

Радислав Гандапас

К выступлению готов - Радислав Гандапас (Часть 1)

Содержание данного материала защищено авторскими правами.

**Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть
осуществлены только с согласия правообладателей**

От автора

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

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

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

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

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

Радислав Гандапас

Глава 1. Презентация сегодня

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

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

В этой книге я буду использовать терминологию, предполагающую, что деловая презентация – частный случай публичного выступления. Ее цель – изменить мнение, убеждения и, возможно, заблуждения аудитории в отношении объекта презентации. И приемы, позволяющие добиться успеха в ее подготовке, вполне применимы и к другим жанрам публичных речей. Как вы, вполне вероятно, знаете, все публичные речи делятся на три жанра: речи побуждающие (выступления на митингах, рекламные выступления, выступления командиров перед своими солдатами), речи ритуальные (тосты, поздравления, открытие и закрытие чего-либо, представление кого-либо) и речи информирующие (доклады, лекции, отчеты). Некоторые специалисты выделяют еще и развлекательные речи (анекдоты, шутки, миниатюры), но я бы не стал смешивать публичные выступления и шоу и предпочитаю развлекательные выступления не считать областью риторики. Итак, вернемся к нашим жанрам. Целью побудительных речей является некое действие, к которому склоняют аудиторию. Цель ритуальных речей – чувства, эмоции

аудитории. Цель же информирующих речей – понимание аудиторией новой информации или изменение мнения об известной. Результатом презентации является действие аудитории по отношению к презентуемому объекту. Подписать контракт, проголосовать за политика, пожертвовать деньги на благотворительную акцию, утвердить план – наиболее распространенные цели презентации. Таким образом, презентацию мы относим к жанру побудительных речей. Бывает и так, что презентация носит ознакомительный, информативный характер. Именно на это чаще всего мне указывают сотрудники компаний, проводящие презентации. Это так. Или, по крайней мере, кажется, что так. Потому что в отдаленной перспективе уяснение аудиторией сообщаемой информации все же ведет к изменению, коррекции или укреплению позиции и поведения в отношении объекта презентации. Бесцельных презентаций не бывает. Существуют, правда, презентации, цели которых не осознаются теми, кто их проводит. Чаще всего это презентации, которые проводятся не по собственной инициативе презентатора, а по поручению.

Кризис бизнес-презентации?

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

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

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

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

Не секрет, что обе стороны расценивают презентацию и как противоборство, схватку. Напряженные лица, натянутые улыбки, демонстративная холодность и настороженное внимание к «сопернику». В ход идут и запрещенные приемы. Кто-то из аудитории после того, как презентатор поприветствовал сидящих и появился первый слайд, задает

вопрос: «В прошлом году вы завалили рекламную кампанию фирмы N. Прежде чем выслушать вас, нам хотелось бы знать, что изменилось в вашей организации после того случая». В скобках заметим, что сотрудник, проводящий эту презентацию, весьма компетентен в вопросе медиабайнга, но не может отвечать на вопрос обо всех кадровых перестановках в компании, число сотрудников которой перевалило за полторы тысячи, а офисы разбросаны по всей Москве. Он начинает что-то лепетать, вращая глазами. Задавший вопрос победно осматривает аудиторию и видит одобрительные кивки. Выступающий растерян, презентация рассыпается, потенциальный клиент, только что имевший возможность получить наилучшего для себя провайдера рекламных услуг, доволен. Все потеряли время и силы. Все проиграли. Тендер продолжается.

Под презентацией многие понимают ее визуальную, вспомогательную часть. Роль выступающего в этом случае сводится к чтению текста со слайдов. Как будто в зале сидят слепые вперемежку со зрячими и надо угодить всем. При этом, разумеется, темп чтения с листа и темп речи ведущего не совпадают. В голове слушателя образуется каша, он быстро утомляется и теряет интерес к происходящему. Отлично! Презентатор смотрит на экран вместе с участниками и воспроизводит им текст, как мама читает маленьким детям титры к диафильму. Произнеся последнее слово и тяжело вздохнув, он походкой борца сумо, валящегося с ног от усталости, движется к кулисам. Оваций не слышно. Неудивительно.

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

Как сегодня готовят презентации? Довольно часто их проводят «потому что надо», не понимая ни смысла, ни значения. Поэтому и готовят, и проводят так, как получается: неинтересно, неярко, безрезультатно. Подготовка к

презентации воспринимается как тяжелая общественная нагрузка, довесок к основной работе. Поэтому руководящий состав, едва «приняв власть», сбрасывает эту работу на подчиненных. А потом просто зачитывает то, что ему подготовили другие. При этом я еще ни разу не встречал руководителя, которого устраивал бы уровень подготовки презентации подчиненными. Он переделывает ее по многу раз до последней минуты. Понятно, что презентация не соответствует ни особенностям его речи, ни темпу изложения, ни даже его образу мыслей. Этот массив информации, продублированный на слайдах и в текстовых файлах, вываливают на аудиторию, не отрывая взгляда от монитора или экрана.

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

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

Пока нет...

Этапы подготовки

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

Начало: «Римские каникулы»

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

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

Давайте вспомним, какие чувства вызвала у нас в студенческие годы необходимость готовиться к экзамену. Если мы знали, что до экзамена остается 60 дней и в билетах, например, 60 вопросов, мы решали, что в день будем учить по одному вопросу и таким образом подготовимся к экзамену как нельзя лучше. Через месяц оказывалось, что мы еще не приступали к подготовке и нам предстоит учить в день по два вопроса. Что тоже несложно.

Еще через две недели надо было учить по четыре вопроса, затем по десять, спустя некоторое время уже по тридцать, а потом – мама! – завтра экзамен, а я ничего не знаю! Что же мешало начать подготовку вовремя? Дело в том, что экзамен воспринимался нами как событие негативное. Поэтому мы старались его избежать и подсознательно откладывали подготовку, занимаясь незначительными делами, и экзамен переставал существовать. Итог известен.

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

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

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

Задание. Наверняка в вашей жизни предполагаются конкретные события, которые не вызывают у вас энтузиазма. Иными словами, они сопряжены для вас с тревогой или другими отрицательными эмоциями. Творческое задание будет заключаться в следующем: вам необходимо

за одну неделю, пользуясь инструментом «Римские каникулы», изменить отношение к этому событию. Я рассчитываю на здравый смысл и надеюсь, что вы не будете выбирать событием для отработки техники «Римские каникулы» третью мировую войну и тому подобное.

Шаг первый: «Вопросы жизни и смерти»

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

Мы не глупее этих людей и перед тем, как заняться составлением текста презентации, зададим несколько вопросов самим себе (а больше никому). Чтобы вам лучше запомнились эти вопросы и их порядок, представьте себе характерную сцену из фильма ужасов. Красавица непонятно каким образом оказалась в темной пещере. Звучит тревожная музыка, мы слышим только ее и прерывистое дыхание девушки. Вдруг рядом раздаются зловещие шаги, и красавица, вздрогнув, задает вполне логичный вопрос: «Кто здесь?» Спустя несколько секунд она слышит ответ, например: «Это я, чудовище». Красавица пытается немедленно прояснить ситуацию: «Что тебе нужно?» Чудовище отвечает: «Стать прекрасным принцем!» И последний, вполне логичный вопрос красавицы: «Что я должна делать?» – довершает картину. Ответ на него ясно дает понять, как ей надо поступать дальше. Одно дело, если чудовище ответит: «Согласно древнему преданию, я стану прекрасным принцем, лишь съев печень еще живой девственницы». Совсем другой коленкор, если ответ будет: «Поцелуй меня, пожалуйста.» В первом случае красавица должна бежать что есть мочи, рискуя куда-нибудь провалиться или врезаться в стену, если, конечно, не может ответить: «Опоздал, урод!» Во втором – ей лучше выполнить эту нехитрую просьбу.

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

Кто будет в зале?

Что это за люди, где они работают? Сколько им лет? Чем они занимаются помимо работы? Каковы их политические пристрастия? Доход? Семейное положение? Каков их социальный статус? Каков уровень их компетентности в теме презентации? Каково их отношение к теме презентации и компании, которую вы представляете? Уровень их образования? Что они будут делать с полученной информацией? Что их пугает (очень важно!)? Что радует? Каковы их опасения? К чему они стремятся? Что думают о вас и представляемом вами продукте, например? Тут мне часто приходится слышать возражения, что люди в аудитории очень разные и общий портрет составить невозможно. Это не совсем так. Если люди собрались в одном помещении в одно время по одному и тому же поводу, значит, что-то их объединяет. Просто найдите это. В крайнем случае ориентируйтесь на портрет тех людей, которые принимают нужное вам решение. Тех, на кого вы и будете работать во время выступления. Если же вам слишком мало известно об этих людях – найдите способ получить необходимую информацию. Зайдите на сайт компании, поищите сведения о ней в прессе, расспросите других людей. Ходить на свидание вслепую – развлечение, где нечего терять. Делать вслепую презентацию – потерять все.

Недавно я имел удовольствие помочь руководителям компании «V» в представлении нового программного продукта. Здесь моя схема пригодилась как никогда. Главная сложность заключалась в том, что продукт надо было представить двум аудиториям. В один день – руководителям московских рекламных агентств, в другой – топ-менеджерам региональных телеканалов. Текст был подготовлен, но «не ложился» то на первую аудиторию, то на вторую. Хотя речь шла об одном и том же продукте. Наш десятиминутный разговор с заказчиком все расставил по своим местам. Мы просто вместе заполнили лист бумаги ответами на те вопросы, которые вы прочли выше. И все пошло как по маслу. Потому что действий от представителей этих двух аудиторий ждали разных, даже противоположных. Различались портреты приглашенных, их мотивация, страхи и опасения, а также ожидания. Каждой из этих групп надо было показать ее возможности,

снять напряжение, подтолкнуть к действию. Но разными словами и выражениями, аргументами и фактами. Даже с помощью разных слайдов. И, между прочим, в разных залах. Презентации прошли в высшей степени успешно. Результат был достигнут, и сегодня компания пожинает его плоды.

Что мне от них нужно?

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

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

«Это твоя обязанность, – ответил мой более опытный коллега, – а твоя цель – чтобы дети читали после школы». Согласитесь, такой взгляд несколько меняет дело. Итак, второе обстоятельство – цель презентации –

формулируется в понятиях действия со стороны аудитории. Вопрос «Что мне от них нужно?» следует переформулировать в вопрос «Что они сделают?».

Руководитель компании «Т», производящей строительные материалы, хотел убедить своих дилеров перейти на новую систему дистрибьюторских отношений. Если очень упростить, то один из ключевых моментов его презентации сводился к следующему: «Сегодня вы зарабатываете около 20 тысяч долларов. При новой системе вы сможете зарабатывать 200 тысяч долларов». К этой фразе полагался незамысловатый слайд – два столбца, один из которых больше другого в десять раз. Под одним подпись – «20 000», под другим – «200 000». Мне пришлось задать вопрос: «Ты и вправду думаешь, что твои партнеры не знают, что двести тысяч больше двадцати в десять раз?» Слайд должен добавлять эмоций, заставлять почувствовать эти цифры. «Ага, тогда я составлю столбики из монеток!» – осенило руководителя. Я тут же предположил, что монетки, скорее всего, будут клипартовскими однодолларовыми, и усомнился, что это будет работать. Дело в том, что всякий раз, покупая что-нибудь в Duty Free и получая сдачу однодолларовыми монетами, я чувствую, что сдачи не получил. Такие монетки валяются у меня по всему дому, потому что иностранная металлическая валюта не имеет у нас хождения. И даже столбики из бумажных денег я отверг. Мы вернулись к списку из трех вопросов жизни и смерти и выяснили, что в зале будут только мужчины. Их средний возраст – сорок пять лет. Живут они преимущественно в небольших городах. Автомобиль, на котором они ездят, если и иномарка, то, например, «Фольксваген-Пассат», которому лет десять. Это рассуждение тут же натолкнуло нас на мысль о том, как сделать ключевой слайд. В результате на презентации руководитель компании сказал: «Сегодня вы зарабатываете 20 тысяч долларов, что сравнимо со стоимостью трех „Жигулей“». При этих словах на слайде появились три автомобиля этой марки, поставленные друг на друга. «При новой системе дистрибуции вы сможете зарабатывать 200 тысяч, что сравнимо со стоимостью пяти новых автомобилей „Мерседес“ С-класса». В зале раздался вздох. Мужики. Тачки. Вечная тема. Конечно, разница между тремя и пятью автомобилями не так велика. Но разница имиджа «Жигулей» и «Мерседеса» в глазах мужчины несоизмерима. Надо ли

говорить, что в перерыве вокруг руководителя компании образовалась толпа участников, задающих вопросы о новой системе отношений с дистрибьюторами?

Что я должен (должна) делать?

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

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

направили по стране тех молодых мамаш, которые уже стали давать детям рыбий жир. Результат на этот раз составил 95 %.

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

Легко заметить, что ответ на каждую последующую группу вопросов возможен только при условии ответа на предыдущую. Здесь перечислены не все вопросы, входящие в каждую группу. Я просто записывал их по мере того, как они приходили в голову, и не пытался привести все. Мне было важно, чтобы вы поняли модель, после чего смогли бы формулировать бесчисленное количество вопросов к самому себе, руководствуясь конкретной ситуацией.

Главное, чтобы первая группа вопросов была об участниках, вторая – о цели, а третья – об инструментах для ее достижения.

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

Шаг второй: «Структура презентации»

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

Шаг третий: «Репетиция»

Даже если вы не приступите тут же к составлению текста презентации – ничего страшного. Мозг ваш будет работать и днем и ночью, и вы будете время от времени генерировать новые идеи для вашей блестящей презентации. Самое главное – ни в коем случае (если выступать будете сами) не пишите дословно текст. Этим вы умертвите свою презентацию. Вы же не чтец и не актер, чтобы воспроизводить написанное. Ваша задача – поговорить с публикой. Люди, пришедшие на презентацию, меньше всего хотят увидеть номер художественной самодеятельности. Так что же делать? Просто устройте репетицию. Проговорите от начала до конца все, что собираетесь сказать. Разумеется, то, что вы услышите от самого себя, вас не устроит. Повторите это снова и снова. У вас будет получаться все лучше и лучше. Однако важно, чтобы вы не просто решили: «Тут я скажу об этом, а здесь об этом». Говорите так, как будто публика уже перед вами. Постепенно у вас сложится логика презентации. Меня часто спрашивают, сколько раз

нужно прорепетировать, чтобы выступить уверенно. На этот вопрос не существует однозначного ответа. Это зависит как от общего опыта презентатора, так и от его владения темой презентации. Мне доводилось за полчаса готовить десятичасовые выступления. Но при этом учтем, что, во-первых, к этому времени у меня был восемнадцатилетний профессиональный ораторский опыт. А во-вторых, говорить мне нужно было на тему, на которую я выступал уже десятки раз. Требовалось только несколько перестроить структуру – и я готов. В других же случаях, выступая перед незнакомой для меня аудиторией на новую для себя тему, я могу репетировать и до десяти раз. Здравый смысл подскажет вам ответ, сколько раз и в каком случае следует прорепетировать выступление. Однако добавлю, что недорепетировать иной раз лучше, чем перерепетировать. Во втором случае можно перегореть, растерять кураж. Да и просто запутаться. Так что знайте меру.

Шаг четвертый: «Фиксация»

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

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

1. Разговорная речь отличается от письменной. И даже если мы воспроизводим текст наизусть, он звучит неестественно.
2. Если текст будет написан, а вы не сможете его заучить, вам придется не отрываясь смотреть в шпаргалку, что лишит вас зрительного контакта с аудиторией.

3. Если вы будете отрываться от текста, то, возможно, соььетесь. Тогда вам придется искать нужное место в тексте. Не факт, что вы найдете его сразу.

4. Вам придется держать бумагу в руках, а это закрепостит вас и не позволит жестикулировать. Если же вы положите бумагу перед собой, это привяжет вас к месту и не даст возможности перемещаться.

5. Вероятно, в ходе презентации вам придется корректировать ее продолжительность. Заранее написанный текст не даст вам такой возможности.

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

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

неоднократно. Карточки помогут решить еще одну побочную задачу. Зачастую малоопытные докладчики мучаются вопросом, куда деть руки.

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

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

Шаг пятый: «Коррекция»

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

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

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

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

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

Рекламное агентство «В» готовилось к проведению презентации новых рекламных возможностей. Аудитория – постоянные и новые клиенты компании. Время проведения – август – канун начала роста деловой активности на рекламном рынке, пятница. Место проведения – конференц-зал на одном из VIP-пляжей на Москве-реке. Контекст презентации – после ее окончания состоятся шоу, концерт, розыгрыш призов и барбекю. Разумеется, устроители понимали, что время, место и контекст не дадут им возможности проводить презентацию весь день. Максимальное время, которое следовало уделить собственно презентации, – один час. И это правильно. По плану перед

рекламодателями должны были выступить четыре спикера – четыре топ-менеджера компании. Соответственно, на каждого приходилось по... двенадцать минут. Автор книги высшую математику не изучал, но с арифметикой знаком: если разделить шестьдесят минут на четырех спикеров, получается именно по двенадцать минут, потому что еще двенадцать надо заложить на организационный момент в начале и в конце презентации, стыки между выступающими и возможное небольшое превышение регламента кем-то из них. Накануне презентации в офисе рекламного агентства проводилась генеральная репетиция. Первый спикер бодро и интересно, как учили, вел презентацию, показывал слайды, пошучивал. Когда же его выступление закончилось, я предложил ему самому определить, сколько он был на сцене. Он понял, что превысил регламент и предположил, что выступал двадцать пять минут. Тогда я показал ему секундомер, который запустил, как только спикер произнес первое слово. На секундомере было пятьдесят три минуты. Таким образом, своим трем коллегам этот менеджер времени для выступления не оставил. Они присутствовали на репетиции, и оказалось, что превышение регламента не единственная проблема. Один из них заметил: «Послушай, Влад, ты сказал правильные вещи, но ты залез не в свою тему и рассказал то, что собирался рассказывать я». А второй добавил: «И ты привел устаревшую аналитику, я в своем выступлении тоже собирался аналитику давать, только из более свежих источников, так что тебе лучше эту часть убрать». Влад развел руками: «А о чем же мне тогда говорить?» Стало очевидно, что эти люди, опытные менеджеры и бывалые спикеры, только сейчас, накануне ответственной презентации, принялись выяснять, о чем же, собственно, каждый из них должен говорить. Разумеется, все было бы иначе, если бы они приступили к репетициям заранее. Впрочем, может, у них на это просто не было времени? Я спросил: «Скажите, когда вы узнали об этой презентации – вчера вечером или сегодня утром?» И получил ответ: «Триста шестьдесят четыре дня назад, она у нас ежегодная».

Шаг шестой и последний: «Заслуженный отдых»

Если вы учились в музыкальной школе, то наверняка запомнили, как педагог рекомендовал вашим родителям за сутки до экзамена или

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

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

Баланс в презентации

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

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

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

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

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

Давайте представим, что человек покупает автомобиль. Положим, он делает это на авторынке и еще четко не представляет, что ищет. Однако он знает, что брать надо японскую машину с двигателем не меньше 1.6, лучше белого цвета, чтобы краску подбирать недолго, если что. И еще нужен кузов «вагон», чтобы на дачу перебираться в один заезд. Ну и так далее. Спустя два часа он едет домой, пилотируя «Форд-Мустанг» – спортивное двухместное купе с двигателем 4.3, фиолетового цвета в перламутровую звездочку. Почему? Потому что ему разрешили сделать тест-драйв. Он сел, точнее, лег в этот болид, надавил на газ, услышал мелодию восьмицилиндрового двигателя, сделал круг и... забыл о досках для дачи, двух оболтусах дома и экономии горючего. Не об этом он думал, когда ветер трепал его волосы. Он видел себя в белом пиджаке с астрой в лацкане, с сигарой, мчащимся по дороге, усаженной пальмами вдоль тротуаров, по которым гуляют девушки в бикини. Однако он помнит о том, что ему придется позвонить и сказать:

«Купил. Выходи смотреть!» Он понимает, что пальмы и девушки как довод в пользу этой покупки не подходят. И даже осознает, что аргумент «Я мужик и сам решаю, какую машину купить» тоже слабоват. Какие же аргументы подсказывает его левое полушарие? Выгодную цену, малые габариты, удобные для парковки, и все в таком духе.

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

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

Куда сложнее работа у стационарных проповедников, чей счет вы пополняете пожертвованиями уже из операционного зала своего банка. Если, конечно, в итоге все-таки решаете внести пожертвования. Типичная ошибка политиков во время предвыборной гонки – превращение встречи с избирателями в митинг, где они всячески распаляют благородный гнев собравшихся. Если тут же призвать их штурмовать Дом правительства, то

таким способом можно достичь цели. Если же бюллетени к урнам они понесут спустя несколько дней, то аргументов для принятия нужного решения может оказаться недостаточно. Они вспомнят, что ничего толком не знают ни о кандидате, ни о его программе. И на всякий случай отдадут голос за того, кто смог предоставить электорату большее количество фактов для «самостоятельного» выбора.

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

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

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

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

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

Опустив аргументацию, скажу, что, по моим наблюдениям, чем выше статус сотрудника, тем менее падок он на эмоциональное воздействие и тем больше требует в презентации рациональных доводов. Что же касается профессии, то вечное противостояние физиков и лириков воплотилось и здесь. Люди творческих профессий – работники рекламы и пиарщики, дизайнеры и организаторы массовых мероприятий – лучше воспринимают эмоциональные факторы воздействия. Представители же технических профессий – логистики, финансисты, страховщики – эффективнее усваивают рациональные доводы.

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

Табл. 1

Баланс рациональных и эмоциональных факторов воздействия на аудиторию

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

Давайте теперь вернемся к презентации рекламного агентства «Йо-Йо» и проанализируем аудиторию по этой таблице. Презентация проходила в одиннадцать часов утра, в зале были исключительно мужчины – менеджеры высшего звена в возрасте сорока – сорока пяти лет. Решение принималось через несколько дней после презентации. Статус слушателей был высокий. Управление заводом холодильного оборудования вряд ли можно назвать творческим процессом. Поэтому аудиторию составляли технари в хорошем смысле этого слова. Какой должна была быть презентация? Такой, какой ее сделали местные рекламщики: без лишнего шума они представили цифры, факты, данные, распечатки, расчеты и выиграли тендер. Хотя, возможно, они сделали не лучшую рекламную кампанию. А почему презентация рекламного агентства «Йо-Йо» получилась такой, какой получилась? Потому что готовили ее (следите по таблице) вечерами и ночами (я даже видел в их офисе раскладушки) достаточно молодые люди с еще активным правым полушарием мозга, преимущественно девушки. Впрочем, были и юноши, но они все-таки креативщики – представители, условно говоря, женской, творческой профессии. Статус у них средний. И наконец, идеи они воплощали

в момент прозрений, ничего не переделывая спустя некоторое время. Ничего удивительного, что им самим презентация очень понравилась, однако отличную рекламную кампанию продать они не смогли. Когда я показал им эту таблицу, они получили очередное откровение. Возможно, одно из самых важных в их профессиональной жизни.

Факторы, вызывающие доверие

Когда мы сообщаем на презентации факты, мы оперируем доверием аудитории. Ведь многое из того, о чем мы информируем, не может быть подтверждено или опровергнуто слушателями эмпирически. Понятно, что вызвать и удержать доверие – одна из основных задач презентатора. Беда, если доверие потеряно. Никакие ораторские приемы тут уже не помогут. Как же вызвать доверие аудитории и удержать его в течение всего выступления? Если бы я попросил вас сейчас назвать несколько фактов, которые могли бы вызвать доверие к вам, что бы вы выбрали? По опыту проведения тренингов могу с уверенностью предсказать большинство ответов: «Я очень ответственный человек», «Я всегда выполняю обещания, которые даю», «Я ни разу никого не обманул», «У меня хорошее образование», «У меня большой профессиональный опыт». Да, то, что вы сообщаете, может вызвать доверие. Но сами эти факты доверия не вызывают. Потому что ваше сообщение не факт, а суждение. Причем, что характерно, ваше суждение о самом себе. Так наивные владельцы магазинов пишут: «Мы – лучшие», надеясь, что покупатель поверит и примет это суждение за свое собственное. Вместо этого магазинам следовало бы так построить работу, чтобы покупатель сформировал подобное суждение самостоятельно. Значительная часть презентаций, к сожалению, – это трансляция суждений, а то, что сообщается под видом фактов, фактами не является.

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

Конкретизация

Не напрасно следователь, желая дознаться правды, так тщательно выясняет мельчайшие подробности, к делу даже не относящиеся. Не случайно жена, подозревающая мужа, задает вопрос за вопросом и следит за реакцией. И неспроста ребенок, когда хочет обмануть, пересыпает свой рассказ сотней нюансов и штрихов. Если в новостях сообщается о сотне погибших, мы

можем предполагать, что погибло от десяти до тысячи человек. Другое дело, если сообщили о 112 жертвах. Тогда все ясно. Заметьте, как ловко используется этот прием в рекламе. «Шелковистость волос повысится на 83 %. Проверено на 2237 женщинах». Понимаете? Шелковистость волос – на 83 %! А «корм для собак стал вкуснее на 67 %». Вкуснее! Понятно, что фраза «Я зайду через полчаса» не дает ни малейшего представления о том, когда придет говорящий. Это может произойти и через пятнадцать минут, и через тридцать, и через шестьдесят. А может и вообще не произойти. А вот если собеседник сказал, что придет за нами через тридцать пять минут, мы почему-то будем ждать его именно в это время. На тренингах я никогда не объявляю перерыв на час. Я говорю: «Перерыв продлится шестьдесят минут». Возможны и перегибы. Время от времени я слышу в новостях фразы, при попытке осмыслить которые можно сойти с ума. Например: «Стихией отрезано более семнадцати населенных пунктов». Это сколько? Или еще хуже: «Убито около двадцати трех человек». Одного недобили, что ли? Как же построить фразу, сообщая о себе факт, который может вызвать доверие? Нужно сказать, что у вас опыт в этом деле четырнадцать лет. Или девять. В этом случае круглые цифры хуже. Или: «Я окончил МГУ». Вот это уже факты.

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

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

Документ

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

бы уже несравнимо выше. И это притом, что красота – вещь субъективная, а документ, ее удостоверяющий, – условность.

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

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

Ссылки на свидетелей, экспертов

«По данным агентства...», «Как сказал великий...», «Подруга посоветовала мне...». Это, пожалуй, самый распространенный прием, позволяющий вызвать доверие к информации. Неспроста производители рекламы тратят немалые средства на то, чтобы о продукте хорошо отозвался авторитетный и известный в народе человек. И не только. Качество собачьего корма подтверждают эксперты из ассоциации собаководов-любителей. А корма другой марки – ассоциация врачей-ветеринаров. Качество одной зубной пасты декларирует ассоциация врачей-стоматологов. А другой – ассоциация стоматологов России. Полноте, я сам снимался в рекламе зубной пасты в роли врача-стоматолога. Да и существуют ли эти ассоциации, кроме как на бумаге? Для регистрации профессиональной ассоциации в России необходимо лишь заявление трех юридических лиц. А это дело одного дня. В странах же развитого капитализма построена целая индустрия профессиональных

ассоциаций, сертифицирующих все и всех. Для специалиста членство в профессиональной ассоциации – плюс в резюме, увеличение его стоимости. И это при том, что для вступления в большинство из этих ассоциаций требуется только заполнить анкету и сделать членский взнос! Я молчу об ISO, который мы все так стараемся получить и который подтверждает – что? Что мы соответствуем параметрам, придуманным людьми, придумавшими ISO. Вот и все. Большая часть из этих параметров, кстати, никак не отражается на потребительских свойствах нашей продукции. И подавляющему большинству потребителей вообще непонятно это слово из трех букв. Уже слышу, как вступаются в защиту этого стандарта те, кто его получил.

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

Принципы оформления слайдов

Визуальная часть, слайды – это самая сильная болевая точка в деловой презентации. К сожалению, вместо того чтобы помогать презентатору и аудитории, сейчас они скорее мешают. Начинается все с того, что на их подготовку требуется колоссальное количество времени и сил. Да и во время презентации слайды зачастую рассредоточивают внимание аудитории, мешают восприятию информации, потому что составлены против законов психофизиологии. И ситуация с каждым годом лишь усугубляется. Технический прогресс, новшества в программном обеспечении только усложняют проблему.

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

Итак...

Принцип первый: «1 = 40»

Вы хорошо знаете, что если на одном слайде слишком много информации, то она не воспринимается вообще. Иначе говоря, участники презентации видят слова, но не читают их. Перед ними сплошное полотно из цифр. Эдакий узор. Да и не должна аудитория читать весь слайд. Ведь вы все время мешаете этому тем, что беспрерывно говорите. Тут уж или вас слушать, или слайд читать. К слову, как вы знаете, визуальная информация всегда побеждает аудиальную. Не вынуждайте участников шикать на вас, пока они читают то, что вы для них написали. Слайд призван лишь зафиксировать ключевые моменты, проиллюстрировать, а не продублировать то, что вы

говорите. Возьмите себе за правило писать на одном слайде не более сорока слов. Для русского языка это предел. Если готовите слайды на английском – достаточно двадцати пяти.

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

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

Принцип третий: «20 = 7»

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

Принцип четвертый: «3 + 3»

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

Принцип пятый: «Если шрифт, то без засечек»

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

Принцип шестой: «Не дублировать информацию»

Презентатор выходит на сцену и говорит: «Здравствуйте, коллеги!» На экране появляется надпись: «Здравствуйте, коллеги!» «Меня зовут Михаил Вершков, я начальник отдела маркетинга компании „ЕвроЕвр“, – продолжает он. Появляется слайд: «Михаил Вершков, начальник отдела маркетинга компании „ЕвроЕвр“». И так далее. Последние слова Михаила: «Спасибо за внимание!» Нетрудно догадаться, что на последнем слайде будет надпись: «Спасибо за внимание!» Если Михаил Вершков готовил выступление в Обществе глухих, тогда его принципы подготовки слайдов понятны. Но если в зале слышащие люди, зачем писать «Здравствуйте»? Зачем, если Михаил произносит текст: «Наступивший год мы встретили следующими показателями...» – писать то же самое на слайде? Разве не достаточно просто обозначить эти показатели? И то не все, а только ключевые. Несущественные

можно просто проговорить. Таким образом, из слайдов должно быть удалено все, что и так очевидно; все, о чем достаточно услышать и что совсем необязательно видеть. Не дублируйте информацию, поступающую по двум каналам. В противном случае вы своим голосом будете мешать читать или изображение будет мешать слушать. Ведь скорость чтения у аудитории гораздо выше, чем скорость речи ведущего.

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

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

Индекс непредсказуемости

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

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

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

- Встречаться на своей территории. В хорошо известном ему ресторане, где он четко знает, что подадут и сколько это будет стоить. В своем районе, где он знает каждый угол. В конце концов, в его квартире. Он будет чувствовать себя увереннее. А если свидание происходит в квартире друга (ну бывает же такое)? Во избежание конфуза он должен прийти в эту квартиру накануне, посмотреть, где что находится, принести все, что может понадобится на свидании.

- Взять с собой средства контрацепции в достаточном количестве. Не обязательно до этого дойдет на первом свидании, но уже то, что у него есть с собой все необходимое, сделает его увереннее. Пополнить счет мобильного телефона. Взять денег с запасом. Увы, сколько прекрасных свиданий закончилось неловкой ситуацией – у него не хватило денег на такси, пирожное, цветок.

- Помыться и сменить все, что нужно менять перед свиданием. На всякий случай. Согласовать заранее стиль одежды для свидания. Довольно глупо будет выглядеть и чувствовать себя пара, если она в вечернем платье и на шпильках, а он в кроссовках и майке навывпуск.

– Обрести союзника. Это может быть ее мама или подруга. Если произойдет какое-либо недоразумение, ссора, он сможет через союзника провести переговоры и все уладить.

– Узнать все о ней, ее семье, увлечениях. Это позволит в разговоре быстрее найти общие темы, снискать симпатию и обойти острые углы.

– В фильме «Метод Хитча», где главный герой за вознаграждение помогал робким мужчинам завязать отношения с понравившимися им женщинами, основным пунктом была репетиция. Консультант отрабатывал с заказчиком возможные ситуации на свидании и его поведение. Как ни странно, рекомендация для снижения индекса непредсказуемости – репетировать.

– Поскольку мужчина не знает не только чем закончится свидание, но и когда, мы можем порекомендовать не назначать встреч и не планировать дел на ближайшее время. Довольно глупо он будет выглядеть, если, посмотрев на часы, скажет: «Ну, мне пора, я обещал маме быть не позднее одиннадцати».

– Иметь альтернативный сценарий. Положим, вы решили пойти в ресторан и не наметили других вариантов. И вот при встрече выясняется, что подруга заскочила к маме на минутку и та ее почти насильно накормила. Так что есть она не хочет, но если он очень голоден, она готова пойти с ним в ресторан и просто посидеть. Это ведь никуда не годится! Как же он выиграет, если тут же предложит кино, футбол или картинг!

– Купить небольшой подарок. Цветы, безделушку. В крайнем случае начать свидание с комплимента. Согласитесь, шансов, что свидание пойдет по его сценарию, в этом случае больше.

– И наконец, прийти на свидание вовремя. А что значит «вовремя»? Это означает – раньше назначенного. Ведь свидание начинается тогда, когда пришла девушка. Если она пришла на две минуты раньше, а он вовремя – он опоздал.

Согласны? Правда ведь, нельзя придаться ни к одному пункту. Зачем я об этом написал? Все дело в том, что презентатор, отправляясь на встречу с аудиторией, подобен мужчине, идущему на первое свидание с женщиной. Он пытается аудиторию завоевать, а аудитория может принять какое угодно решение. Понятно, что презентатор волнуется гораздо больше, чем участники

его презентации. Индекс непредсказуемости у него выше. Советы, которые мы только что дали мужчине и со справедливостью которых согласились, вполне пригодятся для выработки рекомендаций о том, как снизить волнение перед презентацией.

Своя территория

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

Взять с собой все необходимое

Возможно, это вам не пригодится, но точно придаст больше уверенности. Что я имею в виду. Однажды я проводил семинар в восьмидесяти километрах от города Т, в пансионате на горном озере. Все складывалось чудесно. Прекрасное место, прекрасный пансионат, прекрасная организация. Только вот за двадцать минут до семинара выяснилось, что организаторы забыли прихватить маркеры. А без них никак нельзя! Ближайшие маркеры – в восьмидесяти километрах пути по горной трассе. Но ничего страшного не

произошло, потому что маркеры у меня всегда с собой. Даже в избыточном количестве. А также скотч, клей, ножницы, стикеры и прочие составляющие тренерского набора. Хотя все это по условиям договора должны предоставлять организаторы мероприятия.

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

Соответствующим образом одеться...

...начистить обувь, помыться, побриться, освежить дыхание. Что значит «соответствующим образом одеться»? Одеться в том стиле, в каком с высокой долей вероятности будет одета публика на презентации. Эта рекомендация может к вам не относиться, если вы – суперзвезда. Если просто звезда, оденьтесь как все остальные. При организации приемов и вечеринок издавна принято в приглашении указывать так называемый дресс-код. Для деловой презентации этого не пишут, поскольку и так подразумевается, что стиль – деловой. Кто-то может мне возразить: «Но у нас творческая профессия, мы – рекламщики (артисты, художники, организаторы корпоративных праздников), мы так одеваемся, и это наша деловая одежда!»

Я могу это понять. Это могут понять и сидящие в зале. Однажды, когда я рассказывал об индексе непредсказуемости, сотрудница киевского Кредитпромбанка поделилась, как она проводила тендер, подбирая оператора для организации корпоративного мероприятия. Все кандидаты приходили в широких штанах, парни – с серьгами в ушах, с разноцветными волосами. Заказчица была не ханжа и не брюзга, а вполне молодая и продвинутая женщина. И она понимала, что такой внешний вид – норма для сотрудников компаний соответствующего профиля. Она также понимала, что

это ничего не говорит об их профессионализме, но все же не могла избавиться от внутреннего неприятия каждого из них, настолько нелепо и не к месту смотрелись они в интерьерах банка на своих презентациях.

Обрести союзника

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

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

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

Перед выступлением узнать все об аудитории

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

Провести репетицию

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

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

Иметь свободное время

Этот пункт имеет косвенное отношение к волнению, однако снижает риск того, что вы будете не готовы к новому повороту событий. Месяц назад мне довелось выступить на круглом столе, организованном ресурсом «Финмаркет» для специалистов по связям с общественностью. Тема – «Невербальные средства воздействия на аудиторию». Я как раз рассказывал о том, как освоить пространство для деловой презентации. Среди выступающих были мои коллеги – тренеры и консультанты по коммуникации. Они говорили перед своей целевой аудиторией. Ведь привлечение специалиста для обучения или консультаций по вопросам публичных акций – дело пиарщика. Каково же было мое удивление, когда докладчики один за другим, заканчивая свое выступление, просили задавать вопросы сразу, а не во второй, специально отведенной для этого части. Почему? У одного дома маленький ребенок, которого не с кем оставить, у другого назначена важная встреча, у третьего консультация или тренинг, у кого-то просто придуманный повод уйти раньше. Удивительно! Ведь большая часть контактов завязывается именно во время неформальной части встречи. Доклад, презентация нередко являются лишь поводом для установления контакта. После того как ушли конкуренты, остались только я и моя коллега, и все вопросы аудитории достались нам. Как, разумеется, и визитки, а также договоренности о встрече и дальнейшем сотрудничестве. Отправляясь на презентацию, всегда имейте запас времени. Возможно, она начнется не вовремя. Или же вопросов будет больше, чем вы предполагали. Может быть, вас попросят остаться и разъяснить какие-то моменты узкой группе или одному человеку. Вполне вероятно, вам просто предложат вместе пообедать или поужинать. Имейте на это время.

Иметь альтернативный сценарий

Что это значит, когда мы говорим о деловой презентации? Это значит, что, как и в предыдущем пункте, вас могут попросить сократить презентацию (на то может быть много причин – изменение регламента, появление дополнительного выступающего, перенос времени отъезда важного участника). Может быть и такое, что вас попросят говорить дольше, чем планировалось (например, если на одного выступающего стало меньше, нужно дотянуть время до перерыва, перенесено начало неофициальной

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

Подготовить подарок

Удивительно, но и людям, «у которых все есть», приятно получать даже пустячные подарки. Начните презентацию с раздачи сувениров. Не обязательно ручек или календарей с логотипом вашей компании. Это может быть что угодно. Важно, чтобы сувенир имел отношение к теме презентации. Если подарить нечего, неплохим началом может стать комплимент аудитории. А также вполне подойдет сообщение об удивительном факте, которое подогреет эмоции в зале. Сообщите или покажите что-то, что наверняка вызовет реакцию аудитории. В историю мирового ракетостроения вошел фон Браун. Вошел тем, что был одним из разработчиков «Фау-2» – аналога наших «Катюш» во времена Второй мировой войны. Волею судеб после войны он оказался в Соединенных Штатах. И вошел в историю мировой риторики уже тем, что практически никогда не получал отказа у Госдепартамента США в ассигнованиях на свои исследования и практически никогда (за исключением одного случая) его бюджет не урезали. На вопрос одного журналиста о

секрете его презентаций уже состарившийся фон Браун ответил: «Я всегда брал на свои выступления игрушки». Что это были за игрушки, остается только догадываться. Забавные сувениры, маленькие ракеты, образцы топлива, что-нибудь, что участники могли повертеть в руках, поиграть с этим, унести с собой. Берите и вы игрушки на презентации, даже если вы и не делаете ракет.

Прийти первым

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

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

– Находясь на сцене, прохаживайтесь по ней, стараясь охватить все пространство. Это укрепляет ваш статус хозяина зала. Обратите внимание, как ведет себя стеснительный гость в кабинете авторитарного хозяина: садится на краешек стула, стараясь занять как можно меньше места, сдвигает колени, кладет свои документы на самый край стола. Совсем другое дело – хозяин. Он сидит развалясь, на столе везде его вещи. Заметьте, как вы ведете себя на презентации – как хозяин или как гость?

– Используйте развернутую жестикуляцию: не стесняйтесь указывать на экран или в зал выпрямленной рукой. Обратите внимание на ваши ноги. Их необходимо поставить таким образом, чтобы положение тела было устойчивым. Колени должны быть выпрямленными. Посмотрите, как проводит презентации большинство. Ноги вместе, а иногда и скрещены. Положение тела крайне неустойчивое, корпус отклонен назад. Это ясно указывает на неуверенность презентатора. А что делает

аудитория с неуверенным презентатором? То же, что собачья стая с убегающим в страхе человеком.

– Смотрите в глаза сидящим в зале. Прячет глаза тот, кто боится или врет. Надеюсь, во время своей презентации вы не делаете ни того ни другого. Поддерживайте зрительный контакт с каждым участником. Не следует сосредоточиваться на тех, кто принимает решение: для вас все должны быть равны. Помните, что чаще всего из поля обзора выпадают фланги (крайние места слева и справа) и галерка (последние ряды). Уделите им больше внимания, обращайтесь непосредственно к людям, сидящим в этих частях зала. Подобная инвестиция всегда окупается.

– Постоянно напоминайте себе: «Я – хозяин этой презентации».

Глава 2. Структура презентации

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

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

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

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

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

температура спала, появился аппетит, слабость и головная боль еще наблюдаются, но вы уже пошли на поправку. Это финальная часть, или заключение.

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

Давайте с этой же точки зрения рассмотрим такой биологический процесс, как прием пищи. Оговоримся только, что мы берем классический вариант. Итак, обед начинается с закусок, аперитива – это вступление. Затем идет самое объемное блюдо обеда, суп, – основная часть. После чего кусок мяса со сложным гарниром, рыба с овощами, котлета по-киевски с жареным картофелем, сарделька с капустой – кульминация. Она приводит к развязке обеда, заключению – компоту. Или кофе. С пирожным. И сигареткой.

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

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

Итак, мы выяснили, что законы композиции одинаково справедливы как для музыкальных, литературных и прочих произведений, так и для областей жизнедеятельности человека, которые с меньшим основанием могут называться искусством (прием пищи, секс, спорт и так далее).

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

Две ошибки и одна беда презентатора

Любая коммуникация проходит одновременно на двух уровнях: личностно-эмоциональном и предметно-логическом. Презентация – не исключение. Но в ходе выступления акценты смещаются. Если основная часть и кульминация проходят преимущественно на предметно-логическом уровне, когда важны факты и аргументы, то вступление и заключение – на личностно-эмоциональном. Здесь важно сформировать необходимый эмоциональный фон. Правильное и основательное установление контакта обеспечивает внимание аудитории и хороший эмоциональный фон для восприятия того, к чему вы намерены слушающих привести. Грамотный выход из контакта создает хороший эмоциональный фон для размышления над вашим предложением, а также увеличивает вероятность благоприятного отношения к вам при следующей встрече с этой аудиторией или ее отдельными представителями.

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

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

кинопродукции, но зачастую смотрю эти фильмы ради той вступительной части, когда на фоне торжественной музыки появляется логотип и раздается голос: «"Коламбия Пикчерз" представляет».

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

Не секрет, что в сексуальных отношениях мужчине требуется гораздо меньше времени на то, чтобы загореться и чтобы остыть, чем женщине. И он, соответственно, в меньшей степени нуждается в ласках до и после, которые сами по себе мало влияют на полноту его ощущений в процессе. Другое дело – женщина. Умело и достаточно по времени проведенная прелюдия может коренным образом повлиять на ее переживания и отношение к мужчине, который проявил такой альтруизм и даже, не побоюсь этого слова, профессионализм. Не правда ли? Так и публика во время вашего выступления может принять нужное вам решение подчас не под влиянием неопровержимых фактов и неоспоримых аргументов, а благодаря симпатии к вам, хорошему психологическому климату и прочим вещам, формирующимся именно в первые минуты выступления. Эта мысль может показаться крамольной. Но действительно, только «может показаться». Любой психолог вам скажет, что процесс принятия решений иррационален и в гораздо меньшей степени опирается на рациональные доводы. Человек скорее склонен подводить имеющиеся факты под уже принятое решение. А начало и финал, как мы уже знаем, как раз и формируют эмоциональный фон.

Теперь о беде. Сейчас усилиями братьев Кличко и марки Nemiroff явно растет интерес к боксу. Вы наверняка знаете следующий анекдот. Некто купил пива, рыбки, разложил на столе, одну бутылочку открыл, три положил в холодильник, переоделся в домашнее, положил рядом пачечку сигарет и

зажигалку. Выключил телефон. Включил телевизор. Начинает смотреть боксерский поединок. Наливает первый стаканчик пива, делает два глотка, и вдруг на экране один боксер «вырубает» другого. Глубокий нокаут. Матч окончен. «Мы вели наш репортаж...» Телезритель застывает со стаканом в руке и слышит за спиной голос жены: «Вот теперь ты меня понимаешь?»

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

Можно ли пренебрегать вступлением?

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

- Мама, дай чего-нибудь поесть!
- Садись, сынок, поешь салатику, я сейчас сложный гарнир выложу вокруг котлетки.
- Да не надо сложный, котлету давай.
- погоди, она сейчас разогреется.
- Да не надо «разогреется»!

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

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

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

- У презентатора с аудиторией есть история отношений. Его не просто хорошо знают, а хорошо знают с положительной стороны. Его выступления ждут.
- Презентация является частью большой программы и идет не первым пунктом. К моменту начала презентации публика «разогрета».
- Презентатора представляет ведущий или предыдущий выступающий. И не просто называет имя и должность, а принимает на себя функцию вступления, создавая соответствующую атмосферу в аудитории. Он говорит об авторитетности выступающего, его компетентности в обсуждаемом вопросе, важности темы и так далее.

- Презентация очень короткая и проводится в строго ограниченное время. Когда не хватает времени на еду (или прочее), чем мы жертвуем? Салатом и десертом. Прелюдией и финальными ласками. В презентации то же самое.

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

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

А о чем, собственно, говорить во вступительной и заключительной частях? Что такое кульминация? И как подвести к этой кульминации, то есть как грамотно провести основную часть? Об этом мы поговорим в следующих разделах. А пока несколько советов. Я не рекомендую во вступительной части показывать слайды. Поскольку это период установления взаимодействия с аудиторией и выхода из него, важно, чтобы в это время присутствовал и зрительный контакт. Выйдя к месту проведения презентации, сделайте паузу, оглядите зал, стараясь на долю секунды задержаться на каждой паре глаз. Проследите, чтобы выражение вашего лица было не угрюмо-напряженным, а расслабленным и доброжелательным. Вы вскоре увидите, что выражения лиц сидящих в зале тоже меняются. Презентатор и аудитория как солнце и луна: что он транслирует, то аудитория отражает. Если на вашем лице будут напряжение и страдание, ждите такой же реакции в зале. Итак, при установлении зрительного контакта помните, что наиболее обделенными вниманием всегда остаются фланги и галерка. Не бойтесь передержать паузу. Субъективное время для вас и для сидящих в зале не совпадает. Бойтесь скорее недодержать ее. И упаси вас бог начать презентацию, пока в зале продолжается хождение. Дождитесь, пока установится полная тишина и публика полностью сосредоточит внимание на вас. В противном случае не

удивляйтесь, если хождение и разговоры будут продолжаться в течение всего вашего выступления.

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

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

Вступление

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

Интересный факт...

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

- Сравнение довольно абстрактных величин с понятными. Это те самые вагоны, из которых можно было бы сцепить состав от Земли до Луны. Это те самые тысячи километров шелка, которыми можно было бы обернуть Землю вокруг экватора трижды. Это те самые высаженные за время субботников деревья, которых хватило бы, чтобы обеспечить чистым воздухом города Марсель, Фергану или Козельск.

- Подкрепление визуальным образом. Два фото в сравнении. До и после. (Вспомнилась реклама средств для снижения веса.) Один из менеджеров компании сотовой связи «ВымпелКом» намеревался начать презентацию словами: «У нас десять миллионов абонентов». Вряд ли эти сведения могли поразить воображение собравшихся. Ведь это общеизвестный факт, о котором уведомляют даже уборщицу, принимаемую на работу в эту компанию. Но поскольку речь шла о серьезном деле – организации единого колл-центра, упоминания этого числа было не избежать. Какое решение нашел наш герой? На экране появился стадион, заполненный людьми. Его изображение занимало весь слайд. «Это стадион „Уэмбли“ с высоты птичьего полета, – прокомментировал слайд выступающий. – На нем сейчас сто тысяч зрителей». Зрелище действительно было впечатляющим. На следующем слайде было уже сто таких же изображений, уменьшенных в сто раз. «А

это сто стадионов „Уэмбли“. На них в сумме десять миллионов человек. Именно столько у нас абонентов, и каждый из них в среднем один раз в сутки звонит в наши колл-центры». В зале раздался возглас удивления.

– Увязывание абстрактных величин и понятий с объектами, вызывающими эмоции у аудитории. Наиболее распространенный пример – обращение политиков к женщинам: «Давайте подумаем, как программа нашей партии скажется на жизни наших детей!»

Удивительный факт...

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

Задание. Соберите коллекцию подобных фактов из разных областей знания. Мы ежедневно проходим мимо такой информации. Теперь вам придется ее отслеживать. Особенно важно, чтобы эти факты шли вразрез с общепринятым мнением. Например, что воздух во времена

динозавров был гораздо загазованнее, чем в век технического прогресса. Или что основной источник кислорода на Земле – вовсе не тайга, леса Амазонки и бабушкина герань на подоконнике, а океанический планктон. Или что бабушка Сильвестра Сталлоне прекрасно говорит по-русски, ведь он потомок не только итальянских мафиози, но и эмигрантов из Одессы. Во-первых, попрошу эти факты не использовать, потому что в своих презентациях их использую я, а во-вторых, вам придется перед презентацией, во время которой вы решите привести факт из собственной коллекции, подумать, каким образом его связать с темой или ключевым выводом вашего выступления.

Оттяжка

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

Вопрос или цепочка вопросов

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

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

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

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

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

Менеджер консалтинговой компании начинает презентацию программы антикризисного управления словами: «Сегодня утром я готовился к встрече с вами. Нет, не перечитывал записи. Я приводил

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

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

Анекдот

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

Однажды мне пришлось проводить презентацию своих тренингов. В зале были руководители компаний и менеджеры, занимающиеся подбором тренеров для корпоративных программ. Я выступал одним из последних. Мои конкуренты делали это скучновато, упирая на цифры. Я

почувствовал накапливающееся в зале раздражение. Зная, что один из лучших способов сбросить напряжение – юмор, я решил начать свое выступление с анекдота. И рассказал, возможно, известную вам историю: увидев, что все курочки бегают по двору весело, а одна ходит вялая, грустная, бабушка дедушке предложила дедушке курочку зарезать. На что дедушка после паузы ответил: «Ну, если ты полагаешь, что это ее развеселит...» Далее шла связка: «На тренингах участники часто смеются. И мне приходилось слышать мнение, что тренинг – увеселительное мероприятие и не стоит тратить на него деньги и время. Должен сказать, что смех участников для тренера – инструмент, с помощью которого устанавливается атмосфера, благоприятная для усвоения информации.» И так далее.

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

Шутка

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

Начинать выступление с шутки лучше, когда у аудитории добродушный, миролюбивый настрой. Попытка же шутить в зале, где царит напряженность

на грани взрыва, может произвести примерно тот же эффект, который бывает, если щекотать плачущую женщину, пытаясь ее развеселить. Даже очень хорошая шутка в таких случаях может вызвать всплеск отрицательных эмоций: «Смотри-ка, он еще и шутит!» Шутка усиливает базовую эмоцию. Если она положительная, над шуткой смеются, если отрицательная – слушателям и выступающему может стать не до смеха.

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

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

мне нужно светиться перед медиа». Ненадолго повисла пауза, после чего зал взорвался хохотом.

Выведение из равновесия

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

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

Еще один случай из судебной практики. Уж не знаю, правдива ли эта история, но для примера она вполне подойдет. Пару лет назад интернет обошла история о русском эмигранте-таксисте, попавшем в переделку в Нью-Йорке. Он остановил такси в неположенном месте. После короткого и формального судебного разбирательства суд должен вынести одно из трех решений в зависимости от степени вины. Причем известно, что ни одно из этих решений его устроить не может. Известно также, что после оглашения протокола у подсудимого есть три варианта ответа на вопрос о виновности: «Виновен», «Невиновен», «Виновен при смягчающих обстоятельствах». Смягчающих обстоятельств нет. Виновен. Получить по

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

Прием, который я называю «Что я сейчас чувствую»

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

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

Самопрезентация

Представиться не мешает, особенно если вас недостаточно хорошо знают участники презентации. Или знают, но не все. Особое внимание уделите тому, какое именно вы имеете отношение к теме выступления и почему об этом говорите именно вы. Почему выступать на эту тему поручено вам, а не кому-нибудь другому. Упомяните о вашем опыте в этом вопросе. Расскажите, чем вы занимались раньше. Важно, чтобы аудитория почувствовала, что вы – авторитетный источник информации. Замечено, что наши западные коллеги не брезгают самопрезентацией. У нас же она пока остается чем-то постыдным. Дескать, нехорошо о себе говорить. Тем более нехорошо

говорить о себе хорошо. А вот и не надо хорошо. Просто сообщайте факты, а их оценку оставьте на усмотрение публики. Разумеется, в самопрезентации нет необходимости, если ведущий вас только что исчерпывающе представил. Если же представление было неполным, вы можете добавить к нему значимые факты. Комично смотрится, когда ведущий произносит: «Я рад вам представить моего коллегу – директора по маркетингу компании „М“ Владимира Симакова». После чего выходит объявленный и произносит: «Разрешите представиться – Владимир Симаков, директор по маркетингу компании "М"». Он что, не слышал, что эти слова уже только что прозвучали? Слышал. Просто в его презентации запланировано так начать выступление. Не смешите публику, будьте более гибкими. Симакову следовало начать свою презентацию иначе: «Спасибо, Сергей! Я действительно директор по маркетингу, но не всегда им был...» Далее идет изложение профессионального опыта, опираясь на который сегодняшний директор по маркетингу и готовил презентацию.

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

Объявите продолжительность выступления и регламент. Обозначьте основную тему и то, к чему вы намерены аудиторию привести. Задайте «правила игры». Например, так: «Презентация продлится шестьдесят минут. В первые десять я покажу вам несколько снимков и познакомлю с данными, касающимися того момента, когда мы взяли предприятие в управление. Затем в течение примерно двадцати минут я покажу вам слайды с данными, к которым мы пришли на сегодня. Во время демонстрации слайдов вам раздадут эти же данные в распечатке. В следующие десять минут вы сможете ознакомиться с образцами нашей продукции. Оставшееся время мы посвятим дискуссии и ответам на вопросы. Пожалуйста, в ходе презентации все возникающие вопросы записывайте и передавайте в первый ряд. После презентации будет небольшой фуршет, и вы сможете задать мне вопросы, которые не хотели бы обсуждать публично. Начинаем». Ну или примерно так. Важно, чтобы потом вы не только сами соблюдали заявленный регламент, но и следили за тем, чтобы его соблюдали участники презентации. Если вы объявили, что будете отвечать на вопросы после презентации, не следует

отвечать на них во время нее. Лучше напомнить о том, что согласно регламенту ответы на вопросы предусмотрены после окончания основной части.

Комплимент

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

- превосходной степени;
- сравнения;
- определенной интонации.

Например, красивой женщине нельзя просто сказать, что она красивая. Это можно сказать симпатичной. А комплимент получится, если мы слегка преувеличим. Вот примеры на все три способа.

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

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

Однако если вы предполагаете, что ваш комплимент все же может быть воспринят как лесть, сделайте косвенный комплимент. Иначе говоря, сделайте комплимент не собравшимся, а объектам, к которым они имеют непосредственное отношение. Известно, что лучший комплимент мужчине –

похвала его автомобилю, а лучший комплимент женщине – ее ребенку. Что может стать объектом косвенного комплимента для участников презентации? Город, в котором они живут, удивительная природа края, дизайн офиса, местонахождение здания.

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

Прием «свой/чужой»

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

Наверняка в вашей жизни бывало, что вы долго и безуспешно пытались наладить отношения с каким-либо человеком. Однако стоило вам встретиться на собачьей выставке, или на родительском собрании, или в автосервисе, как уже на следующий день отношения совершенно преображались и легко

решались все нужные вопросы. Даже оказавшись в опасных ситуациях, мы сразу ищем тех, кто на нас похож. Помню, когда я служил в армии, все солдаты сразу по прибытии делились на компании.

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

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

Событие недели

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

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

собравшихся – всегда беспроблемный вариант.

Цели презентации

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

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

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

Оригинальная цитата

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

Задание. Создайте собственный банк изречений. Его использование аналогично использованию банка фактов, поражающих воображение. Помните, что цитата, автор которой неизвестен или по другим причинам не называется, утрачивает силу. Автор слов должен быть не просто известен, он должен быть авторитетом для аудитории. Если вы не уверены в том, кто именно сказал те или иные слова, – обратитесь к поисковым системам. Например, огромное количество остроумных высказываний различных людей приписываются Уинстону Черчиллю и Бернарду Шоу. Среди слушателей может найтись эрудит, который вас поправит. Не думаю, что это вам понравится. И последнее. Совершенно недопустимо говорить: «Как сказал один великий человек...» или «Один мудрый человек считал...». И тот и другой достойны имени.

Обсуждение темы презентации и ее названия

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

Обращение к интересам аудитории

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

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

Обсуждение аудитории

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

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

Основная часть

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

Положение дел на сегодня

Простое и детальное описание происходящего в настоящее время. Даже если речь идет обо всем известных фактах, они, будучи вербализованы (то есть оформлены в слова), готовят публику к принятию нужного решения. Часто мы недооцениваем необходимость напомнить о событиях, которые могут лечь в основу нашей презентации.

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

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

Перспективы и последствия, если ничего не будет предпринято

Ситуация, обратная предыдущей. В зале люди, примерно одинаково компетентные в обсуждаемом вопросе. Положение дел на сегодня просто констатируется, большая же часть времени посвящается моделированию развития событий. Это, так сказать, пессимистический образ будущего. Важно

не перегнуть палку и не предложить маловероятный вариант. Это может вызвать скептическое отношение уже ко всей вашей презентации. Степень вероятности наступления моделируемых вами событий должна быть достаточно высокой. Вы можете начать со слов: «Сегодня в жизни нашей компании все спокойно. Это такие времена, про которые потом говорят: „Ничто не предвещало беды“». Или: «Многим может показаться, что ничего страшного не происходит. Да, не происходит... пока...»

Этот прием также используется в рекламе, когда нам показывают двух девушек, одна из которых пользуется «обычным» шампунем, и на вечеринке в момент первого поцелуя с возжеленным парнем все омрачается перхотью. Парень отворачивается и спустя секунду танцует с ее подругой, купившей «правильный» шампунь. В презентации мы тоже не заканчиваем на трагической ноте, а подсказываем нужную модель поведения. Но делаем мы это не в основной, а в кульминационной части.

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

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

выступает с презентацией перед слушателями, чей статус значительно выше вашего.

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

Варианты решения проблемы

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

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

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

Директор по маркетингу одной из компаний сотовой связи готовила презентацию новой системы тарифных планов, разработанную ее подчиненными. Новая система тарифных планов – повод для рекламы и оживления продаж сотового оператора. Мы видим, что каждые полгода происходит что-нибудь подобное. Поскольку исход презентации Ольга – директор по маркетингу – считала вопросом практически решенным, то не особенно готовилась. Поэтому решение совета директоров «Отклонить» ее ошеломило. Как отклонить? Почему отклонить? Да нет такого варианта решения! «Утвердить»! На худой конец подкорректировать и «С изменениями утвердить». Тут надо принять во внимание, что по протоколу Ольга не может принимать участие в обсуждении своей презентации, поскольку не является членом правления. А потому и не может объяснить, что «Утвердить» – правильное решение. Ольга решила, что ее неправильно поняли, и спустя месяц представила правлению ту же систему. Только на этот раз она готовилась более тщательно. Больше цифр, больше доводов. Результат тот же. В чем дело? Она решила провести презентацию еще раз. Но по правилам, если одно и то же решение трижды выносится на

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

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

Какие есть сложности и в чем они заключаются

Всем нам хорошо известно, что огорчить человека значительно легче, чем обрадовать. Не секрет также, что, если по радио передают сообщение о катастрофе, мы увеличиваем громкость. Если же об успехах – не прислушиваемся. Именно поэтому рейтинговые телеканалы насыщены информацией о насилии и катастрофах. Они вызывают более пристальное внимание, зрительская аудитория растет, рекламное время дорожает. То же с газетами. Это связано с тем, что в коре головного мозга центров тревоги больше, чем центров удовольствия. Как же нам не использовать это обстоятельство с целью повышения эффективности презентации? Понятно, что в момент произнесения призыва публика должна быть на пике позитива.

Это увеличит вероятность принятия слушателями нужного вам решения. Можно, конечно, использовать комплименты, красочные рассказы о том, как принятое решение положительно скажется на их жизни и работе, и так далее. Но это потребует слишком больших затрат и может не принести результата.

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

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

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

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

По этой модели строится до 70 % рекламных роликов. Сначала пугают кариозными монстрами, потом предлагают спасение в виде зубной пасты. Рассказав, каким опасностям мы подвергаемся, просто выходя на

улицу, советуют кефирчик как средство безопасности. Показав, как жутко чувствует себя герой с утра, предлагают в качестве допинга чашку кофе определенной марки. А вот как быть с пивом? И тут есть решение. Автомобиль вылетает с дороги и повисает над обрывом. Герой ролика садится на багажник, и автомобиль балансирует. Своего веса герою не хватает, опасность не отступила. Друзья бросают ему несколько бутылок пива с «мужским характером», и все спасены. На этом же принципе построен прием «плохой полицейский / хороший полицейский». О том же повествует анекдот с рефреном «Купи козу».

Вариантов, как видите, немного. Основные части всех презентаций, которые я слышал и готовил, так или иначе сводятся к тем, что мы сейчас разобрали. Вы знаете, что эта часть выступления – самая продолжительная, но удержитесь от соблазна выложить аудитории все. В какой-то момент может наступить информационная перегрузка, и сведения будут восприниматься с точностью до наоборот. Выбирайте небольшое количество аргументов, но пусть они будут самые весомые. В идеале – один. Когда я об этом говорю, то вспоминаю французскую притчу о том, как командующий, возмущенный отсутствием артиллерийской поддержки во время сражения, во весь опор скачет к батарее и кричит на командира: «Почему орудия молчали?!» – «Во-первых, не было снарядов, мой генерал... – смиренно отвечает командир батареи и собирается продолжить перечисление причин: – Во-вторых...» Командующий тут же остывает и прерывает его: «Достаточно Вашего во-первых». Понятно – подвели команды, транспортирующие боеприпасы. А может, вообще не дошли, попав под обстрел. Ясно, что батарею винить нельзя. Но что было бы с командиром батареи, если бы он начал перечисление с конца? «Видите ли, мой генерал, солдаты очень устали. Это раз. Заряжающий получил письмо из дома о том, что его невеста вышла замуж за другого. Мы все очень расстроены, и нам было не до стрельбы. Это два...» Голова такого командира скатилась бы на траву, прежде чем он успел бы назвать третью причину – не завезли снаряды.

Подобная ошибка была воплощена в небольшой листовке, распространявшейся в средних школах среди старшеклассников. В ней говорилось о десяти причинах, по которым девушке не следует курить. Список начинался фразой «Девочка – будущая мать», а заканчивался словами «Курящие девочки меньше нравятся мальчикам». Понятно, что девочки, как

говорится в рекламе одного молодежного телесериала, очень мало думают о будущем материнстве, но очень много о мальчиках. Зачастую не подозревая – добавим от себя, – как эти две темы тесно связаны. Девочка читает о материнстве, потом о развитии каких-то заболеваний и до последнего пункта не доходит вообще. Аргументы здесь подобраны правильно с точки зрения сотрудницы гороно предпенсионного возраста. А вот для девочки нужно было начать список таким аргументом, чтобы дальше можно было не перечислять. Но он оказался последним.

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

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

Кульминация

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

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

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

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

Заключение

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

Резюмирование

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

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

Подведение итогов

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

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

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

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

Рекомендации

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

Такой финал больше подходит для побудительных речей.

Ближайшие шаги

Презентатор в финале предлагает аудитории выполнить небольшое, незначительное действие, связанное с дальнейшим важным шагом. Например, сделать пробную закупку, ознакомиться с каталогом, зайти на сайт, заполнить анкету и так далее. Понятно, что конечной целью презентации является не это. Но ведь и смысл тест-драйва, проводимого автосалонами, не в том, чтобы дать покататься на автомобиле всем желающим, а в том, чтобы это небольшое действие приблизило гораздо

большее. Я сам так пришел к мысли о покупке мотоцикла, да не то что к мысли – к страстному желанию! Я едва смог дождаться наступления подходящего сезона. Неудивительно, что мой выбор пал именно на ту модель BMW, которую я опробовал на тест-драйве. Даже цвет этого мотоцикла был именно такой, как в моих мечтах! На рынке вам всегда дадут попробовать товар, выложенный на прилавке. Квалифицированные консультанты в магазинах одежды и одаренные продавцы на вещевых рынках не жалеют сил, предлагая примерить ту или иную вещь. Примерка – ближайший шаг, который может совершить покупатель. Затем он делает следующий – задает вопросы о составе ткани и прочее. Потом еще один – размышляет, как эта вещь будет сочетаться с тем, что у него уже есть в гардеробе. И последний шаг – он задает вопрос о цене. Если помогать ему на каждом из этих этапов, продажи будут идти на ура. Какой здесь главный шаг? Первый, примерка. Так и в презентации очень важно подвести участников к первому, пока несложному для них шагу.

Этот финал подойдет в случае, если действие, к которому вы склоняете аудиторию, существенно удалено от времени проведения презентации. Эти шаги как бы приближают предстоящее событие к сегодняшнему дню. Нередко вдохновенная речь оратора вызывает такой эффект, что если бы действие нужно было совершить сегодня, то многие так и поступили бы. Но если спустя недели – эффект рассеивается. Неспроста в передачах «Телешоп» нам предлагают бонусы, если мы моментально, прямо сейчас сделаем заказ. Политики, выступающие перед избирателями, конечно, просят спустя месяц сделать выбор в их пользу, но заканчивают выступление, например, предложением, вернувшись домой, задать членам своей семьи вопрос, какой они видят страну через четыре года.

«Свой/чужой»

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

Прием «свой/чужой» особенно эффективен, когда применяется и во вступлении, и в заключении. Он служит напоминанием о том, что аудитория и

выступающий – «одной крови».

Шутка, анекдот, случай из жизни

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

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

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

Возвращение к началу

Это красивый вариант заключения. По его использованию я сразу узнаю профессионала. Прием состоит в следующем: в конце своего выступления

оратор напоминает аудитории слова, которыми начал презентацию. Либо завершает анекдот (историю из жизни), начатый во вступлении, но оборванный с обещанием дорассказать в конце презентации. Часто применяется в паре с вариантом вступления «Когда я ехал к вам сюда».

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

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

Читайте продолжение во 2 части книги.

Литература

1. Hoff R. Say it in Six. – Kansas City: Andrews and McMeel, 1996.
2. Александров Д. Н. Риторика. – М.: Флинта, 2004.
3. Анисимова Т. В., Гимпельсон Е. Г. Современная деловая риторика. – М.: МПСИ, 2004.
4. Багрунов В. П. Азбука владения голосом для болельщика. Методика, основанная на раскрытии трех секретов феномена Шаляпина. – СПб.: Багеон, 2002.
5. Буковецкая О. Создание презентаций на ПК. – М.: НТ Пресс, 2005.
6. Вайсман Дж. Мастерство презентаций. – М.: Вершина, 2004.
7. Гандапас Р. 101 совет оратору. – М.: OratoricaMedia, 2008.
8. Гандапас Р. Камасутра для оратора. – М.: Олимп-бизнес, 2004.
9. Далецкий Ч. Риторика. Заговори, и я скажу, кто ты. – М.: Высшая школа, 2004.
10. Джей Э., Джей Р. Эффективная презентация. – Днепропетровск: Баланс-клуб, 2002.
11. Дикинсон С. Презентация. Технология успеха. – М.: Олимп-бизнес, 2003.
12. Елизаветина Т. М. Компьютерные презентации: От риторики до слайд-шоу. – М.: Кудиц-образ, 2003.
13. Желязны Дж. Бизнес-презентация. – М.: ИКСИ РАН, 2004.
14. Желязны Дж. Говори на языке диаграмм. – М.: ИКСИ РАН, 2004.
15. Каракаева А. 101 совет по настройке голоса. – М.: OratoricaMedia, 2008.
16. Леммерман Х. Уроки риторики и дебатов. – М.: Уникум Пресс, 2002.
17. Леммерман Х. Учебник риторики. Тренировка речи с упражнениями. – М.: Интерэксперт, 1999.
18. Мальханова И. Школа красноречия: Цицероном может стать каждый. – М.: АиФ Принт, 2002.
19. Морган Н. Ораторское искусство. – М.: Вершина, 2005.
20. Сопер Поль Л. Основы искусства речи. Книга о науке убеждать. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2002.
21. Стюард К., Уилкинсон М. Ораторское искусство: Притворись его знатоком. – СПб.: Амфора, 2001.

22. Сэмпсон Э. Бизнес-презентация: Творческие идеи для блестящего выступления. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
23. Филиппов А. В., Романова Н. Н. Публичная речь в понятиях и упражнениях. – М.: Академия, 2002.
24. Хофф Р. Я вижу вас голыми: Как подготовиться к презентации и с блеском ее провести. – М.: Класс, 1999.

Учебное видео

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

Об авторе



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

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

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

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

Сайт Радислава Гандапаса: www.radislavgandapas.com.

Читайте продолжение во 2 части книги.