса участников

Хотите понять, какую позицию занимают все лица, вовлеченные в проект, и кому из них следует уделить особое внимание, чтобы ваша идея

осуществилась? В этом поможет карта участников проекта — метод, который уже много лет применяется в различных компаниях (я не знаю, кто его изобрел). Мы взяли ее за основу и разработали карту баланса участников. На этой карте показаны все участники проекта, и она помогает определить, как каждый из них повлияет на исход проекта: положительно или отрицательно.



Совет! Шаблон карты можно скачать на сайте pitchingideas.com.

	1. Настроены критически	2. Настроены нейтрально	3. Настроены поддержать
Лица, принимающие решения	Понять их потребности. Удовлетворить потребности	Понять их потребности. Сделать так, чтобы они были довольны	Принять поддержку. Поддержать энтузиазм
Инфлюэнсеры (люди, влияющие на тех, кто принимает решения)	Понять их потребности. Удовлетворить потребности	Понять их потребности. Сделать так, чтобы они были довольны	Принять поддержку. Поддержать энтузиазм
Заинтересованные люди (не имеющие влияния)	Приложить минимальные усилия по устранению разногласий	Игнорировать	Привлечь как сторонников и помощников

Шаг 1. Определите заинтересованных участников

Для начала напишите ВСЕХ заинтересованных в вашем проекте — людей, каким-либо образом вовлеченных в процесс. Укажите имя каждого на отдельном стикере. Кто эти люди? В каких отделах они работают?

Вскоре вы поймете, что список получается длиннее, чем вы рассчитывали. Оказывается, что вам нужно привлечь на свою сторону не только менеджмент, но и всех, кто обладает хоть малейшим влиянием. Например, если вы внедряете новую услугу, вам может понадобиться помощь

сотрудников кол-центра, так как именно они будут отвечать на вопросы новых клиентов. Не упускайте из виду ни один отдел вашей компании.

Шаг 2. Оцените степень влияния заинтересованных лиц

Как только вы закончите составлять список, разделите всех заинтересованных в проекте лиц на три группы:

- Лица, принимающие решения. От этих людей напрямую зависит, будет ли компания разрабатывать вашу идею. Например, это менеджер, контролирующей распределение бюджета, или разработчик программного обеспечения, который решает, братья ли за написание программы.

Как следует вести себя с группой А: всегда лично и полно информируйте их о рабочем процессе.

- Инфлюэнсеры (люди, способные повлиять на тех, кто принимает решения). Эту группу часто недооценивают, и зря. Их мнение и доводы могут повлиять на тех, кто принимает решения. Инфлюэнсером может быть секретарь СЕО или рядовой сотрудник, к мнению которого прислушивается руководитель.

Как следует вести себя с группой В: информируйте их о рабочем процессе.

- Заинтересованные люди. Почти в каждом проекте есть участники, вовлекающиеся в него лишь потому, что проект им нравится, они находятся под его влиянием или думают, что влияют на проект (но на самом деле — нет). Влияние этих людей на конечный результат равно нулю.

Как следует вести себя с группой В: это хорошо, что ваш проект кому-то интересен, но не стоит тратить на этих людей слишком много времени. Держите их в курсе, но предпринимайте для этого минимальные усилия.

Распределите всех, кого касается ваш проект, по этим категориям.

Шаг 3. Определите настрой

Теперь надо понять, как заинтересованные люди настроены по отношению к вашей идее. На этом этапе вам станет очевидна расстановка сил (и дисбаланс, если он есть). Поставьте себя на место участников и ответьте на вопросы, которые мы рассмотрели ранее в этой главе. Затем постарайтесь изменить настрой влиятельных участников так, чтобы он сместился в сторону позитивного. Они должны понять, что в обмен на свою поддержку получают что-то стоящее.

- Поддерживают ли они мою цель?
- Поймут ли они мою идею? Понравится ли она им?
- Соответствует ли моя идея стратегии и целям компании/отдела? Почему / почему нет?
- Что от них потребуется (бюджет, время, признание)? Могут ли они мне это предоставить?
- Какие будут последствия, если мою идею примут (риски, преимущества)?
- Какие будут последствия, если мою идею не примут (риски, преимущества)?

Ответьте на эти вопросы для каждого из заинтересованных лиц и на основе этих ответов распределите их на три категории:

- Настроены критически. Если человек ничего не получит от проекта и вы, проводя этот анализ, уже чувствуете сопротивление, значит, ему место в этой группе.
- Настроены нейтрально. Если человек ничего не приобретет, но и ничего не потеряет, значит, он занимает нейтральную позицию. Эта позиция легко может измениться под влиянием инфлюэнсеров — людей, которым человек доверяет.
- Настроены оказать поддержку. Если человек видит явные преимущества для себя в проекте и не возражает предоставить все, что от него требуется, он становится вашим сторонником.

Шаг 4. Проанализируйте баланс сил

Итак, вы составили карту баланса сил. Теперь вы имеете полное представление обо всех участниках процесса, их влиятельности и позиции, которую они занимают по отношению к вашей идее. Что дальше? Если все лица, принимающие решения, и инфлюэнсеры поддерживают вас, ваша презентация будет иметь успех. Но это редкость. Обычно требуется приложить немало усилий, чтобы склонить чашу весов в свою сторону.

Вот два возможных сценария развития событий:

Большинство людей, ответственных за принятие решений, поддерживают вас, но один настроен критически. На вашей стороне может быть хоть пятьсот человек, но, если один ответственный участник против, идея обречена. Задумайтесь: почему он (или она) не хочет вас поддержать? Что нужно сделать, чтобы заставить его/ее передумать? Сумеют ли инфлюэнсеры или другие ответственные за принятие решений повлиять на этого человека?

Все лица, принимающие решения, настроены нейтрально, но вас поддерживают два инфлюэнсера. В этой ситуации вы можете рискнуть и надеяться, что нейтрально настроенные в итоге перейдут на вашу сторону (если, конечно, ваша презентация будет на высоте). Но если у ответственных за принятие решений больше власти, чем у инфлюэнсеров, вы проиграете. Поэтому прежде всего постарайтесь понять их потребности и желания. Затем попробуйте изменить их точку зрения.

Вы можете записать все возможные сценарии и спланировать свои действия в каждом случае. Главное — понять принцип, и вы легко сможете оценить свои шансы на успех.

Шаг 5. Переформулируйте идею

Если вы почувствовали необходимость повлиять на расстановку сил, вам нужно изменить свою презентацию таким образом, чтобы все заинтересованные лица получили позитивные ответы на свои вопросы.

Отличный способ привлечь на свою сторону главных людей в компании — откровенно поговорить с ними. Звучит очень просто — и это действительно так, — но почему-то этот момент часто упускают. Задайте им вопросы из шага 2. Согласны ли они с вашей идеей? Какого они о ней мнения? Попросите дать обратную связь. Опишите цель и идею в целом, но не вдавайтесь в детали.

Эта встреча нужна для того, чтобы ваш собеседник поделился своими сомнениями, а его сопротивление уменьшилось. Разговор по душам хорош тем, что люди начинают меньше стесняться друг друга. Отпадает необходимость что-то доказывать другим людям или отделам, и можно полностью сосредоточиться на конкретной ситуации. Люди могут поделиться своими фрустрациями и личными соображениями, а вы — ответить на их сомнения без необходимости учитывать противоречивые интересы. Вы также можете использовать момент для снятия проблемных вопросов по идее, взяв инициативу в разговоре на себя (подробнее о подготовке к презентации в главе 5).

Внесите поправки в свою речь, основываясь на полученной информации, и организуйте общую встречу лиц, принимающих решение и (в идеале) инфлюэнсеров. Теперь вы сможете правильно изложить свою идею, разрешить все сомнения участников и показать, что именно нужно, чтобы идея сработала. Но вы также должны рассказать о возможных рисках и дать понять, что принимаете их всерьез. Признав вклад всех участников, дайте им понять, что вы — одна команда, и тогда ваши шансы заручиться поддержкой вырастут. Важно занимать позицию «мы», а не «я». Привлеките людей на свою сторону, заставьте их почувствовать себя частью команды, чтобы они захотели успеха «своему» проекту, — даже если вам придется разделить лавры, хотя идея изначально была только вашей.

Помните, что у каждого свои приоритеты. Вместе с тем цель у всех одна — процветание вашей организации. Если ваши собеседники поймут, что идея поможет достигнуть общей цели и будет способствовать

реализации их собственных идей (или, по крайней мере, не угрожает им), вы можете на них рассчитывать.

Различные роли

Представляя свои идеи коллегам, вы должны помнить о том, какую роль эти люди играют в организации. В этом разделе мы рассмотрим несколько распространенных ролей и подумаем, что важно для людей, занимающих эти позиции, как они думают, чувствуют, принимают решения и что они хотят услышать.

Это далеко не полный список: я решил сосредоточиться лишь на самых распространенных позициях креативной сферы.

СЕО

СЕО — очень занятой человек. Ему приходится жонглировать одновременно множеством задач и всегда думать наперед. СЕО всегда кажется, что все работают слишком медленно.



Естественное поведение

- *Глобальная картина.* CEO не хочет вникать в частности, а смотрит на картину в целом. Если вы все-таки решили углубиться в детали, обязательно соотнесите их с глобальным результатом.
- *Роль направляющего.* CEO счастлив, когда его компания и сотрудники процветают. Ему нравится роль руководителя — он подталкивает людей в нужном направлении и дает им обратную связь.
- *Ясная коммуникация.* В общении с CEO нет места всякой ерунде; оставьте светские беседы для коллег и переходите сразу к делу. CEO нравится максимальная эффективность. И обычно они не возражают, если эту эффективность обеспечивает кто-то другой, по собственной инициативе.
- *Уважение.* Большинству CEO хочется, чтобы их уважали за их вклад. С другой стороны, они уважают окружающих, если те четко понимают, чего хотят и почему.
- *Аура уверенности.* Даже в самой сложной ситуации CEO излучает уверенность. Не путайте уверенность с высокомерием. CEO также предпочитает людей, которые выглядят уверенными в себе. Но он любит испытывать людей, чтобы узнать, насколько твердо они стоят на ногах. Если вы справитесь с этим, то заручитесь его уважением.
- *Знание истории и контекста.* Никогда не заводите разговор с CEO, не изучив историю и контекст ситуации. Для него нет ничего хуже, чем услышать, как ему предлагают решение сильно упрощенной проблемы без учета всех нюансов.



Лексикон

- *Бизнес-стратегия* — долгосрочные цели и методы их достижения. (Вписывается ли ваша идея в бизнес-стратегию?)

- *Бизнес-модель* — четкое описание того, как компания получает прибыль. (Влияет ли ваша идея на бизнес-модель?)
- *Доходность инвестиций* — прибыль (в деньгах, оказанном воздействии и т. д.), полученная в результате сделанных вложений. (Какой будет доходность инвестиций при реализации вашей идеи?)

Менеджер проекта

Существует много типов менеджеров проектов, но все они несут ответственность за его реализацию в сроки и в рамках бюджета. С учетом этого для них важны совершенно определенные вещи.

Естественное поведение

- *Общие цели и понимание.* Для менеджера проекта очень важно, чтобы команда работала слаженно и двигалась к общей цели.
- *Понимание воздействия.* Чтобы проект увенчался успехом, менеджер проекта должен понимать последствия принятых решений. Какие результаты принесет его выбор в долгосрочной перспективе? Как те или иные изменения повлияют на еженедельный прогресс?
- *Четкое понимание, никакой двойственности.* Хороший менеджер проекта будет объяснять свою позицию до тех пор, пока не убедится, что все в команде четко понимают, к чему приведет то или иное решение.
- *Управление ожиданиями.* Проектный менеджмент — это не только управление процессом. Менеджер также следит за балансом всех элементов. Участники проекта, инвесторы, лица, принимающие решения, необходимые ресурсы — все это в его компетенции. Помните об этом, когда представляете ему свою идею.
- *Постоянная коммуникация.* Как бы его это ни раздражало, хороший менеджер проекта ни на минуту не теряет связи со своей командой. Только так можно убедиться, что все знают, что делать, и повлиять на психологическое состояние участников проекта.



Лексикон

- *Планирование*. План — это обширная структура проекта, которой менеджер пользуется с начала до конца работ. (Как ваша идея влияет на план?)
- *Бюджет* — деньги, с помощью которых достигаются цели проекта. (Как ваша идея использует бюджет?)
- *Промежуточные этапы* — значительные вехи в ходе реализации проекта. (Вписывается ли ваша идея в промежуточные этапы уже существующих проектов?)
- *Эффективность* — наиболее результативный путь к успеху проекта. (Способствует ли ваша идея повышению эффективности?)
- *Дорожная карта* — анализ шагов, необходимых для достижения определенной цели. (Вписывается ли ваша идея в существующую дорожную карту?)
- *Ключевые показатели производительности* — переменные, используемые для измерения успеха проекта или компании. (Способствует ли ваша идея улучшению КПП?)

Продавец

Отдел продаж всегда ищет благоприятные возможности. Продавцы живут настоящим и получают вознаграждение за достижение конкретного результата. Поэтому они нацелены в первую очередь на него и совершенно не переносят пустой болтовни и маркетинговых планов, которые не принесут мгновенного успеха.



Естественное поведение

- *Как можно конкретнее*. У продавцов нет времени на чтение длинных электронных писем, а внутренние совещания со множеством слайдов их утомляют. Покажите им, что у вас есть, и расскажите, как это улучшит продажи.

- *Оставьте мечты для дизайнеров.* «Мечты для дизайнеров. Мечтами сыт не будешь», — так думают все продавцы. Если у вас грандиозные абстрактные планы, не говорите о них продавцам.
- *Тизеры.* Продавцы игнорируют большую часть информации, но очень чувствительны к «завлекалочкам». Дайте им попробовать «кусочек» вашей идеи, покажите, что ваш проект поможет им добиться своего, и они захотят узнать больше.
- *Визуальный язык.* Если вы хотите донести до продавца сложную информацию, сделайте это в картинках. Продавцы обожают, когда им что-то объясняют на примере простого визуального материала.

Лексикон

- *Целевая аудитория* — люди, которые должны стать вашими покупателями. (Понравится ли ваша идея целевой аудитории?)
- *Конверсия* — превращение обычных людей в покупателей. Конверсия приводит к продажам. (Повысит ли ваша идея конверсию?)
- *Бизнес-модель* — четкое описание того, как компания получает прибыль. (Как ваша идея повлияет на бизнес-модель?)
- *Ключевые показатели эффективности (KPI)* — переменные, используемые для измерения успеха проекта или компании. (Способствует ли ваша идея улучшению KPI?)

Инженер

Дизайнеры и инженеры уже давно пытаются работать вместе. Написаны целые тома о том, как их деятельность дополняет друг друга. Обе эти профессии творческие, но по-разному. Инженеры используют творческое мышление, чтобы строить и улучшать системы, основываясь на конкретных требованиях.

Естественное поведение

- *Конкретика.* Представлять инженеру туманные идеи бесполезно. Все должно быть конкретно. Задайте себе вопрос: в чем моя цель и что нужно сделать, чтобы ее достичь?

— *Избегайте упрощений.*

Никогда не упрощайте и не уменьшайте, иначе инженер просто не воспримет вас всерьез. Инженер должен видеть последствия воздействия каждой новой идеи на систему в целом. Представляя свои идеи, убедитесь, что вы понимаете, какими будут эти последствия. Тогда инженер станет вашим лучшим другом и сторонником.



— *Системное мышление.* Для инженера все взаимосвязано. Все — часть системы. Так инженеры воспринимают мир. Убедитесь, что этот взгляд вам понятен.

— *Различные пути решения проблемы.* Инженеры всегда стремятся найти несколько способов выхода из положения. Дайте им такую возможность.

— *Нет ничего невозможного.* Инженер счастлив, когда вы предлагаете ему задачу, которую не может решить никто другой. Он хочет испытать себя и попробовать решить ее максимально эффективным способом.

Лексикон

— *Системная архитектура* — концептуальная модель, показывающая строение и поведение системы. (Как моя идея влияет на существующую системную архитектуру? Вписывается ли она в системную архитектуру?)

— *Системные требования* — единственное действие, которое должен выполнять продукт или система. (Какие системные требования необходимы для реализации этой идеи?)

— *Плохой поток* — препятствие, возникающее на пути идеального пользовательского потока, и необходимость системы отреагировать на него. (На каких этапах реализации моей идеи возможен плохой поток?)

Графический дизайнер/арт-директор

Графические дизайнеры. Они же визуальные дизайнеры, цифровые дизайнеры и просто дизайнеры. Речь о людях, которых занимает главным образом внешний вид продукта или бренда.

Естественное поведение

- *Прямолинейность.* Дизайнеры любят простоту и прямолинейность, четкость и ясность в изложении. Переходите сразу к сути; говорите прямо.
- *Нет границ.* Мечты — часть профессии дизайнера. Не бойтесь знакомить дизайнеров со своими самыми смелыми мечтами.
- *Сторителлинг.* Системное мышление и функциональные объяснения нагоняют на дизайнеров смертельную скуку. Дизайнеров нужно увлечь историей. Создайте историю вокруг своей идеи, и вы привлечете их на свою сторону.
- *Как это выглядит.* Дизайнеры любят красивые вещи и с радостью ухватятся за возможность сделать их еще красивее.



Лексикон

- *Идентичность бренда* — логотип и другие визуальные элементы, складывающиеся в определенный привычный облик бренда.
- *Принципы дизайна* — правила, регулирующие туманный творческий процесс.
- *Визуальный язык* — система коммуникации при помощи визуальных элементов.
- *Модульная сетка* — структура пространства, на которой основан любой дизайн.

Дизайнер взаимодействия (моушн-дизайнер)

Этот человек отвечает за дизайн структуры, поток и взаимодействие продуктов и услуг. Царь и бог дизайнера взаимодействия — потребитель (которого также часто называют пользователем).

Естественное поведение

- *Пользователь во главе угла.* Чего хочет пользователь? О чем он думает? Что чувствует? Что делает? Соотнесите свой выбор и идеи с поведением пользователя, и дизайнер взаимодействия станет вашим лучшим другом.
- *Бизнес? Что это?* Проблема дизайнеров взаимодействия в том, что они думают только о пользователе. Весь дизайн создается под пользователя, а о бизнесе уже никто не думает.
- *Исследование целевой аудитории* — зачем гадать, если можно исследовать проблему и узнать наверняка? Исследование целевой аудитории убедит любого дизайнера взаимодействия.
- *Подумайте о пограничных случаях.* Дизайнеры взаимодействия не любят упрощения, как и лишнюю прямолинейность. Они учитывают все тонкости и пограничные случаи. Если вы пытаетесь привлечь дизайнера взаимодействия на свою сторону, дайте ему понять, что ваш проект разрабатывается под конкретную аудиторию.



Лексикон

- *Потребительский инсайт:* желание пользователя — закон.
- *Портрет идеального клиента* — архетипическое описание клиента из целевой аудитории.
- *Пользовательский поток* — путь, который проходит покупатель продукта или услуги перед конверсией.
- *Пользовательский опыт* — анализ всех взаимодействий между брендом и пользователем, включая понимание действий и мотивации пользователя (инсайты).

Кто придет на встречу?

Встречи тоже бывают разные. Презентацию улучшения или небольшого обновления можно провести и не отходя от своего рабочего стола,

спонтанно. Но чаще всего обстановка на совещаниях более официальная. И не все идет по плану.

Несколько лет назад мы с моей командой работали над представлением нашей идеи национальной газете. Мы отдали много сил разработке этой концепции. Работа спорилась, мы не сомневались, что знаем предмет досконально. Мы чувствовали себя очень уверенно и создали наглядную презентацию, представляющую контент в наилучшем виде. Мы учли все коммерческие пожелания издателя. Мы знали, что редактор, издатель и еще несколько заинтересованных людей будут на встрече. И вот мы вошли в офис, поднялись на третий этаж, открыли дверь в конференц-зал и... застыли как вкопанные.

Это был не просто конференц-зал. Это был настоящий зал заседаний Совета безопасности ООН. Здесь было не менее сорока стульев, расставленных вокруг громадного стола. В зал начали стекаться люди, стали называть свои имена и должности: редактор такой-то рубрики, ай-тишник*, эсэмэщик, пиарщики, отдел продаж — там были все, даже, наверное, случайные люди, просто заблудившиеся в этом огромном здании. Мы выступили с презентацией, и, естественно, нас засыпали вопросами. Разумеется, не на все мы смогли ответить, потому что рассчитывали, что это будет презентация для вышестоящего руководства. Нам не удалось направить разговор в правильное русло, и мы потерпели неудачу.

Мораль истории проста: вы должны знать, кто придет на встречу! Всегда. Я могу привести сколько угодно примеров, когда все пошло не так, как я планировал, потому что на презентацию пришли люди, которых я не ожидал там увидеть. В этой главе мы научились готовить презентацию исходя из индивидуальных потребностей разных заинтересованных людей, но это невозможно сделать, если вы не знаете, кто придет.

* IT-специалист, специалист по информационным технологиям.

Всегда звоните организаторам встречи или наводите справки по электронной почте.

Выясните ответы на эти вопросы:

- Кто будет на встрече?
- Чем эти люди занимаются в компании и какую роль играют в команде? (Если непонятно, спросите, почему этого человека пригласили на презентацию.)
- Кто, по вашему мнению, больше других влияет на принятие решений в этой компании? Что важно для этих людей?
- Где будет проходить встреча?
- С какими препятствиями я могу столкнуться?

Если вы будете знать, кто придет на встречу, у вас появится возможность хорошо подготовиться. Презентация для троих и сорока человек — разные вещи. В комнате с вами могут быть лишь члены совета директоров, а могут быть триста владельцев магазинов (у меня был такой опыт).

Если вы получили список имен участников, не поленитесь поискать этих людей в интернете, даже если вы потратите на это всего пять минут. Искать можно:

- в LinkedIn;
- в Twitter, Facebook и Instagram;
- в любом поисковике: ищите статьи, блоги, интервью.

Узнайте об увлечениях ваших будущих собеседников, о том, на какие темы они любят поговорить, об их хобби. Что им нравится?

Составьте личное досье

Представьте, что вас попросили разработать новую стратегию бренда для «Макдоналдс». Ваша задача — создать новую репутацию для компании, которая будет ассоциироваться со здоровым и активным образом жизни. Вы должны представить свою стратегию CEO.

Вам известно, кто ваш будущий собеседник, — это хорошо. Но я хочу показать вам, что могло бы произойти, если на встречу с вами вдруг пришел бы бывший CEO «Макдоналдс» Дон Томпсон, а не нынешний — Стив Истербрук.

Дон Томпсон

- Был CEO в 2012–2015 годах.
- Американец.
- Образование: инженер-электрик (следовательно, обладает системным мышлением).
- Начал работать в «Макдоналдс» в 1990 году, проработал в компании двадцать пять лет (очень преданный сотрудник).
- Разрабатывал робототехническое оборудование для транспорта, предназначенного для перевозки пищевых продуктов; создал схему управления ресторанным оборудованием.

Стив Истербрук

- Занимает пост CEO с 1 марта 2015 года.
- Британец.
- Женат, трое детей.
- Фанат футбола.
- Работал бухгалтером в Price Waterhouse, затем — бренд-менеджером в «Макдоналдс».
- Стал CEO в связи с отставкой своего предшественника.
- Заведовал сетью «Макдоналдс» в Европе.

Вот что мне удалось узнать всего за десять минут. Видите колоссальную разницу между двумя этими людьми? Один — инженер, второй — бухгалтер, ставший бренд-менеджером. О чем это нам говорит? Можно ли использовать эти данные в презентации?

Итак, мы узнали все о нашей целевой аудитории, сформулировали цель и суть идеи. Дело за малым — подготовить презентацию!

Глава 4 вкратце

Чтобы реализовать идею, нужно привлечь на свою сторону других людей. Не заикливайтесь на том, как замечательна ваша идея. Лучше подумайте, какая польза от нее остальным (с. 74).

Меняйте свою презентацию в зависимости от человека, которому представляете свою идею. У каждого свои потребности, желания, вопросы и ценности (с. 74).

Важные вопросы, которые задают себе люди, слушая вашу презентацию (с. 78):

- Какую цель он преследует? Наши цели совпадают?
- Я понимаю его идею? Она мне нравится?
- Что от меня требуется (финансы, время, признание)?
- Могу ли я это предоставить?
- Что будет, если я поддержу эту идею (преимущества, риски)?
- Что будет, если я не поддержу эту идею (преимущества, риски)?

Для познания мира люди используют четыре психические функции (ощущение, интуиция, чувство и мышление) и две психологические установки (интроверсия, экстраверсия). Для каждого человека характерна доминирующая психическая функция. Изучите эти функции, и вы начнете замечать их в окружающих людях. Это поможет понять, как они воспримут вашу презентацию (с. 80).

Составьте карту баланса участников проекта (с. 89), и у вас будет ясное представление о том, кто на вашей стороне, а кого еще придется уговаривать.

Люди, которых вам нужно убедить, могут занимать разные должности в компании — от CEO и менеджера проектов до инженера. У каждого есть свои особенности поведения и лексикон. Изучите их, и вы сможете без труда наладить общение (с. 94).

Глава 5

ГОТОВИМ ПРЕЗЕНТАЦИЮ

Пора подготовить себя
и других к личной встрече.
Вперед!



Вы на финишной прямой! У вас есть четкое понимание цели. Есть прекрасная идея, и теперь вы знаете все о людях, которых вам нужно убедить, и об их ролях. Завтра большой день — вам предстоит выступить с презентацией.

Количество слушателей

Количество присутствующих на встрече обычно разрастается, потому что люди не любят делегировать полномочия («Что если они примут решение не в мою пользу?») и не хотят оставить кого-то в стороне («Что если Джон узнает о собрании, решит, что его нарочно не пригласили, и станет нам вредить?»). На всякий случай и несмотря на занятость подумайте, кого вы хотите позвать на встречу. Решите, кто вам нужен. Контролируйте ситуацию.

Совещания с большим количеством участников всегда очень непродуктивны. Возможность высказаться обычно имеют лишь те, кто говорит громче всех. Очень часто разговор перескакивает на темы, не имеющие отношения к делу. На совещание приходят люди, которых там быть не должно, которые хотят только одного — чтобы собрание побыстрее закончилось, отчего вам приходится представлять свою идею второпях. Если вы еще не поняли, я вообще не люблю совещания!

Но независимо от обстоятельств вы не должны терять контроль над собранием. Если вы сами его организуете, это прекрасно. Часто это делает кто-то еще, а вы просто встаете в означенное время и произносите свои слова, как актер эпизода. Такого быть не должно. Решите, как должно пройти важное для вас мероприятие, и попытайтесь повлиять на организаторов.

Вот несколько основных правил:

- Для реализации идеи вам необходимо согласие всех заинтересованных лиц? *Действие:* постарайтесь, чтобы все они пришли на презентацию.
- Вы чувствуете напряжение между некоторыми участниками встречи? *Действие:* поймите причину разногласий и попытайтесь разрешить их заранее.
- Вам нужно принципиальное одобрение проекта до презентации? *Действие:* до собрания пообщайтесь с заинтересованными

лицами один на один. Поговорите лично, в неформальной обстановке.

- В собрании участвуют не все заинтересованные лица? *Действие:* поймите причины и пригласите всех.

Обстановка

Кому бы ни была адресована ваша презентация — коллеге или совету директоров, вы должны контролировать ситуацию. Где будет проходить презентация? В какой обстановке?

Идеальные условия для презентации складываются из трех факторов: подходящее число участников, правильное место и правильное время. Иногда вы можете контролировать эти обстоятельства, иногда нет. Но в любой ситуации можно выбрать лучший вариант из существующих.

Место проведения

Место проведения презентации влияет на поведение людей. Нейтральный конференц-зал? Кабинет директора? Креативный отдел? В зависимости от места люди будут вести себя по-разному. Кому-то важно находиться в своем офисе (там удобно, безопасно, привычно), кому-то нравится бывать в дизайн-студиях (там они чувствуют вдохновение).

То же касается презентаций один на один. Подумайте об обстановке. Вы собираетесь просто подойти к рабочему столу человека и предложить ему свою идею? Пригласить на кофе за пределы офиса? Или вообще провести презентацию в лифте? В зависимости от обстановки вы можете рассчитывать на разную реакцию.

Общее правило — выбрать то место, где люди будут чувствовать себя комфортно. Если вы хотите произвести особое впечатление, выберите необычное место, чтобы человек понял: вы старались, ощутил свою важность, почувствовал, что его мнение важно для вас.

Большая группа (более двадцати человек)

Если речь о презентации для большой группы, выбор у вас не велик. Лучшее, что можно сделать, — убедиться, что всем хорошо видно. Есть несколько наиболее эффективных вариантов рассадки.

— Аудиторная рассадка

Все сидят рядами к вам лицом. Преимущество этой рассадки в том, что люди сосредоточены на презентации и не отвлекаются на рядом сидящих, так как их взгляды направлены вперед. Все внимание будет приковано к вам, так что постарайтесь быть на высоте!

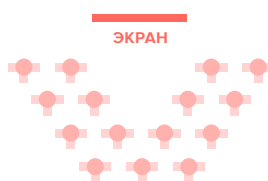
— Коктейльная рассадка

При коктейльной рассадке места для сидения организованы более свободно. Плюс в том, что у людей больше возможностей взаимодействия друг с другом и ваша презентация будет проходить в менее формальной обстановке. При коктейльной рассадке можно разбить презентацию на несколько частей, чтобы у людей была возможность пообщаться в промежутках. Вы, в свою очередь, сможете ходить по залу, задавать вопросы и отвечать на них. Риск такой рассадки в том, что люди, естественно, будут больше отвлекаться.

1. Аудиторная



2. Коктейльная



Средняя группа (восемь — двадцать человек)

В такой небольшой группе у вас будет возможность пообщаться со всеми участниками, но вы не сможете уделить каждому достаточно внимания. В средних по численности группах люди очень часто отвлекаются на разговоры между собой, а значит, есть риск упустить внимание

аудитории. Этого можно избежать, если встать прямо перед слушателями и сразу начать презентацию. Координируйте дискуссию, чтобы люди не разбивались на группы и не обсуждали свое. У вас должен быть четкий план и концентрация. Сразу сообщите, выделите ли вы время для вопросов и ответов после презентации или можно задавать вопросы непосредственно в ходе вашего выступления.

— **Зал для совещаний**

Один большой стол. Встав во главе стола, вы будете видеть всех присутствующих; так удобно вести групповые дискуссии. Эта рассадка хорошо подходит для встреч с высшим руководством, поскольку люди более старшего возраста чувствуют себя некомфортно при учебной рассадке.

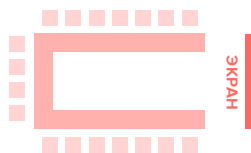
— **Учебная (U-образная) рассадка**

Если вам нужна возможность обратиться к каждому из участников или вы хотите, чтобы участники собрания устраивали небольшие групповые дискуссии, разбиваясь на маленькие группы, учебная рассадка — то, что вам нужно. В середине комнаты остается свободное пространство; в ходе презентации вы можете перемещаться по залу и подходить ко всем.

3. Зал для совещаний



4. Учебная (U-образная) рассадка



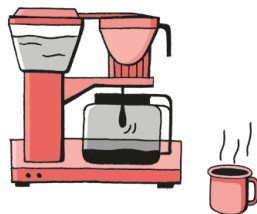
Маленькая группа (четыре — семь человек)

Это очень хороший размер группы. У вас есть возможность наблюдать за каждым участником, читать его язык жестов. Обстановка менее официальная, обсуждения более подробные. В маленьких группах тоже используются варианты рассадки 3 и 4, но вы можете сесть за стол, а не стоять. Это способствует более неформальному общению.

Мини-группа (один — три человека)

С такой небольшой группой общение может быть очень личным. Неформальная обстановка отлично подходит для таких встреч. Главное, не допустить раскладки «я против тебя», когда два человека сидят строго друг

напротив друга. Постарайтесь придумать более «живую» раскладку. Если, например, вы сядете боком к собеседнику, это будет меньше похоже на презентацию и больше — на неформальное общение, что способствует установлению более тесной связи. Не используйте для презентации большой экран. Лучше соберитесь вокруг ноутбука. Это создаст более камерную атмосферу.



Время дня

Когда вы собираетесь представлять свою идею? Ваша презентация будет спонтанной или состоится в назначенное время? С утра или сразу после обеда? Время — важно. Всегда задумывайтесь о том, как время презентации влияет на людей.



По данным исследований, перед обеденным перерывом процент вынесения оправдательных вердиктов падает с шестидесяти пяти до нуля процентов. Если время дня так влияет на судей, можете себе представить, какое значение оно имеет для вашей презентации!

Лучшее время для презентации — с 13:30 до 15:00. Утром люди любят браться за дела — это наиболее продуктивное время для выполнения повседневных обязанностей; однако до обеда многие пребывают не в лучшем расположении духа. К концу дня люди обычно испытывают упадок сил и хотят поскорее уйти домой.

День недели тоже имеет значение. Обычно понедельник и пятница — наименее продуктивные дни, поэтому постарайтесь назначить свою презентацию на вторник, среду или четверг. Если вы хотите мотиви-

ровать людей начать работу над проектом, который продлится неделю или месяц, презентация должна состояться как можно ближе к дате начала. Например, если на дворе начало декабря, нет смысла привлекать коллег к участию в проекте, который стартует в конце января.

Будьте в центре внимания!

На исход встречи влияет множество факторов — то, насколько людям комфортно общаться друг с другом; окружающая обстановка; личности участников. Это касается не только участников вашей презентации, но и вас самих.

Знайте себе цену. Изучите присутствующих на презентации (лучше заранее). Отбросьте предрассудки. Создайте среду, располагающую к легкому общению. Не позволяйте окружающим влиять на вас. Оставайтесь открытыми.

Как расположить к себе слушателей до начала презентации

Итак, у вас лучшая идея в мире и вы знаете, кто будет присутствовать на встрече. Но если эти люди равнодушны к вам, ничего не получится. В следующей главе мы подробнее поговорим о том, как расположить к себе слушателей во время презентации. Но и перед выступлением можно сделать кое-что, чтобы ваши участники прониклись к вам симпатией.

Задавайте вопросы — лично и по электронной почте

Перед началом любой презентации поговорите с организатором лично. Такой разговор лицом к лицу выстраивает и укрепляет отношения и дает более ясное представление о том, чего от вас хотят. Расспросите об ожиданиях организатора, о возможных подводных камнях, о том, что он/она надеется извлечь из этой встречи. Даже если вам предстоит выступать перед большой группой и тематика очень сложная, постарайтесь заранее устроить личную встречу.

Поделитесь превью презентации

Перед важным собранием постарайтесь вовлечь нескольких заинтересованных лиц в подготовку. Например, вы можете показать им заранее превью презентации и заодно поинтересоваться их мнением по поводу того, как будет встречена ваша идея на настоящей встрече. Такие предварительные презентации — отличная тренировка для вас, плюс вы сможете привлечь на свою сторону важных участников процесса. Если вам удалось увлечь их, в день презентации они начнут уже воспринимать вашу идею как свою и будут заинтересованы в вашем успехе.

И, разумеется, не забудьте поблагодарить их за вклад и упомянуть об оказанной поддержке, если презентация пройдет успешно.

Четко обозначьте цель презентации

Первая мысль, которая приходит в голову людям на презентации: «Зачем этот человек говорит со мной и что ему от меня нужно?» Ответьте на этот вопрос в самом начале, и вы сразу расположите к себе слушателей. Если вам предстоит выступить перед большой аудиторией, это нужно сделать за несколько дней до собрания или в письменном приглашении.

Убедитесь, что все понимают, зачем вы здесь сегодня собрались. Иначе во время презентации нового приложения обязательно найдутся люди, уверенные, что ваша презентация посвящена новой стратегии или обновлению старого приложения. («А что не так со старым приложением? Зачем нас вообще сюда позвали?»)

Чтобы этого не произошло, до начала презентации убедитесь, что все понимают цель собрания.

- В чем цель нашего собрания?
- Опишите контекст проблемы.
- Что мы должны обсудить? (Что мы не будем обсуждать?)
- Есть вопросы? Что вы хотели бы услышать?

Светская беседа перед началом презентации

Работой жизнь не ограничивается. У всех есть интересы, помимо достижения целей и презентаций идей! Продуктивная работа во многом зависит от тесных личных отношений. Продемонстрируйте коллегам свое отношение, проявляя внимание к их делам. Для этого и существуют светские беседы.

Что вы предпочтете — чтобы какой-то незнакомый человек неожиданно подошел к вам и начал рассказывать о своей гениальной идее или чтобы это сделал тот, с кем вы уже некоторое время вполне приятно общаетесь? Вот именно. Разговоры «ни о чем» помогают завоевать доверие окружающих и выстроить личные отношения, уменьшают риск возникновения конфликтных ситуаций. Выступая перед знакомыми людьми, вы более уверены в положительном исходе вашего предприятия.

Во многих культурах бизнес немислим без личного общения, это считается чем-то совершенно естественным. Например, в Китае деловые встречи всегда начинаются со светской беседы — так принято. Можно завести разговор о своих увлечениях, семье и даже погоде. Любая положительная тема приветствуется — только не говорите раньше времени о цели вашего собрания. Разговор на отвлеченные темы поможет определить, с каким человеком вы имеете дело, — а это не менее важно, чем тема самой презентации.

Несколько минут до начала презентации очень важны. Обязательно общайтесь с коллегами: заводите разговоры у кофемашины, во время обеденного перерыва. Постарайтесь не общаться на рабочие темы, а искать общие интересы. Например, я люблю кататься на велосипеде, бывать на природе и рыбачить, и, когда узнаю, что кто-то разделяет мои интересы, беседа течет сама собой. («А какой у тебя любимый велосипедный маршрут?»)



Совет! Задавайте открытые вопросы (те, на которые нельзя ответить простым «да» или «нет»).

Вот несколько фраз, которые помогут завязать разговор:

- Как вы провели прошлые выходные? Ездили куда-нибудь?
- Чем собираетесь заняться в эти выходные?
- Смотрели последние новости?
- Что думаете о (интересующие вас текущие события)?
- Что вы сейчас читаете? Какие хорошие фильмы недавно смотрели?
- Какая книга больше всего повлияла на вас?
- Какие полезные приложения для телефона посоветуете?
- Вас тоже раздражает телефон? Чем?
- Если бы вы могли оживить кого-то из умерших музыкантов, кто бы это был?
- С кем бы вы ни за что не хотели застрять в лифте? Почему?

Будьте вежливы и проявляйте интерес (не будьте равнодушным эгоистом)

Будьте вежливы и проявляйте интерес к жизни окружающих. Дружеские контакты — важная часть жизни. Независимо от ваших бизнес-целей важно проявлять искренний интерес к людям. У кого-то это получается естественно, у других нет, но с практикой этому может научиться любой.

Я всегда искренне интересуюсь другими людьми. Их увлечениями, тем, как они проводят отпуск, что им нравится. Просто спросите, как дела, и внимательно выслушайте ответ — вы многое узнаете о человеке и начнете выстраивать значимую связь. Вы поймете, что презентация проходит иначе, потому что между вами и вашими слушателями возникла личная взаимосвязь.

Создайте презентацию

Человечная и личная

Для человека важно ощущать взаимосвязь с другими людьми — с этим не поспоришь. Нам нравится чувствовать себя частью коллектива. Жизнь сразу обретает смысл.

Новостные СМИ и благотворительные организации знают об этом давно. Они понимают, что чем менее конкретна описываемая ситуация, тем более далекой она кажется.

Задумайтесь над этими заголовками: «Курды хотят восстановить собственное государство» или «Беженцам нужна помощь». Мы понимаем важность этих сообщений, но те, кто не сталкивался с этими проблемами на личном опыте, воспринимают их как нечто абстрактное, безличное.

Если переместить акцент и показать ситуацию с более конкретной и личной точки зрения, эффект будет совершенно другой. «Бейсос чувствует себя изгоем в своей стране»; «Моси пришлось бежать из дома, где его преследуют за вероисповедание».

Привнеся в свою речь элемент человеческого, личного, вы вызываете эмоции.

Смотрели сериал «Безумцы»?* (Хотите посмотреть? Погуглите «безумцы карусель».) В одной серии директор рекламного отдела представляет на презентации новый продукт; вместо его свойств он целиком фокусируется на личной истории.

Одна идея, две подачи

Презентация духов, вариант 1

Возможность. Нет ничего дороже воспоминаний. Запахи активируют память. Как связать эти два факта?

Идея. Создать новые запахи, которые будут осознанно ассоциироваться с новыми воспоминаниями: о свадьбе, первом свидании.

* Американский драматический телесериал, сюжет которого разворачивается вокруг вымышленного рекламного агентства «Стерлинг-Купер» в 1960-х, расположенного на престижной Мэдисон-авеню в Нью-Йорке.

Презентация духов, вариант 2

Возможность. Однажды прекрасным летним днем я шел домой и проходил мимо булочной. Я почувствовал запах выпечки и вспомнил о бабушке и моем детстве двадцать лет назад. Я будто снова очутился с ней рядом на кухне деревенского дома и неожиданно для себя улыбнулся. У всех бывают такие моменты, когда запахи случайно пробуждают воспоминания. (Подождите реакции слушателей.)

Идея. Представьте, как было бы здорово, если бы мы могли сохранять запахи, напоминающие о пережитых событиях? Скажем, Анна хочет запомнить день своей свадьбы и хранить эту память много лет — как поместить этот запах в бутылку, чтобы он сохранился на всю оставшуюся жизнь? Мы хотим создавать именно такие запахи для Анны и остальных.

А какую историю можно включить в вашу презентацию?

Создайте слайд-шоу

Возможно, не стоит устраивать слайд-шоу коллеге, если вы общаетесь накоротке у кофемашины. Но во многих других ситуациях слайд-шоу поможет с абсолютной ясностью донести свою мысль. Главное, чтобы визуальная часть была такой же удачной, как и словесная.

Вот несколько рекомендаций.

Начните с картинки, привлекающей внимание

Очень важно привлечь внимание аудитории с самого начала. Люди должны сразу загореться вашей идеей и захотеть дослушать до конца! Один из способов — начать с небольшой истории (как в примере с духами). Интересная история обязательно увлечет ваших слушателей.

Другая техника, которую я часто использую, — сделать несколько смелых и неожиданных заявлений в самом начале презентации и сопроводить их вопросом «что если..?».

Например:

- Факт 1: нет ничего дороже воспоминаний.
- Факт 2: запахи пробуждают воспоминания. Ни одна фотография или рассказ не влияет на память так живо, как запах.
- Что если можно было бы создать аромат, который будет сознательно ассоциироваться с новыми воспоминаниями, например днем свадьбы?

Короткий цепляющий текст

Сотни людей наверняка умерли от скуки, читая бесконечные нумерованные списки на слайдах. Нумерованные списки вынуждают говорящего зачитывать их вслух; в то же время присутствующие пытаются делать то же самое, но в своем темпе. Результат: вам не уделяют полного внимания.

Будьте конкретны! Слайды должны подкреплять вашу речь. Придерживайтесь сути. Помните о своей цели.

Разумеется, есть исключения из этого правила. Иногда нумерованных списков не избежать, особенно когда вы объясняете сложную модель. Фокус в том, чтобы преподносить информацию постепенно, а не вываливать все сразу на своих слушателей.

Картинка стоит тысячи слов

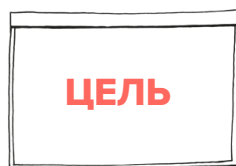
Худшее, что может сделать выступающий, — заставить присутствующих читать текст на слайдах, в то время как он говорит что-то другое. Слушатели должны внимательно слушать вас, проникнуться вашей историей, понять ее суть. В этом помогут изображения, иллюстрирующие ваши слова буквально или метафорически. Иллюстрации должны

отражать суть ваших слов, вызывать ассоциации и служить живым примером.



Используйте контрасты

Слайды должны складываться в единое повествование, за ходом которого легко следить. Но вы же не хотите, чтобы ваши зрители заснули, поэтому иногда это единство нужно нарушать. В этом помогут контрастные слайды. Подходящий момент для использования контраста — переход от одной темы к другой (от «цели» к «идее», например) или эффектный финал.



Юмор и легкость

Эта техника или соответствует вашему темпераменту, или нет. Обычно люди, слушающие презентацию, серьезны и сосредоточены. И раз-

рядить обстановку шуткой или каламбуром будет нелишне. Заставив своих слушателей улыбнуться, вы создадите дружелюбную атмосферу и расположите их к себе. Но не переборщите с анекдотами, всегда задумывайтесь, уместны ли они!

Единый визуальный ряд

Шаблоны презентаций придумали не просто так. Единый визуальный ряд помогает легче воспринимать информацию. Люди любят «понятные» и узнаваемые картинки, поэтому, если вы выстроите четкую структуру своей презентации и будете использовать повторяющиеся слайды, это существенно улучшит дело. Например, если в вашей презентации есть разделы, сделайте слайды, соответствующие началу разделов, одинаковыми. Слайд-шоу от начала до конца должно восприниматься как единое целое.

Закончите тем, с чего начали

Круговая композиция — отличный метод для слайд-шоу. Начните с истории, объясните идею, расскажите, что потребуется для ее реализации; затем вернитесь к своей истории и поясните, как благодаря вашей идее она закончилась хеппи-эндом.

Закончите призывом к действию

Вы проводите презентацию не просто так, чтобы убить время. У вас есть цель. В ходе презентации ясно проговорите эту цель и закончите свое выступление призывом к действию. Это один из главных недостатков слайд-шоу: людям нравится презентация, они воодушевляются. Потом уходят и забывают о том, что было. Этого не должно произойти. Убедитесь, что вашим слушателям понравилась презентация, что они полны энтузиазма, и тут же сообщите, какие конкретные действия от них требуются.

На этом этапе не должно быть никаких размытых формулировок. Не предполагайте и не намекайте. Избегайте фраз вроде «было бы здорово, если теперь...»; «возможно, вы могли бы...». Закончите свою

презентацию восклицательным знаком: «Вам понравилось? Присоединяйтесь к нашей команде, и вместе осуществим мечту!» или: «Давайте создадим это приложение и сделаем знакомства в путешествии реальностью!»

Призыв к действию должен быть обращен к вашей аудитории. Если в зале присутствуют люди, исполняющие разные функции в компании, поместите призыв общего характера в конец слайд-шоу, а затем обратитесь к каждому лично.

Отрепетируйте свое выступление

Повторение — мать учения. Хотите улучшить свои навыки публичных выступлений? Репетируйте. Все делают это: знаменитые музыканты, гонщики «Формулы-1» — все (от Стива Джобса до Илона Маска) репетируют, чтобы быть абсолютно уверенными в безукоризненности своего выступления и готовности взглянуть в глаза живой аудитории.

Заранее проговорите свою речь вслух один, два или даже десять раз, если понадобится, пока не добьетесь совершенства. Тренируйтесь перед коллегами и друзьями или поставьте таймер и постарайтесь уложиться в определенное время. Пусть у вас будет хотя бы одна генеральная репетиция — презентация от начала до конца.



Совет! Проверьте технику заранее. Если для презентации вам нужен ноутбук или проектор, убедитесь, что они работают. Старайтесь не зависеть от других людей — пользуйтесь своей техникой!

На генеральной репетиции обратите внимание на то, насколько естественна ваша речь, в какие моменты вы запинаетесь. Отдельно потренируйте эти фрагменты и избавьтесь от затруднений. Можно разбить выступление на несколько частей и тренировать их по очереди — так вы будете лучше чувствовать последовательность и структуру презентации.

Когда я репетирую свое выступление, то каждый раз объясняю идею немного по-разному. Мне важно знать общее направление; конкретные слова не так важны. Я слежу, чтобы примеры были подобраны удачно, а через все повествование проходила единая нить. В ходе презентации я могу немного менять свое выступление — это зависит от обратной связи, которую я получаю от слушателей. Выступающий, говорящий свободно и естественно, производит гораздо более приятное и уверенное впечатление, чем тот, кто как будто выучил свою речь наизусть. Не забывайте о том, что презентация — вид общения.



Совет! Если получится, порепетируйте в том месте, где вам предстоит выступать.

Презентация — это еще не все

Для того чтобы человек загорелся вашей идеей, мало того, чтобы она ему просто понравилась. Вы должны зацепить его своей презентацией, он должен почувствовать, что она касается лично его. Положительное решение редко принимается только потому, что идея хороша. Люди оказывают поддержку тем, кто вызывает у них симпатию, кому они могут доверять.

Первое впечатление

Первое впечатление о человеке сильно влияет на то, как сложится разговор. Оно зависит от разных факторов: какие-то вы можете изменить, какие-то — нет. Но важно осознавать это и попытаться произвести наилучшее впечатление при первой встрече. Желательно, чтобы эта встреча состоялась до презентации.

Вот несколько факторов, влияющих на первое впечатление:

- Человек не любит «креативщиков», потому что у него был плохой опыт общения с ними, и теперь он не верит, что они могут справиться с работой.
- Он слышал что-то плохое о вас лично.



- Вы одеты в стиле кэжуал, а ваш собеседник уверен, что на работу надо ходить в костюме.
- Встреча просто выпала на неудачное время. У вашего собеседника выдался плохой день, и он проецирует это на вас.

Один и тот же разговор может породить две совершенно разные реакции. Кто-то может остаться совершенно равнодушным, несмотря на то что вы из кожи вон лезете; а другой человек сразу отреагирует на вас положительно и с большим энтузиазмом. Как такое возможно? Все дело во внешних и внутренних факторах, влияющих на вашего собеседника. Человек выстраивает вокруг вас контекст и по-своему понимает ваши мотивы. Но вы можете повлиять на это впечатление.

Мой опыт общения с редактором

Однажды меня пригласили в качестве внештатного сотрудника в интересный проект, касающийся будущего новостей. На первой встрече нас попросили поделиться своими мыслями на эту тему. Мы перечислили нынешние тенденции в мире новостной журналистики и отметили те, которые нам нравятся.

В комнате присутствовала старший редактор, у которой был очень недовольный вид. При первой же возможности она стала задавать нам сложные вопросы о студиях новостей, процессах, трудностях. Я сразу понял, к чему она клонит: мы казались ей горсткой невежественных консультантов, возомнивших, что такую сложную проблему можно решить одной крутой презентацией.

Я сдержался и не стал отвечать на ее вопросы агрессивно. Признал, что в чем-то она права, и отступил, правда, пояснив, что давно работаю с редакциями и никогда не стал бы недооценивать всю сложность редакционного процесса.

Затем я попытался заручиться ее доверием и связал приведенные нами примеры инноваций с нашей нынешней работой, объяснив, в чем они совпадают, а в чем нет. В конце я добавил, что хотел бы узнать больше о текущей ситуации в редакции и увидеть все своими глазами. Настрой редактора тут же изменился, и с того момента мы работали вместе с удовольствием.

Одевайтесь правильно

Одежда, которую вы носите, многое говорит о вас. Люди бессознательно составляют впечатление о вас по внешнему виду, хотя оно может быть ошибочным. В разных культурах, отраслях и компаниях совершенно разная одежда может считаться индикатором профессионализма и опыта, но универсальные правила все-таки есть.

По одежде люди распознают «своих», это способ проложить мостик между собой и окружающими. Если вы придете на важное собрание совета директоров банка в шортах и футболке AC/DC, вы вряд ли проложите такой мостик. И наоборот: надев костюм на встречу с программистами, вы будете выглядеть чужим.

Исследование аудитории поможет понять, какой стиль одежды предпочесть. Безусловно, вы должны быть одеты в соответствии со своим

личным вкусом, иначе вам будет некомфортно и вы будете чувствовать себя неуверенно. Не хотите надевать костюм — не надо. Строгая одежда бывает разной. Главное, чтобы одежда была чистой и отглаженной.

Быть человеком творческой профессии хорошо потому, что от вас вроде как ожидают соответствующего внешнего вида. Поэтому можно одеться немного менее официально, например надеть строгий пиджак с джинсами. Но не переборщите: внимание аудитории должно быть направлено на вашу презентацию, а не на вашу одежду. Отдавайте предпочтение нейтральным цветам, не надевайте яркое и вещи с узором.

Итак, вы готовы! Настал момент икс — вы выходите и произносите вашу речь. Вперед!

Глава 5 вкратце

Количество присутствующих на презентации обычно увеличивается, потому что люди не любят делегировать полномочия. Не теряйте контроль над ситуацией — сделайте все, чтобы на презентации присутствовали только нужные люди (с. 108).

На исход презентации сильно влияет место ее проведения и рассадка зрителей. В зависимости от количества присутствующих выберите оптимальный вариант (с. 109).

Задайте участникам важные вопросы до презентации, чтобы выстроить отношения (с. 113).

Ясно обозначьте цель презентации до ее начала. Убедитесь, что все вас поняли (с. 114).

Не переходите сразу к сути, а начните с разговора на отвлеченные темы. Прежде чем переходить к делу, важно расположить аудиторию к себе (с. 115).

Обращайтесь к личному. Ваша презентация должна рассказывать историю и откликаться в каждом слушателе — людям это нравится (с. 116).

Хорошее слайд-шоу — ключ к успеху любой презентации. Начните со слайда, привлекающего внимание. Используйте фотографии, чтобы вызвать эмоциональный отклик и проиллюстрировать свою идею. Текст на слайдах должен быть коротким и цепляющим, а презентация — обладать визуальным единством (с. 118).

Повторение — мать учения. Репетиция — лучшее, что вы можете сделать, чтобы усовершенствовать свой навык публичных выступлений (с. 122).

Помните, что содержание презентации — это еще не все. Вы должны захватить слушателей своей презентацией и вызвать живой интерес (с. 123).

Глава 6

НА СТАРТ, ВНИМАНИЕ, ПРЕДЛАГАЕМ!

Итак, все готово. Настало время представить идею — ваш выход. Но минуточку... у вас еще есть масса возможностей повисить свои шансы на успех!



До презентации

Приходите вовремя

Некоторые почему-то считают, что опаздывать модно, — так вот, это не модно. Люди, которые так считают, просто непунктуальны и ищут себе какое-то оправдание. Но когда им самим приходится ждать опаздывающего на встречу, они сразу же раздражаются. Хотите произвести хорошее первое впечатление? Придите вовремя! (А также используйте наши советы из главы 5.)

Опаздывая на встречу, вы посылаете людям определенный сигнал. Им начинает казаться, что вы недостаточно серьезно относитесь к ситуации и цените свое время выше чужого. Если вы сами назначили встречу, обязательно придите вовремя. А лучше немного раньше, чтобы была возможность настроиться на встречу. Вы успеете достать ноутбук, проверить, работает ли проектор, и выбрать лучшее место за столом. У вас также появится немного времени на светскую беседу и завязывание дружеских отношений. В зависимости от вида собрания приходите за тридцать (собрание для большой группы) или десять минут до начала (собрание для средней или маленькой группы).

Само собой, иногда мы опаздываем в силу непредвиденных обстоятельств. Обязательно позвоните клиенту, предупредите, что опаздываете, и скажите, почему!

Наблюдайте за окружением

Войдя в здание, офис или комнату, задержитесь ненадолго и осмотритесь. Обстановка в офисе хорошо характеризует компанию и людей, с которыми вам придется иметь дело. Кроме того, у вас могут появиться поводы для разговора. Например, если вы увидели в кабинете менеджера книгу, вы можете вскользь упомянуть о ней в своей презентации — это сразу вызовет его интерес.

Стиль офиса, планировка комнаты тоже могут многое рассказать о корпоративной культуре. Присмотритесь, и вы сможете правильно

выбрать место за столом и провести презентацию в подходящем ключе. Например, если в офисе что-либо указывает на доминирующий стиль руководства в компании, вы можете выбрать главенствующую позицию за столом. Если же вокруг более расслабленная атмосфера, ведите себя соответствующе. Люди тянутся к себе подобным.

Оглядываясь по сторонам, нужно обратить внимание на:

- Детали корпоративной культуры и атмосферу.
- Любую информацию о клиентах, с которыми вам предстоит общаться.
- Поводы для начала беседы.

Здание

Местоположение офиса может рассказать целую историю о компании и ее владельцах.

- Что это за здание?
- Оно находится в престижном районе?
- Здание в хорошем состоянии?
- Какие автомобили припаркованы у входа?
- Есть ли выделенная парковка для менеджеров?
- Где находится здание? Почему именно в этом месте? (Этот вопрос изучите заранее. Почитайте об истории здания, и у вас появятся интересные темы для беседы. Офис компании находится в том же городе, где компания была основана? Или офис переехал в связи с расширением?)

Вход и общее впечатление от интерьера

Попадая в офис компании, вы сразу понимаете, с кем имеете дело. Офисы могут быть скучными, тихими, пыльными или живыми, энергичными. Что вы ощущаете: положительную энергию или напряжение?

- Что висит на стенах? Картины? Фотографии сотрудников?
- Как бы вы описали атмосферу в целом?
- В этом офисе больше ценят людей (много фотографий, неформальное общение сотрудников) или статус (грамоты и награды на стенах, фотографии со знаменитостями)?

- Как одеты сотрудники? Есть ли в компании дресс-код?
- Возникает ли у вас ощущение, что в офисе кипит жизнь?
- Здесь чисто? Хороший ремонт?
- Офис старомодный? Или современный?
- Какие компьютеры, телефоны и технику используют сотрудники?

Офисное пространство

Ответив на все эти вопросы, можно перейти к более личным наблюдениям за людьми, перед которыми вам предстоит выступать. Если вы оказались в кабинете у коллеги, внимательно осмотритесь.

Однажды в кабинете я увидел множество самых разных гаджетов. Я понял, что этот человек разбирается в технике и приветствует инновации. В другом офисе я заметил целый книжный шкаф с собранием сочинений Уилбура Смита (один из моих любимых писателей). Вот это был отличный повод завязать разговор! Что ваши наблюдения могут рассказать о людях, с которыми вам предстоит общаться?

- На каком этаже находится кабинет? На верхнем, с прекрасным видом из окна?
- Какие личные вещи вы замечаете?



- Какие книги вы видите? Есть ли в офисе фотографии? Картины?
- Обставлен ли кабинет в определенном стиле?
- Он маленький или большой?
- Царит ли в кабинете порядок?

Выберите место

У вас есть возможность выбрать место за столом? Выбирайте с умом, мой юный падаван! От того, где вы стоите во время презентации, зависит, как вас воспринимают окружающие.

В главе 5 мы говорили о различных вариантах рассадки. Но допустим, вы попадаете в самый обычный офис, где стоит прямоугольный стол. Есть несколько способов расположиться за столом в зависимости от того, какое впечатление вы хотите произвести.

Друг напротив друга

В этой расстановке вы сидите прямо перед клиентом. Если на презентации присутствует несколько человек, расположитесь напротив лидера группы. Эта расстановка похожа на стол переговоров и настраивает на серьезный лад, так как собеседников разделяет стол. Это эффективно, если вы хотите завоевать уважение собеседника, однако такая рассадка создает дистанцию.

Смешанная рассадка

Вы и другие члены вашей команды сидите вместе с клиентами. Смешанная рассадка убирает конфликт «мы против них» и способствует установлению контакта. Стороны участвуют в разговоре непринужденно, а не обмениваясь репликами по очереди. Вы можете продумать, как разместить участников своей команды. Например, если кто-то из ваших коллег в хороших отношениях с клиентом, с которым вы не ладите, вы можете посадить их рядом. Одно но: если выступающих в вашей команде несколько, им лучше сидеть рядом. Вы не должны «перебрасывать» презентацию друг другу, как мячик!

Бок о бок

Подходящая рассадка для мини-групп (два-три человека). Если вы хотите сделать презентацию очень личной и вовлечь слушателей, садитесь рядом с ними. Это очень тесная рассадка, способствующая пониманию и сотрудничеству, и она отлично подходит для мини-групп, где никто не пытается доминировать.

Во главе стола

Хотите, чтобы к вам относились как к лидеру и ведущему встречи? Расположитесь во главе стола. Это отличный вариант, если вы хотите показать, что контролируете презентацию. Но если в комнате присутствуют другие люди, которые тоже претендуют на роль лидера, они могут попытаться оспорить ваше положение.

Если в комнате разные стулья, выберите для себя удобный, а главное, с прямой спинкой. Вам не нужен стул, на котором придется сидеть, развалившись, — в такой позе вы будете выглядеть непрофессионально и рассеянно.

В ожидании участников сядьте лицом к двери. Всегда вставайте, когда кто-то входит в комнату, и приветствуйте вновь пришедших — это проявление уважения. Обменивайтесь рукопожатиями, здоровайтесь.

Понаблюдайте за людьми до начала презентации

Наблюдать за динамикой группы очень интересно. Как только один из участников войдет в комнату, призовите на помощь все ваши органы чувств и попытайтесь уловить его настрой. Как он себя ведет? Расслаблен ли? Настроен позитивно? Или вы ощущаете напряжение? Избегают ли участники друг друга?

Поняв групповую динамику, вы сможете правильно себя позиционировать. Если вы правильно определите, кто принимает решения и влияет на людей, то сможете направить энергию и силы в нужное русло.

На что обратить внимание, наблюдая за людьми?

- Кто отвечает за принятие решений? Какая иерархия в этой группе?
- Как можно охарактеризовать групповую динамику?
- Какая корпоративная культура принята в этой компании?
- Кто увлечен и заинтересован темой презентации, а кто нет?

Перед презентацией

Перед презентацией люди обычно расслаблены, и это отличная возможность понаблюдать за их естественным поведением. С началом презентации люди становятся более замкнутыми, начинают контролировать себя.

- Люди входят поодиночке или вместе?
- В комнате легкая, дружеская атмосфера? Или вы чувствуете напряжение?
- Есть ли среди присутствующих человек, который молчит и не обращает внимания на остальных?
- Как стоят/сидят люди? Близко друг к другу или сохраняют дистанцию?
- Сотрудники разных отделов держатся особняком или все общаются между собой?
- Взаимодействуют ли люди, занимающие разные должности в компании?

Входящие в комнату сразу здороваются с вами или ждут, что это сделаете вы?

Разбить лед

Одна из самых сложных задач — завести разговор с незнакомым человеком в ожидании начала презентации. Или в лифте по пути на презентацию. Преодолеть неловкость поможет беседа на отвлеченные темы. Кроме того, это отличный способ узнать друга друга лучше. А в некоторых случаях — и расположить собеседника к себе (в главе 5 я привел несколько вопросов, с которых можно начать диалог с незнакомыми людьми).

Во время презентации

Наблюдайте за людьми

Во время презентации очень интересно наблюдать за присутствующими. Обратите внимание на их язык тела, выражения лиц, на то, поддерживают ли они визуальный контакт. Попробуйте понять, кто истинный лидер, а кто пытается уклониться от разговора. Пытается ли кто-то из участников привлечь к себе внимание? А может быть, у кого-то из них такое свойство — противоречить всему, что говорит его коллега? Присмотритесь и понаблюдайте.



- Кто внимателен к вам, а кто вас игнорирует?
- Вас слушают увлеченно (наклонившись вперед, улыбаясь, кивая) или смотрят пустым взглядом?
- Сидят ли, развалившись на стуле?
- Есть ли в комнате человек, который постоянно с вами спорит? Попробуйте выяснить, почему он так делает.
- Кто берет на себя роль лидера?
- Вежливы ли присутствующие друг с другом?

Следите за атмосферой во время презентации, замечайте признаки того, что люди увлечены (а также признаки потери интереса). Поддерживайте визуальный контакт со всеми участниками, если это

возможно, чтобы каждый ощущал себя вовлеченным и думал, что вы обращаетесь именно к нему. Если вы заметили, что слушатели теряют интерес, попытайтесь заново увлечь их.

Признаки потери интереса:

- Руки скрещены на груди.
- Человек сидит развалившись.
- Смотрит в телефон или ноутбук.
- Не смотрит в глаза.
- Играет с ручкой или другим предметом.
- Отсутствует невербальная обратная связь (улыбка, кивки).

Замечание: перечисленное не всегда может быть признаком потери интереса. Например, многие скрещивают руки на груди, когда слушают. А некоторым просто нравится все время крутить в руках карандаш.

Люди могут потерять интерес к презентации по многим причинам. Может быть, она просто скучная или вы не нравитесь своим слушателям. Но может быть и так, что вы тут ни при чем. Например, у человека выдался плохой день, и он размышляет о том, что произошло. Или просто устал. А может, презентация кажется ему очень интересной, и он одновременно обдумывает вашу идею. Всегда учитывайте все возможные варианты.

Вы можете снова увлечь человека, утратившего интерес, сделав его активным участником презентации. Например, задайте ему вопрос по теме: «А вы помните, как впервые побывали в музее? Как это было?» Или конкретный вопрос: «Что вы думаете о моей идее?» Лучше задавать открытые вопросы (то есть те, на которые нельзя ответить только «да» или «нет»). Если ничего не получается, я иногда применяю более прямой подход. Я просто спрашиваю у отвлекшегося слушателя: «Я заметил, что вы думаете о чем-то другом. О чем вы думаете?»

Худший сценарий

Вы также можете столкнуться с ситуацией, когда человек в аудитории совершенно не обращает на вас внимания и демонстрирует полное пренебрежение к вашей презентации. В этом случае обратитесь к нему и прямо скажите ему об этом. Я считаю, что любой человек, который тщательно подготовился к презентации, заслуживает уважения и того, чтобы ему уделили время и внимание. Разумеется, я говорю все это с улыбкой на лице, но смысл моих слов однозначен (и мне очень помогает многолетний опыт работы с детьми). Я просто прерываю презентацию в любом месте или заканчиваю разговор, а потом поворачиваюсь к «нарушителю» и говорю: «Прошу прощения, у вас какая-то проблема?» А если человек не отрываясь смотрит в телефон, спрашиваю: «Случилось что-то важное, что требует вашего немедленного внимания?» Как правило, этого достаточно, чтобы заставить «нарушителя» слушать.

Лично мне не важно, кому я делаю выговор — президенту компании с миллиардными прибылями или стажеру. Люди должны всегда относиться друг к другу с уважением независимо от своего места в корпоративной иерархии или марки машины. Конечно, вам решать, вступать ли в конфронтацию или нет, — в некоторых случаях это может стоить вам работы. Но я бы не хотел работать на человека, который не уважает своих сотрудников.

А если люди начинают переговариваться между собой во время презентации? Контролируйте ход собрания: пусть все обсуждения будут централизованными. Если вы хотите прекратить болтовню, можно остановить презентацию и дать собеседникам спокойно закончить обсуждение. Как правило, большинство сразу замолкают. Если нет, попросите их рассказать всем присутствующим о том, что они сейчас обсуждают. Нет ничего плохого в том, чтобы брать контроль над ситуацией в свои руки, — ведь это ваша презентация, в конце концов.

Четко обозначьте цель

Все готовы выслушать вас и знают, о чем пойдет речь, так? Или не так? Всегда уточняйте этот момент на всякий случай. Спросите присутствующих, чему посвящена сегодняшняя встреча. Или начните презентацию с описания цели собрания и спросите, все ли в курсе этой цели. Никогда не предполагайте, что все и так всё знают.

Иногда встречу организует кто-то другой, и у вас нет возможности регулировать состав участников. В таких ситуациях часто бывает, что на презентацию попадают случайные люди. Или же люди приходят на презентацию, думая, что она посвящена одной теме, а оказывается — совсем другой.

Не так давно я побывал на такой встрече. Меня пригласили представить план проекта двум новым клиентам компании, с которой я уже работал. Старая клиентка попросила подготовить презентацию и пригласила двух других, чтобы они решили, хотят ли с нами сотрудничать. Когда нас представили друг другу, они были изумлены (хотя старательно пытались это скрыть). И вместо того чтобы начать презентацию, я спросил, чего они ждут от нашей встречи. Они признались, что очень удивлены, увидев меня здесь. Я улыбнулся и ответил, что это видно по их лицам! После этого они немного расслабились. Я попросил свою старую клиентку ввести новых клиентов в курс дела. После того как они поняли цель нашей встречи и согласились, что тема важная, мы начали презентацию и выиграли тендер.

Установите правила

Перед началом презентации обозначьте, когда можно задавать вопросы. Можно ли высказываться во время презентации или вы оставите время для этого после выступления? Например, можно разрешить людям задавать вопросы во время презентации, если что-то не ясно, но все остальные вопросы лучше приберечь на потом. Все зависит от структуры презентации и личных предпочтений. Некоторые

ораторы спокойно воспринимают вопросы во время презентации, другие не любят, когда их прерывают, и предпочитают провести презентацию от начала до конца, а потом уже отвечать на вопросы. Если их спрашивают во время выступления, они сбиваются и им трудно потом сосредоточиться. К какому бы типу ораторов вы ни относились, правила лучше четко оговорить с самого начала.

Запомните: если вы установите правила, люди будут их соблюдать. Если вам все же задали вопрос в середине презентации, не смущайтесь. Или ответьте на вопрос, или скажите, что ответите после выступления или чуть позже («я расскажу об этом буквально через минуту»; «мы к этому еще вернемся»).

Также учитывайте стиль презентации и ее характер. Я обычно не возражаю, когда мне задают вопросы или если в ходе презентации затевают обсуждение. Но иногда на своих презентациях я рассказываю историю, пытаюсь создать определенную атмосферу. Мне хочется, чтобы люди прочувствовали ее, услышали, ощутили запахи. В таких случаях я предпочитаю сначала закончить презентацию, а потом уже перейти к вопросам и ответам.

Оставьте место для импровизации и персонализации

Вы репетировали свою речь много раз. Каждое предложение записано и выучено наизусть. Но стоит вам открыть рот, и все идет не так. Легкий шок от начала презентации не позволяет вспомнить, что дальше. В голове пустота. Вы забыли то, что выучили! Это провал.

На самом деле, заучивать презентацию слово в слово — плохая идея. Это вызывает ложное чувство контроля. Вы вынуждены следовать точному маршруту, не допуская ни шага вправо или влево, иначе заблудитесь. А в реальности на презентациях часто случаются непредвиденные моменты, и нужно уметь приспособливаться. Попробуйте каждый раз проводить одну и ту же презентацию немного по-разному (можно попрактиковаться на репетициях). Если получится, в день

выступления вам нечего бояться. Вы сможете слегка менять ход презентации, ориентируясь на обратную связь, полученную от аудитории.

Умение приспосабливаться, импровизировать и персонализировать презентацию очень полезно по многим причинам. Это не значит, что нужно менять все, — просто слегка разнообразьте выступление, чтобы оно воспринималось уникальным и более личным.

Например, вы можете добавить короткие заметки к своим слайдам (в PowerPoint или Keynote). Не записывайте свою речь слово в слово — выделите ключевые пункты, максимум пять слов на каждый слайд, и оставьте место для импровизации. Не волнуйтесь, если сразу не получится, — тренируйтесь, и вы достигнете совершенства!

Если вы потеряли мысль

Это случается с каждым: в середине презентации в голове вдруг возникает пустота. Вы теряете мысль. Если это произошло, не старайтесь заполнить тишину чем попало. Лучше сделайте глубокий вдох и скажите: «Прошу прощения, я потерял мысль. Давайте вернемся на шаг назад». Вот и все! Затем вернитесь к предыдущему тезису и продолжайте как ни в чем не бывало.

Если вам задали сложный вопрос

А вот еще одна ситуация, способная сбить с толку, — когда вам задают сложный вопрос. Первое, что нужно сделать в таком случае, — сказать: «Спасибо, это хороший вопрос!» Далее, в зависимости от ситуации и типа вопроса, можно сделать следующее:

- Если вы в середине презентации и знаете, что сможете ответить на вопрос, немного подумав, скажите: «Надо подумать. Я отвечу на ваш вопрос после презентации».
- Если вы не знаете ответ, так и скажите. Большинство людей уважают честность. «Если честно, прямо сейчас я не могу ответить на ваш вопрос».

— Вы также можете уклониться от немедленного ответа. «Хороший вопрос. Но прежде чем я на него отвечу, мне любопытно узнать ваши мысли по этому поводу». Как правило, получив такой ответ, человек чувствует, что вынужден что-то сказать. У вас же появится время подумать и выслушать своего собеседника. Обычно люди только рады ответить на свой же вопрос: это заставляет их почувствовать себя ценными участниками собрания.

Не забудьте о благодарности

Всем приятно получать комплименты. Похвала радует, вызывает улыбку и ощущение причастности к важному делу. Искренняя благодарность и похвала — лучший мотиватор. Это простой, эффективный и, главное, бесплатный способ заручиться доверием и преданностью коллег. На всех авторитетных курсах менеджмента учат: хороший лидер всегда благодарен своим сотрудникам. Но большинство людей не умеют благодарить. Совсем.

Во многих компаниях принято так: все сосредоточены на процессе, спешат что-то сделать и увидеть результат. Оценить то, что уже сделано, оглянуться и поблагодарить за проделанную работу — на это никогда не хватает времени. Не то чтобы люди делают это специально — они просто забывают. Если вы спросите об этом, то большинство людей ответят, что очень благодарны своим коллегам, и это правда.

Но эта книга посвящена не только презентациям в рабочей среде — она о презентации любых идей, об искусстве уговаривать в целом. А эта



глава посвящена самому моменту выступления. В ходе выступления не забудьте поблагодарить участников своей команды и продемонстрировать, что вы цените их работу. Если клиент говорит, что ему нравится новый логотип, скажите, что его разрабатывала вся команда. Когда вы представляете новую упаковку, не забудьте добавить, что коллеги тоже бились над дизайном. Покажите своим клиентам, что вы команда и любите работать вместе, — им будет приятно видеть это. А ваши коллеги ощутят гордость за свой вклад.

Если речь о командном проекте, возьмите за правило говорить «мы», а не «я» во время презентации, даже когда рассказываете об идеях, исходивших непосредственно от вас. «Мы» сообщает клиенту и вашей команде, что вы работаете вместе.

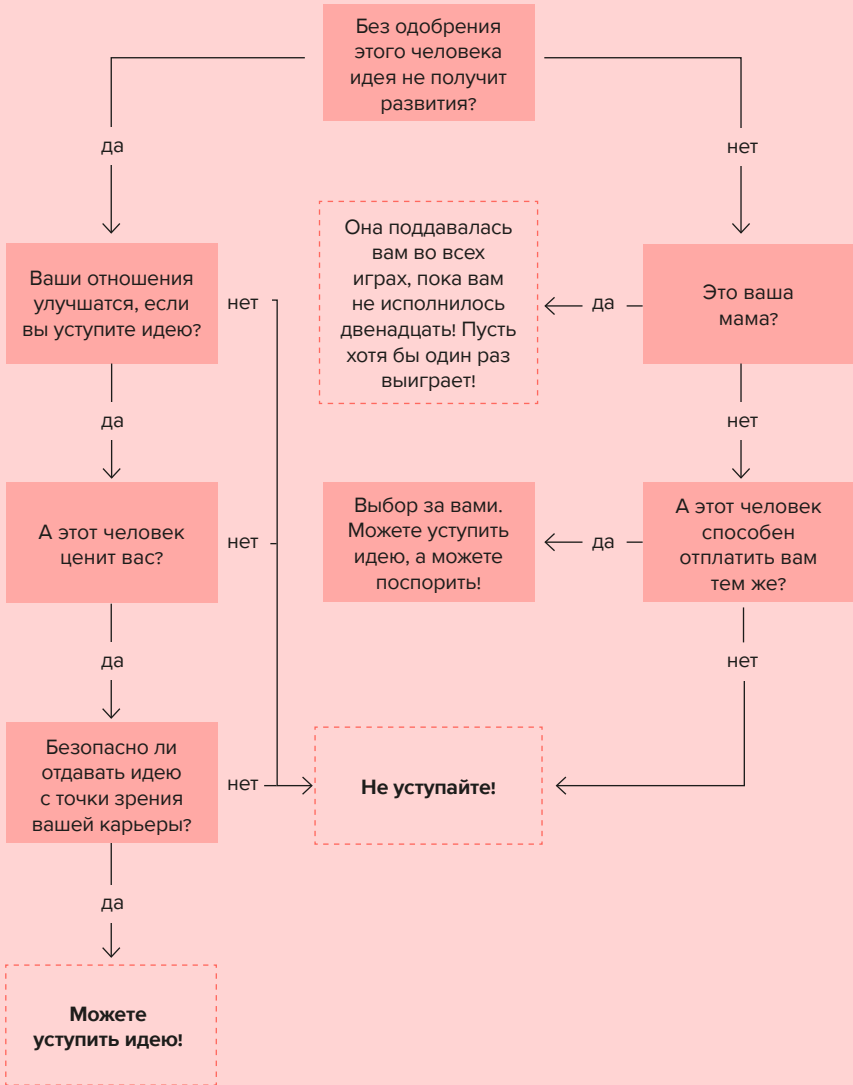
Метод похвалы эффективен и с клиентами. Подумайте об успехах, достигнутых вашими клиентами, и искренне похвалите их за это! Может, они только что запустили интересный новый продукт или кампанию? Анонсировали новую стратегию? Подумайте, что вам нравится, за что вы им благодарны и почему вы рады с ними работать. И скажите об этом!

И последнее — я всегда благодарю людей за время, обратную связь и толковые вопросы. «Это очень хорошее замечание. Спасибо», — скажите эти слова, и человек сразу проникнется к вам симпатией и ощутит прилив энергии! Даже если обратная связь была негативной (но конструктивной).

Он украл мою идею

С кем не случалось — вы излагаете свою идею человеку, а через минуту он начинает рассказывать о ней, как будто только что сам это придумал. Или вы сидите на встрече и объясняете принцип работы какого-либо механизма, и вдруг просыпается менеджер и начинает еще раз объяснять то же самое. Что делать? Все зависит от ситуации. Иногда можно заявить о том, что идея принадлежит вам, а иногда уступить

Когда уместно уступить идею?



идею другому. На деловой встрече люди часто сосредоточены на достижении какого-либо личного результата, так почему бы не сделать человеку приятное и не согласиться, что идея пришла в голову ему? Если вы при этом не пострадаете, зачем отстаивать свое авторство?

Не уверены, стоит ли спорить из-за того, кто был первым? Воспользуйтесь схемой на странице слева.

Язык тела

Первое впечатление о вас складывается на основе внешности и поведения. Представляете, как важно излучать уверенность и профессионализм? Вы должны быть хозяином положения. Всегда помните об этом, и со временем это начнет получаться естественно.

Стойте прямо

Если во время презентации вы стоите, это признак уверенности и контроля. Вы возвышаетесь над присутствующими и можете следить за всем происходящим в комнате. Так что лучше не садиться — если только презентация не проходит в неформальной обстановке.

Сидите прямо, наклонившись вперед

Если вы сидите, отклонившись назад, то у окружающих возникает впечатление, что вы расслаблены и безразличны к происходящему. Поза с наклоном вперед указывает на сосредоточенность, интерес и вовлеченность — а именно этого мы и добиваемся.

Расслабьте плечи

Опустите плечи — иначе возникнет впечатление, что вы напряжены.



Смотрите собеседнику в глаза

Визуальный контакт свидетельствует о том, что вы заинтересованы во внимании собеседника и сами готовы уделить ему внимание. Но слишком пристальный взгляд может вызвать неловкость, так что не забывайте периодически отводить глаза.

Жестикулируйте, когда говорите

Я даже не думаю об этом и жестикулирую автоматически. Жесты вовлекают в разговор, а жестикулирующий человек излучает энергию. Главное, не переборщить!

Не жестикулируйте слишком много

Впрочем, активная жестикуляция уместна не всегда. Некоторые люди размахивают руками, как ветряные мельницы, или просто не знают, куда их деть. Если это ваш случай, зафиксируйте руки впереди (например, можно использовать жест «ромб Меркель» — кончики пальцев соприкасаются, большие направлены вверх, остальные вниз, и между большими и указательными образуется ромб).

Кивайте и улыбайтесь

Кивая и улыбаясь собеседнику, вы проявляете заинтересованность и согласие. Это помогает выстроить дружеские связи. Если просто внимательно слушать с каменным лицом, можно здорово смутить собеседника.

Зеркальный язык тела

В увлеченной беседе люди начинают автоматически повторять жесты друг друга. Это означает полную вовлеченность в разговор. Хотя это часто происходит бессознательно, вы можете делать это совершенно осознанно.

После презентации

Итак, презентация окончена! Пора выпить? Погодите, еще рано! Помните: вы все еще находитесь в одном помещении с клиентами. Сейчас самое время поинтересоваться, есть ли у них вопросы или замечания. Затем можно завершить презентацию.

Понаблюдайте за людьми в конце презентации

Что происходит, когда презентация заканчивается? Как ведут себя участники? Это момент истины — по нему можно оценить вовлеченность.

- Начинают ли участники задавать серьезные вопросы?
- Кто задает самые важные вопросы?
- Дают ли участники возможность высказаться другим или перебивают?
- Проявляют ли уважение?
- Цель вопросов — понять идею или раскритиковать ее?
- Стремятся ли участники развить идею? Мыслят ли более глобально? Это очень хороший признак.
- После окончания презентации: благодарят ли вас участники или сразу уходят?
- Кто уходит сразу?
- Продолжают ли участники разговаривать с вами после презентации? Это хороший знак. Если, конечно, они не жалуются.

Обратная связь

Получать обратную связь может быть непросто. Хотя мы всегда просим давать обратную связь, нам, конечно же, хочется похвал и комплиментов. Ведь всякому приятнее услышать, какой он замечательный, вместо «могло быть и лучше». Но комплименты не помогают нам и нашим идеям эволюционировать. В отличие от конструктивной критики.

Эта схема поможет принять обратную связь с достоинством:

Попросите дать обратную связь

В конце презентации всегда просите клиентов об обратной связи. Чтобы замечания оказались ценными, а обсуждение — плодотворным, вам нужно создать безопасную обстановку для высказывания своего мнения. Если присутствующих не много, вы можете попросить каждого высказаться по очереди. Это особенно удобно, если вы не хотите слушать только отзывы руководства.

Активное слушание

Ранее я говорил о признаках потери интереса и о том, как определить, внимательно ли вас слушают. Теперь вы должны показать, что слушаете собеседника и что вам интересны его замечания. Это называется «активное слушание»: вы проявляете интерес и уделяете собеседнику все свое внимание.

- Поддерживайте визуальный контакт.
- Кивайте и улыбайтесь.
- Реагируйте на словах: «угу», «да-да».

Не спешите

Вполне естественно порываться отреагировать на обратную связь немедленно. Не делайте этого. Спокойно проанализируйте то, что вы услышали. Это принесет двойную пользу. Во-первых, у вас появится время хорошенько подумать и дать достойный ответ. Во-вторых, ваши собеседники поймут, что вы всерьез принимаете их замечания.

Но обдумывание должно занять несколько секунд, а не минут. Иначе ожидание неловко затянется, а этого нам не нужно! Подтвердите, что замечания очень ценные («Спасибо. Очень интересное замечание» или: «Ваше замечание очень ценно. Позвольте обдумать минуту»).

Перескажите замечания своими словами

Очень распространенная и эффективная техника, показывающая, что вы понимаете и цените обратную связь, — повторить сказанное

человеком своими словами. Так у вас появляется время на обдумывание, вы можете проанализировать замечания и убедиться, что все поняли. Например: «Итак, если я вас правильно понимаю, вы сомневаетесь, что новая графическая идентичность будет эффективна для интерактивных продуктов. Так?» (ждем подтверждения). «Это очень хорошее замечание, и в своей презентации я не затронул этот аспект. Давайте я покажу, как это работает...»

Не ввязывайтесь в спор. Не сердитесь

Никогда — никогда! — не начинайте возмущаться и спорить с клиентом. Не важно, прав он или нет, не важно, насколько грубо он формулирует свою мысль («Идея отстой. Точка»). Сделайте глубокий вдох и выслушайте его.

Покажите, что вы поняли собеседника:

- Выполните все предыдущие шаги (активное слушание, неторопливое обдумывание, повторение) и предоставьте ответ.
- Если вы согласны, скажите об этом.
- Если не согласны — обоснуйте свою точку зрения.

Если вы не поняли собеседника:

- Попросите его объяснить свою точку зрения подробнее.
- Задайте несколько уточняющих вопросов.

Если вы по-прежнему не понимаете, продолжайте задавать вопросы и в какой-то момент признайте, что вы не понимаете собеседника. Вы можете обратиться за помощью к кому-то из присутствующих. Если ничего не помогает, просто поблагодарите собеседника и перейдите к следующему.

Если вы не можете прийти к согласию — ничего страшного. Один из вариантов поведения в данной ситуации — записать замечания, чтобы собеседник понял, что его обратная связь важна. Затем сказать, что вы подумаете над замечаниями после презентации.

Завершите собрание

Очень часто презентации завершаются в спешке. Присутствующие вспоминают, что им срочно куда-то нужно, или чувствуют, что все, что можно было сказать, уже сказано. Но правильное завершение презентации — залог ее успеха, поэтому отведите на эту часть хотя бы пару минут. Вот что нужно сделать:

- Убедиться, что вы обсудили все важные темы (если только все присутствующие не решили перенести обсуждение на следующий раз). Все должны выйти с презентации с ясностью в голове.
- Спросить, что понравилось в презентации. Это простой и эффективный метод завершить презентацию на позитивной ноте.
- Вкратце повторить основные выводы и обозначить дальнейшие шаги: например, вы можете запланировать следующую встречу.
- Поблагодарить всех за то, что уделили время.

МОИ ПОЗДРАВЛЕНИЯ!

Вы только что успешно предложили свою идею (если нет, возвращайтесь в начало этой книги)! Надеюсь, вы узнали что-то новое о том, как правильно представить свою идею окружающим, и полюбили этот процесс, как и я! Теперь вперед — делитесь своими идеями и реализуйте их!



Глава 6 вкратце

Опаздывать плохо — точка. Всегда приходите вовремя. А лучше немного заранее, чтобы осталось время на подготовку к презентации (с. 130).

Войдя в здание, офис или комнату, осмотритесь и оцените обстановку. По офису можно многое узнать о компании и людях, с которыми вам предстоит работать (с. 130).

Если у вас есть возможность выбрать место за столом, выбирайте с умом. Можно сесть напротив собеседника, выбрать смешанную рассадку или сесть рядом, занять место во главе стола. Действуйте по ситуации (с. 133).

Наблюдение за динамикой группы способно очень многое рассказать о сотрудниках одной компании. Перед презентацией понаблюдайте за группой и выясните, кто принимает решения, как люди реагируют друг на друга, кто проявляет вовлеченность и заинтересованность, а кто равнодушен (с. 134).

Наблюдайте за присутствующими и во время презентации. Следите за языком тела и поддержанием визуального контакта; отмечайте тех, кто сознательно не принимает участия в происходящем (с. 136).

До начала презентации установите правила. Можно ли прерывать ваше выступление, задавать вопросы, начинать дискуссии? Или вы выделите отдельное время для обратной связи в самом конце? (с. 139).

Всегда благодарите своих коллег и показывайте клиентам, что вы их цените. Это способствует улучшению отношений (с. 142).

Следите за языком тела. Стойте прямо, не напрягайте плечи, поддерживайте визуальный контакт с аудиторией, улыбайтесь (с. 145).

После презентации наступает момент истины. Окиньте взглядом собравшихся, и вы поймете, захватила ли их ваша идея (с. 147).



Йерун ван Хейл — сооснователь и стратег Oak & Morrow, студии стратегического дизайна в Нидерландах. Цель его жизни — вернуть в этот мир немного чуда, хотя бы для детей. Йерун принимал участие во множестве различных проектов, от автоматизированных систем пограничного контроля в аэропорту Схипхол до отмеченного премией CES Innovation лазерного проектора Smart Beam.

Где купить наши книги

Специальное предложение для компаний

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам: +7 (495) 792-43-72, b2b@mann-ivanov-ferber.ru

Книготорговым организациям

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации.

142701, Московская обл., г. Видное, Белокаменное ш., д. 1;
+7 (495) 411-50-74; reception@eksmo-sale.ru

Адрес издательства «Эксмо»
125252, Москва, ул. Зорге, д. 1; +7 (495) 411-68-86; info@eksmo.ru / www.eksmo.ru

Санкт-Петербург
СЗКО Санкт-Петербург, 192029,
г. Санкт-Петербург, пр-т Обуховской
Обороны, д. 84е;
+7 (812) 365-46-03 / 04; server@szko.ru

Нижний Новгород
Филиал «Эксмо» в Нижнем Новгороде,
603094, г. Нижний Новгород,
ул. Карпинского, д. 29; +7 (831) 216-15-91,
216-15-92, 216-15-93, 216-15-94; reception@eksmonn.ru

Ростов-на-Дону
Филиал «Эксмо» в Ростове-на-Дону,
344023, г. Ростов-на-Дону, ул. Страны
Советов, 44а; +7 (863) 303-62-10;
info@rnd.eksmo.ru

Самара
Филиал «Эксмо» в Самаре, 443052,
г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»;
+7 (846) 269-66-70 (71...73);
RDC-samara@mail.ru

Екатеринбург
Филиал «Эксмо» в Екатеринбурге, 620024,
г. Екатеринбург, ул. Новинская, д. 2щ;
+7 (343) 272-72-01 (02...08)

Новосибирск
Филиал «Эксмо» в Новосибирске, 630015,
г. Новосибирск, Комбинат-
ский пер., д. 3; +7 (383) 289-91-42;
eksmo-nsk@yandex.ru

Хабаровск
Филиал «Эксмо» Новосибирск
в Хабаровске, 680000, г. Хабаровск,
пер. Дзержинского, д. 24, лит. «Б», оф. 1;
+7 (4212) 910-120; eksmo-khv@mail.ru

Казахстан
«РДЦ Алматы», 050039, г. Алматы,
ул. Домбровского, д. 3а;
+7 (727) 251-59-89 (90, 91, 92);
RDC-almaty@eksmo.kz

Украина
«Эксмо-Украина», Киев, ООО «Форс
Украина», 04073, г. Киев, Московский пр-т,
д. 9; +38 (044) 290-99-44;
sales@forsukraine.com



Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

РИСОВАНИЕ И ХЭНДМЕЙД

ИСКУССТВО

КИНО И ФОТО

КРЕАТИВ

ДИЗАЙН И РЕКЛАМА

ВДОХНОВЕНИЕ

МИФ Творчество

Все творческие
книги на одной
странице:
mif.to/creative

Подписывайтесь
на полезную рассылку:
книги, скидки и подарки
mif.to/cr-letter

#miftvorchestvo



Научно-популярное издание

Йерун ван Хейл

ПОДАЙ ИДЕЮ

**Как влюбить других в то,
что ты придумал**

Руководитель редакции *Вера Ежкина*
Шеф-редактор *Александра Чарикова*
Ответственный редактор *Анна Гришина*
Арт-директор *Мария Красовская*
Научный редактор *Александр Исаенков*
Редактор *Клавдия Милова*
Верстка *Надежда Кудрякова*
Дизайн обложки *Наталья Майкова*
Корректоры *Юлия Еремина, Юлия Молокова*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»,
mann-ivanov-ferber.ru
facebook.com/mifbooks
vk.com/mifbooks

ЕАС

Представьте, что у вас появилась блестящая идея. Как рассказать о ней так, чтобы вас поняли и поддержали? Как влюбить других в то, что вы придумали?

Мы постоянно кого-то в чем-то убеждаем: коллегу — попробовать иной метод; клиента — поддержать новую концепцию. Эта книга научит вас правильно подавать свои идеи и поможет:

- Сформулировать цель, к которой вы стремитесь.
- Ухватить самую суть своей идеи.
- Понять людей, которых вам предстоит убеждать.
- Подготовиться к презентации и грамотно ее провести.

Каждый день мы защищаем свои идеи: маленькие и большие, на работе и в кругу друзей. Но нас не всегда слышат. Эта книга дает понятный фреймворк, с помощью которого вы поймете, почему так происходит, как грамотно предлагать идеи и вдохновить своей презентацией даже самого упрямого критика.

Команда OneSoil

Четкая система и подход к презентации идей в любой сфере жизни — профессиональной и личной.

Филип Бэттин, глава отдела дизайн-стратегий Google



Максимально
полезные книги на сайте
mann-ivanov-ferber.ru

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР



facebook.com/mifbooks



vk.com/mifbooks

instagram.com/mif_creative