

Радислав Гандапас

К выступлению готов - Радислав Гандапас (Часть 2)

Содержание данного материала защищено авторскими правами.

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

Тринадцать принципов реагирования на вопросы аудитории

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

Принцип первый: ответы на вопросы – не экзамен

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

Что следует из первого принципа ответов на вопросы?

– Вы не обязаны знать все. И даже все по теме презентации. Вы имеете полное право не только не знать чего-то, но и прямо заявить об этом. И не нужно смущаться и извиняться. Сильный человек никогда не боится признаться в своих недостатках. Аудитория скорее простит презентатору некомпетентность, чем слабость.

– Вы не обязаны отвечать на все вопросы, даже если знаете ответ, но по каким-либо причинам давать его не в ваших интересах. Вместе с тем ответ «Я не хочу отвечать на ваш вопрос» звучит несколько оскорбительно. Найдите более дипломатичную форму. Например: «У меня сейчас нет информации по этому вопросу». Или: «Мне не хотелось бы давать непроверенные сведения». Если спрашивающий настаивает или если вы уже восьмой раз отвечаете, что у вас недостаточно информации, запишите вопрос и пообещайте задавшему его участнику, что свяжетесь с ним в течение 24 часов и сообщите ответ. Попросите визитку или номер телефона этого человека.

– Вы имеете право переадресовать вопрос другому специалисту, например, находящемуся на презентации. Или отослать спрашивающего к источнику информации (отчету, сайту, книге), где он может найти развернутый ответ на свой вопрос.

Согласитесь, это совсем не похоже на экзамен.

Принцип второй: не наказывайте за вопрос

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

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

Не удивляйтесь, даже последние два варианта ответов еще встречаются во время проведения презентаций. Что происходит дальше? Часть сидящих в зале, не желая попасть под раздачу, прекращает задавать вопросы. Другая же часть, раздраженная подобными реакциями, начинает «бодаться» с оратором, превращая его выступление в перепалку с аудиторией. Если он

этого хотел добиться, то он молодец. Если же ему нужна была благосклонность аудитории, то он некомпетентен.

Принцип третий: поощряйте вопросы

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

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

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

Принцип четвертый: оценивайте вопросы

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

- «Какой необычный вопрос!»
- «Вы задаете очень актуальный вопрос».
- «О, какой неожиданный вопрос!»
- «Какой приятный вопрос!»

- «Смелый вопрос».
- «О, наконец прозвучал этот долгожданный вопрос!»
- «Оригинальный вопрос».
- «Красивый вопрос».
- «Это блестящий вопрос».
- «Сильный вопрос».

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

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

И тут можно привести еще десяток вариантов.

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

Принцип пятый: отвечайте всем

Типичная ошибка – давать ответ только задавшему вопрос. Важно понять, что вопрос задал не человек, а аудитория устами этого человека. Возможно, очень многие хотели бы задать подобный вопрос, но их опередили. Поэтому, получив вопрос, отвечайте всему залу. Поддерживайте зрительный контакт с каждым, старайтесь по выражениям лиц и реакциям почувствовать, всем ли понятно то, о чем вы говорите. Время от времени встречайтесь глазами с задавшим вопрос и сверяйтесь с ним. Вы увидите, не отошли ли вы в сторону, правильно ли поняли вопрос, то ли сейчас он слышит, что хотел.

Принцип шестой: управляйте поступлением вопросов

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

Правда, знакомая ситуация? Ни в коем случае ни на секунду не позволяйте аудитории перехватывать у вас управление. Могу сразу сказать, что, если на презентации будут ваши начальники, так и знайте, они будут постоянно забывать, что находятся не у себя в кабинете, и пытаться управлять вами. Деликатно, но настойчиво пресекайте эти попытки. У меня на тренингах иногда проходят обучение топ-менеджеры вместе со своими подчиненными.

Я невольно улыбаюсь, когда слышу фразы, ясно указывающие на то, что «топы» не совсем понимают контекст ситуации: «Ну что, сделаем перерывчик?», «Так, с этой темой все понятно, давайте дальше», «Давайте это упражнение подсократим» и так далее. Иногда в шутку, иногда всерьез мне приходится расставлять точки над «I». Как правило, со второго раза все становится ясно.

Как же управлять поступлением вопросов?

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

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

В-третьих, стимулируйте поступление вопросов. Самый бездарный вариант: «Ну что ж вы так пассивны? Неужели ни у кого нет вопросов? Ну давайте, давайте...» Так вопросов можно вообще не дожидаться. Лучше следующая фраза, сопровождаемая доброжелательным взглядом: «Итак, вопросы. Смелее». Если ситуация позволяет, можно и пошутить: «Не все сразу!»

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

В-пятых, получив слишком частный вопрос, обсуждение которого будет неинтересно аудитории или потребует сообщения конфиденциальных данных, предложите обсудить его по окончании презентации. Это всегда

вызывает понимание у аудитории. Если кто-то крикнет из зала: «Отвечайте, отвечайте, нам тоже интересно», – помните, что он говорит только за себя.

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

Принцип седьмой: отвечайте кратко

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

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

Принцип восьмой: слушайте до конца, над ответом думайте

Если хотите уважительного отношения к себе со стороны аудитории, проявляйте его первым. В частности, не перебивайте задающего вопрос, а

слушайте его до конца. Если вы уже с первых слов поняли, в чем суть вопроса, не отвечайте не дослушав, не торопите спрашивающего. В крайнем случае, если он слишком многословен, можно жестом и мимикой показать, что пора переходить к сути. Можете даже сказать «Итак.» или «Таким образом.» с повышающейся интонацией. Это требование не относится к тем моментам, когда вместо вопроса звучит откровенное самовыражение якобы задающего вопрос. В этом случае вы имеете полное право от имени аудитории и от себя лично попросить сформулировать именно вопрос, а не суждение. Часто меня спрашивают, делать ли паузу или лучше отвечать сразу. Ответ таков. Даже если вы, услышав начало вопроса, знаете, не только о чем вас спрашивают, но и что отвечать, не спешите и сделайте небольшую паузу перед ответом. Аудитория будет чувствовать, что вы обдумываете ответ, а значит, относитесь к нему с должным уважением. Продолжительность пауз может быть различной. В конце концов, вы можете действительно обдумывать ответ. Или обдумывать, как уйти от ответа.

Принцип девятый: уточняйте, если вопрос непонятен

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

Принцип десятый: не начинайте со слова «нет»

Знайте, что, когда вы начинаете ответ со слова «нет», задавший вопрос уже слушает вас скептически. Это будто закрывает его уши, и он не слышит важных вещей, о которых вы говорите дальше. Но как быть? Начать со слова «да». А потом? Давайте перенимать женские уловки. Женщины – весьма успешные коммуникаторы. Допустим, некий мужчина добивается близости с некоей женщиной. По каким-то своим соображениям женщина не склонна уступить, однако хочет, чтобы мужчина продолжил ухаживания. Как грамотно ответить такому мужчине, если в условиях задачи сказано, что первое слово должно быть «нет»? Правильно: «Нет, не сейчас», «...не здесь», «...не так» и прочее и прочее и прочее. Заметьте, ее «нет» относится не к сути предложения, а к обстоятельствам. Так и мы, отвечая на неудобный вопрос, естественный ответ на который – «нет», должны привыкать начинать со слова «да». Но слово это будет относиться не к сути, а к обстоятельствам. А потом можно начинать разбираться. Например:

1. – Вы что, алкоголик?

– Да, мой цвет лица многих наводит на подобные мысли. На самом деле у меня просто кровеносные сосуды расположены близко к поверхности кожи. Вот и создается такое впечатление. Зато я не краснею.

2. – Правда, что вы сидели?

– Да, я не удивляюсь вашему вопросу. Мои политические конкуренты постарались, чтобы такой слух распространился как можно шире. Хотя если есть у нас в стране справедливость, то сидеть должны они.

3. – Ваша компания провалила тендер. Кто-нибудь понес наказание?

– Да, вы правы. Всякая уважающая себя компания должна делать выводы из каждого проигрыша, чтобы в перспективе победить. Однако в нашем случае заказчик предпочел работать со старым, хорошо известным партнером. Разве здесь может идти речь о вине и наказаниях?

4. – Нововведения, о которых вы говорите, вряд ли нам помогут.

Есть у вас другие варианты?

– Да, на первый взгляд эти перемены не кажутся радикальными. Но давайте разберем последствия только по первому пункту. Смотрите...

И так далее.

Принцип одиннадцатый: проводите профилактику

Если вы предполагаете, что после вашей презентации могут быть заданы трудные, острые, неудобные вопросы, вы можете сделать прививку. Каким образом? Например, предложите аудитории перейти к вопросам и ответам следующей фразой: «А теперь вопросы. И, если можно, поострей». Или: «Не стесняйтесь задавать острые или даже провокационные вопросы. Мы здесь для того и собрались, чтобы разобраться с этой темой без лишних предосторожностей». Если позволяет ситуация, то можно и так: «А теперь вопросы. Особая благодарность тем, кто задаст вопросы каверзные». И что? А то, что задающий острый вопрос уже выступает вашим союзником, так как выполняет вашу просьбу задавать такие вопросы. Часто слушатели спрашивают: «А можно неострые тоже задавать? Ну, в смысле тупые...» А иногда даже оправдываются: «Возможно, мой вопрос недостаточно каверзный, но я хотела бы спросить.» Обычно это веселит аудиторию и снимает напряжение.

Принцип двенадцатый: используйте подсады

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

непосредственно перед презентацией с кем-то из них и обратитесь с той же просьбой. Я не припомню случая, чтобы кто-то отказал.

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

Принцип тринадцатый: угадывайте вопросы

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

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

При этом разложил сумму на оклад, надбавки за выслугу лет и регион прохождения службы. Понятно, что, если бы его попросили сделать то же самое в отношении мичмана Военно-морского флота, проходящего службу в Калининградской области, он вряд ли припомнил бы данные. А ведь вопрос

был не в этом. Речь просто шла о реформе вооруженных сил. Но какой эффект произвела эта фраза насчет зарплаты майора! Было впечатление, будто президент в курсе даже таких мелочей.

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

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

Глава 3. Как сделать презентацию эффективнее

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

Терминология катастрофы и терминология достижения

Проследите за тем, как вы формулируете свои мысли. Известны два варианта: в терминологии катастрофы и терминологии достижения. Несмотря на то что смысл, на первый взгляд, они передают один и тот же, ощущения у аудитории могут быть противоположными. Разумеется, если вы выступаете на митинге, то здесь терминологии катастрофы самое место. На деловой же презентации лучше использовать терминологию достижения. Не секрет, что значительная часть людей на земле действует исходя из стратегии избегания. Условно говоря: «Я работаю хорошо, иначе меня уволят». Гораздо меньшая часть в своих поступках руководствуется преимущественно стратегией достижения: «Я работаю хорошо, чтобы меня повысили». Оба работают хорошо: первого не уволят, второго повысят. Попытка использовать обе эти терминологии была предпринята во время избирательной кампании Бориса Ельцина. Первый слоган политической рекламы звучал так: «Голосуй, или проиграешь». Второй: «Голосуй, и мы победим». Реклама товаров массового спроса ориентирована на людей, действующих исходя из стратегии избегания. Избегания пятен, неприятного запаха, голода, публичного позора. Несравнимо меньшее число рекламных роликов предлагает нам стратегию достижения. Это преимущественно реклама автомобилей, предметов роскоши и товаров, находящихся в высокой ценовой категории. По опыту могу сказать, что аудитория бизнес-презентаций, как правило, состоит из людей, действующих исходя из стратегии достижения. Соответственно, для них более побуждающей к действию будет терминология достижения. Чуть ниже я привел таблицу, в которой дал несколько синонимичных фраз (таблица 2). Вы можете продолжить эти столбцы, придумав свои примеры.

Табл.2

Примеры фраз в терминологии катастрофы и терминологии достижения

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

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

Возможные возражения

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

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

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

На первых этапах подготовки запишите три возражения, которые вы услышите с вероятностью 99 %. Поставьте себя на место аудитории и подумайте, что могло бы вызвать подобную реакцию. Только не спешите и не раздувайте список. Трех возражений вполне достаточно. Теперь решите, что вы могли бы ответить на эти возражения. Причем так, чтобы не потеряли имидж ни вы, ни аудитория. Чтобы ваша реакция принесла вам дополнительные баллы, а не отняла. Запишите эти ответы. Посмотрите, нельзя ли их сократить или улучшить. Отрепетируйте их. Теперь вы готовы к возражениям. Возможно, вы получите возражения не эти или не в такой

формулировке. Не так важно. Воспользовавшись моделью уже отработанных реакций, вы легко сможете экспромтом ответить на самой презентации. Тем более что пять секунд паузы не просто простительны – они рекомендуются, чтобы первая волна эмоций улеглась, а мысли упорядочились.

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

Техника работы с микрофоном. Двенадцать секретов

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

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

Типичная ошибка – задрать локоть почти на уровень подбородка.



2. Микрофон следует удерживать на одинаковом расстоянии от рта на протяжении всего выступления. Чтобы рассчитать оптимальное расстояние,

приложите ребром ладонь с сомкнутыми пальцами к губам вертикально так, чтобы указательный палец касался губ. Безымянный палец в этом случае будет примерно там, где должен быть край микрофона. Если держать его дальше, голос будет звучать не так красиво. Если ближе – при произнесении звука «П» микрофон будет издавать малопрятный звук.



Не меняйте это расстояние в ходе выступления. Куда бы вы ни повернулись, микрофон следует тоже поворачивать, причем оставляя его не

только на одном и том же расстоянии, но и повернутым одной и той же стороной. Лучший звук получается, когда микрофон образует перпендикуляр с вертикальной линией вашего лица.

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

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

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

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

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

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

9. Как быть, если вы выступаете с микрофоном, закрепленным на голове? Это очень удобно: руки остаются свободными в течение всего выступления. Однако выключатель такого микрофона находится на передатчике, находящемся, скорее всего, на вашем поясе сзади. Или на гарнитуре, которая

закрепляет всю систему на голове. И отключить его невозможно даже на секунду. Поэтому знайте: если вам будет угодно прокашляться или сглотнуть – все это пойдет в эфир.

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

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

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

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

Зрительный контакт

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

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

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

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

Если использовать терминологию из иной сферы, то установление зрительного контакта – не ковра́тая бомбардировка, а точечные удары. Не

нужно пытаться наладить зрительный контакт со всей аудиторией в целом. Это невозможно. Устанавливайте зрительный контакт с *каждым* сидящим в зале. Часто мне приходится слышать возражения: дескать, это займет слишком много времени. Нет, не займет, потому что каждой паре глаз мы уделим только сотые доли секунды, а наш взгляд перемещается с огромной скоростью. Что он постоянно и делает, даже если мы этого не замечаем. Сначала мы установим зрительный контакт с теми, кто и так на нас смотрит (некоторые улыбнутся), затем поднимут глаза те, кто привык продолжать заниматься своими делами, пока выступающий начинает презентацию. Установите зрительный контакт и с ними – они теперь долго не опустят глаз. Дождитесь, пока на вас посмотрят и последние – те, кто вообще никогда не поднимает глаз на презентатора. В конце концов не должно остаться ни одной пары глаз, устремленной куда-либо, кроме как на вас. Это важно для успеха презентации. Вообразите, что между вашими глазами и глазами сидящих в зале протянуты провода, по которым течет информация, сообщаемая вами в ходе выступления. И если эти провода обрываются, то прекращается и ток информации.

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

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

Именно оттуда слышны разговоры, щелканье ручек и замков портфелей. Почему? Потому что мы не уделяем сидящим там достаточного внимания.

Сектор обзора начинающего ведущего составляет 30–35°, опытного – 40–45°. Таким образом, мы выхватываем глазами только центральную часть зала, с которой фактически и общаемся. Так ведь? С сидящими там сохраняется прекрасный зрительный контакт в течение всего выступления. Там нас слушают. Оттуда кивают и другими способами выражают согласие.

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

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

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

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

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

Для того чтобы поддерживать продуктивный зрительный контакт с большой аудиторией и при этом не бегать глазами по залу, представьте, что вы нарежете зрительный зал на секторы, как арбуз. У вас получится несколько небольших залов, с каждым из которых поддерживать зрительный контакт не составляет труда. Работайте какое-то время с одним сектором, затем неожиданно переключайтесь на другой. Не следует проходить секторы справа налево по очереди – перескакивайте через один, два и снова возвращайтесь к предыдущему. Если вы начинающий презентатор и это вам пока дается с трудом, поначалу можно взять себе за правило чертить глазами по залу логотип московского метрополитена – букву «М». Дочертив – приступаете снова. Вы заметите, что во всех частях зала с вас не сводят глаз. Это верный признак внимания. А значит, понимания. И следовательно, успеха.

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

Чем удивлять будете?

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

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

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

Когда я еще был студентом-филологом, мне довелось принимать участие в международной научной конференции по проблемам символизма, проходившей в Херсоне. Это было то ли на третий, то ли на четвертый год перестройки. Сотни ученых со всего мира собрались

обсудить ранее закрытые вопросы русской литературы. На сцене один за другим появлялись докладчики. Мужчины, разумеется, в безупречных (с поправкой на то, что речь идет о научном мире) костюмах, в светлых рубашках, галстуках. И вот на сцену выходит тогдашний ректор Киевского литературного института Николай Жулинский. В белом «Адидасе»! Да-да, именно в белом спортивном костюме. Не моргнув глазом он делает свой доклад. В финале, конечно, извиняется и объясняет, что самолет задержали, и перед ним встала дилемма: ехать в гостиницу приводить себя в порядок или успеть к пленарному заседанию и к своему докладу. «Но я же все-таки ученый», – сказал Николай Григорьевич. Аплодисменты были вдвое громче обычного. Позднее Жулинский стал видным политиком.

Конечно, вам не обязательно отличаться таким экстремальным способом. Можно найти и другие варианты. Если зал небольшой и ваши предшественники выступали с микрофоном, откажитесь от него. Откажитесь и от трибуны, если все ею пользовались. Начните говорить еще в проходе, пока идете к месту выступления, если до вас этого никто не делал. Если все выступают, сопровождая выступление слайдами, ограничьтесь флипчартом. И наоборот. Особенно если выступавшие до вас не смогли достучаться до аудитории. Если предыдущий оратор говорил долго и неинтересно, начните презентацию, стоя как можно дальше от того места, где выступал он.

Некоторые приемы привлечения и удержания внимания аудитории

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

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

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

Помните, как в детском спектакле Баба-яга спрашивает у детей-зрителей: «Куда пошел Иванушка? Туда?» И детки проходят первый урок публичной лжи, дружно крича и показывая в противоположную сторону: «Туда!» Баба-

яга, как бы ошибаясь, показывает именно туда, куда он удалился: «Туда?» Дети (уже громче раза в три и с подсакиванием с мест): «Туда-а-а-а!!!» И так несколько раз, пока зрители не вспотеют. Что это? Использование приема вовлечения. Только когда зрители подрастают, с ними перестают работать по этому принципу. А напрасно.

Как эту информацию может использовать профессиональный презентатор?

- Он задает вопросы залу.
- Он, как бы ошибаясь, просит его поправить.
- Он просит поднять руки тех, кто имеет научную степень, подписан на деловые издания, занимается спортом (зависит от темы выступления). При этом он тоже поднимает руку, показывая пример реагирования, чтобы сработала цепная реакция.
- Он просит придвинуться ближе.
- Он спрашивает, не отсвечивает ли доска, не следует ли сделать свет поярче и так далее. Таким образом аудитория вовлекается в принятие решений (а это ей еще и льстит). Вовлекая в принятие решения о том, будет ли гореть лампа или ограничиться естественным освещением, сделать перерыв позднее или теперь, помните, что есть риск создать ситуацию, при которой вы не сможете реализовать принятое аудиторией решение. Как бы ни мешал звук ремонта асфальтового покрытия, вы не сможете остановить его. Поэтому лучше не заострять внимания на отвлекающих факторах, на которые вы не имеете влияния. Лучше не выносить на обсуждение зала и вопрос о регламенте. Точки зрения, скорее всего, разделятся, и вы будете вынуждены игнорировать мнение части зала. А это пахнет конфронтацией. Если вы считаете, что аудитория слишком утомлена и необходимо сделать перерыв раньше объявленного времени, примите это решение сами, без голосования.
- Он предлагает совершить простое действие: «Возьмите в руки раздаточные материалы и откройте на странице 17. Открыли? Разверните и поднимите над головой. Так, вижу. А у вас что, нет материалов? Передайте, пожалуйста, коллеге экземпляр. Так, начнем...» А дальше произносит свою речь, никакого отношения к странице 17 не имеющую. И никто ничего не замечает, как у хорошего фокусника.

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

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

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

Какой помощи может просить ведущий? Любой:

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

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

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

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

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

Стоя на сцене, вообразите себя телевизором. Представьте, что участники держат в руках пульты. Почувствуйте, когда им захочется переключить канал. Изменяйтесь и изменяйте ход происходящего в этот момент, не дожидаясь,

когда они нажмут кнопку «off». Удерживайте внимание, чтобы слушатели забыли обо всем, о времени и о том, где они находятся. Достигайте результата.

Вектор внимания

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

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

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

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

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

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

Подготовка помещения для презентации

Если вы можете повлиять на то, как будет подготовлено помещение к презентации, повлиайте. Помните, что легче всего работать с аудиторией, сидящей к вам лицом, как в театре. Вы сможете поддерживать зрительный контакт, отслеживать реакцию участников презентации. Вы будете уверены, что им хорошо видно все, что вы показываете. Несколько сложнее работать со слушателями, рассажеными полукругом. И самая сложная для презентации рассадка – круглый стол. Увы, большинство внутренних презентаций проходит сегодня за круглыми столами. И при этом выступающий стоит таким образом, что добрая половина участников оказывается к нему спиной или боком. Что характерно, именно эти люди в течение всей презентации усердно что-то зарисовывают в блокнотах, не поднимая головы.

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

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

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

Теперь о вампирах, от которых вам предстоит обезопасить свою презентацию. Однажды мне пришлось побывать на одной презентации, проходившей в экзотических интерьерах ночного клуба. Хорошая музыка, запах кофе, цветное освещение создавали атмосферу праздника. Ничто не предвещало появления вампиров. Но они появились незваными гостями за спиной ведущей, когда она приветствовала собравшихся. Ей было трудно установить зрительный контакт с сидящими в зале: многие не могли оторвать

глаз от вампиров. Вампиры пожирали одного участника за другим, преимущественно мужчин. Я сам уцелел с трудом.

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

Поскольку сопротивляться им невероятно сложно, их используют в своих интересах очень многие. Даже в китайских стратагемах описывается прием, который называется, если не ошибаюсь, «Положи рядом персик». Притча гласит, что обезьяна, долгое время наблюдавшая за игрой богов в шахматы, тоже научилась божественно играть. Она выигрывала в поединках у людей. Никто не мог одолеть ее. И только мудрец, желая показать превосходство человеческого интеллекта над обезьяньим, использовал вампирящий объект. Он положил на блюдо несколько спелых крупных персиков, которыми так любят лакомиться обезьяны. В течение партии наша дальняя родственница никак не могла сосредоточиться. Взгляд ее то и дело уходил в сторону блюда. Она проиграла партию, и ее казнили. Мораль этой притчи использовалась и используется политиками, полководцами, фокусниками, да и нами – простыми смертными. Иногда во благо, иногда во вред. Иногда намеренно, иногда случайно.

Вы и сами сейчас наверняка вспомнили случаи, свидетелями или участниками которых были. И я не скоро забуду сюжет, показанный по всем телеканалам: как за спиной Буша во время пафосной речи о роли американского народа в истории мировой цивилизации зевал толстый

мальчик в желтой майке. Он зевал так, что чуть не порвал рот. А Буш не мог взять в толк, почему слушатели улыбаются, когда лица их должны выражать озабоченность, смешанную с гордым осознанием миссии. Мальчик в данном случае был вампиром.

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

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

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

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

И нет ответа на вопрос, как поступить. Потому что невозможно предусмотреть все возможные события. Как быть? Существует универсальный способ. Происшествия, нарушающие привычный и отрепетированный ход событий, на языке профессионалов по коммуникации называются диверсиями. Бывает, мы сами случайно создаем диверсию: не проверили, как

работает микрофон, нечаянно разозлили публику, выпили утром слишком много кофе. А бывают диверсии произвольные. И те и другие можно «узаконить». Это лишит их силы, и они перестанут быть диверсиями.

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

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

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

На одной из конференций должен был выступить недавно назначенный руководитель компании. Он тщательно готовился – это было видно даже по его костюму. Желая казаться непринужденным, он

спросил сидящих в зале, не переставить ли флипчарт поближе. Получив согласие, он поднял флипчарт; тот оказался не таким уж легким, вдобавок одна из опор конструкции была плохо закреплена и отвалилась. Наш герой остался стоять с довольно тяжелым металлическим предметом в руках. Представьте эту ситуацию, и вы поймете его ощущения. Весь пафос встречи улетучился. В зале откровенно хихикали. Конечно, кто-то пришел ему на помощь. Но от ощущения конфуза отделаться ему так и не удалось. А что сделали бы вы? Другой случай. На конференции перед залом в двести пятьдесят работников кадровых служб выступает консультант по коммуникации – солидная женщина, хорошо знающая русский язык, эрудированная. Свою презентацию она решила начать словами Сократа «Заговори, я хочу тебя увидеть». Фраза эта известная, ее часто используют в выступлениях. Возможно, презентатор тоже слишком часто ее произносила. Так часто, что перепутала порядок слов. Итак, наладив зрительный контакт, выждав, пока установится полная тишина, наша героиня, к собственному удивлению, произнесла: «Сократ сказал: „Открой рот, я хочу тебя...“» Конечно, зал взорвался таким смехом, что до полного успокоения прошло минут десять. Как вы думаете, что делала в это время презентатор? Думаете, смеялась вместе со всеми? Нет, с видом, будто она олицетворяет собой всю русскую культуру, молча дожидалась, когда вернется внимание аудитории. Оно вернулось, но было очень зыбким. Во время ее выступления стоило кому-то в зале еле слышно хихикнуть, как публика снова разражалась хохотом. Если бы она признала ошибку и посмеялась со всеми – инцидент был бы исчерпан сразу.

Если диверсия возникает во время вашего выступления, спокойно обсудите происходящее с участниками. Главное – не делать вид, что ничего не произошло. Вы и сами знаете, что недостаток перестают замечать, если его подчеркнуть. Легче всего заставить не замечать вампира – обратить на него внимание. Если это не удастся, объявите перерыв, который «именно сейчас и запланирован», или, как в случае с мойщиком окон, используйте диверсанта как пример, пошутите, что вы заранее договорились. Остальное доверяю вашей фантазии, изобретательности и здравому смыслу.

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

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

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

По возможности не ставьте трибуну: она создает барьер в контакте с аудиторией. Если трибуна все же присутствует, найдите возможность отойти в

сторону и говорить без нее. В небольшом зале ради этого можно пожертвовать даже микрофоном. Обратите внимание, в продаже сейчас есть тонкие прозрачные трибуны наподобие тех, какие мы видим по телевизору во время трансляции межгосударственных встреч. Приобретите такую. Огромный их выбор представлен в интернет-магазинах. Кстати, в некоторые модели вмонтирован маленький, почти незаметный микрофончик.

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

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

Каналы восприятия

Как жаль, что медленный танец постепенно покидает танц-полы! И горюю я об этом не только из-за эстетической стороны дела. Медленный танец дает прекрасную возможность так много узнать о партнере. Точнее, почувствовать.

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

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

Аудиальный

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

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

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

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

Визуальный

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

Кинестетический

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

Обонятельный

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

Вкусовой

Понятно, что, если ваша презентация связана с продукцией, которую можно дегустировать, ее нужно дегустировать. А если нет, то вкусовыми рецепторами займется кофе-брейк. Перерыв то есть. Будет лучше, если вы повлияете на подбор закусок и напитков. Я до сих пор помню презентации, где под видом кофе подавали тепловатый кофейный напиток. Помню скандал, устроенный одним из участников, которому показалось, что чай приготовлен из водопроводной, а не бутылочной воды. Помню несвежий сок в одном из приморских городов. Неприятное впечатление может быть перенесено на презентацию. Кстати, необходимость чем-нибудь себя занять, так часто ощущаемая всеми нами во время чьего-то выступления, легко и безопасно реализуется через леденцы. На Западе каждому участнику презентации вместе с блокнотом и ручкой принято выдавать небольшую коробочку монпансье. Чаще всего это не слишком сладкие конфеты – например, с корицей и перцем. Интересно, что они не слишком быстро рассасываются, вдобавок корица и перец обладают тонизирующим действием. В отличие от жевательной резинки леденцы не мешают говорить, и от них не нужно избавляться, приклеивая к низу столешницы. К тому же сахар, содержащийся в них, обеспечивает организм серотонином – ферментом радости. Подсластите пилюлю вашей презентации. Это добавит

небольшой, но позитивный штрих к комплексу впечатлений, которые получают участники.

Как вас представить?

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

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

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

Чтобы избежать подобных казусов, попросите того, кто будет вас представлять, рассказать вам еще до выступления, как он это собирается сделать. Вполне законная просьба. Я всегда так поступаю. Правда, однажды организатору одного из тренингов, который я проводил для руководства Альфа-банка, удалось убедить меня в том, что она сделает это правильно. Я

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

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

Ругать ли конкурентов, хвалить ли себя?

Некий оратор, выступая на конференции после предшественника, значительно превысившего регламент, пожелал сразу понравиться аудитории. Учитывая, что выступавший перед ним был еще и конкурентом, он рассчитывал убить этим двух зайцев. Выйдя на трибуну, он сказал: «Я не буду так злоупотреблять вашим временем, как предыдущий оратор, я буду краток.» Он ожидал, что атмосфера в зале потеплеет. А вместо этого по рядам пронесся неодобрительный гул. Люди переглядывались, некоторые скрестили руки на груди. Аудитории что-то явно не понравилось. Выступающий взял себя в руки, но отделаться от ощущения конфуза так и не смог. Когда пришло время отвечать на вопросы, он убедился, что расположение аудитории он утратил еще на этапе установления контакта. Какие выводы может сделать из этого мыслящий человек? Презентатор находится в привилегированном положении. Он говорит, его слушают. Его конкуренты не могут защитить себя или опровергнуть произносимое им. Особенно если они отсутствуют. Пользоваться случаем и «пинать» фактически беззащитных людей – подло. Это бесчестно и грозит вам утратой репутации. Конечно, сидящие в зале не делают таких логических выкладок. У них просто появляется неосознанная неприязнь к выступающему.

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

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

продукте, работе компании. Только недостаток, о котором вы говорите, не должен затрагивать основную функцию и перечеркивать главных достоинств.

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

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

Десять смертных грехов презентатора

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

1. Выйти к публике неподготовленным.

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

2. Недооценить значение своего внешнего вида.

Больно смотреть, товарищи, на внешний вид многих презентаторов. Чтобы встретили по уму, одежда должна быть соответствующей. В студенческие годы я играл в рок-группе. Один из руководителей студенческого клуба сказал мне тогда: «Ты можешь выйти на сцену в джинсах и майке. Но это должны быть не те джинсы и майка, в которых ты ходишь по улице». Только много лет спустя я оценил всю ценность этих слов. У каждого артиста есть сценические костюмы. Представьте, у меня есть тренерские костюмы. Есть вещи, которые я надеваю только на тренинг и никогда – в обычные дни. Они специально для этого покупаются. Конечно, вам нет нужды держать в шкафу отдельные костюмы для презентаций. Но все же проводить презентацию необходимо не в той одежде, в которой вы приходили на работу в течение последней недели. Аудитория должна видеть, что презентация для вас – особенное событие.

3. Пренебречь позой и жестикულიцией.

Я понимаю, что скованность многих выступающих связана в первую очередь с психологическим зажимом, а во вторую – с непониманием, что делать с руками и как стоять. Так вот, у вас должен быть вид уверенного в себе человека: плечи расправлены, голова приподнята, спина прямая, ноги расставлены достаточно широко, чтобы положение тела было устойчивым, колени выпрямлены, центр тяжести немного смещен вперед. Мелкие дерганья руками устраняются путем репетиций, во время которых в руках вы держите, к примеру, две книги: одну в левой руке, другую – в правой. Таким образом вы невольно начинаете контролировать руки, жесты становятся крупнее, осмысленнее. Поскольку хозяин презентации вы, то стесняться

нечего: жестикулируйте свободно, выпрямляя руки до последней фаланги пальцев. При этом старайтесь чаще демонстрировать ладони, так как это указывает на открытость. Обратите внимание, почти все жесты приветствия предполагают открытые ладони. Как и жесты, призывающие к доверию: «Я не брал», «Я сдаюсь», «Я не виноват». Понятно, что руки для жестикуляции должны находиться на уровне грудной клетки, а не по швам. Но как сделать нахождение рук в этом месте обоснованным? Возьмите карандаш, маркер, указку. Перекладывая их из руки в руку, вы будете чувствовать себя более естественно. Постепенно это войдет в привычку, и вспомогательный предмет вам уже не понадобится. Только не берите в руки ручку с кнопкой: не исключено, что, нервничая, вы станете ей щелкать, сами того не замечая. Зато это заметит публика. И не просто заметит, а так, что вам уже и презентацию проводить не захочется.

4. Не проявить к публике должного уважения.

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

5. Пренебречь минутой молчания.

Я имею в виду ту минуту в самом начале презентации, когда вы еще ничего не говорите, а только устанавливаете зрительный контакт с аудиторией. К сожалению, большинство презентаций сегодня начинаются с места в карьер. А ведь людям, сидящим в зале, требуется время, чтобы «сосканировать» вас, настроиться на презентацию. Они и оглянуться не успели, а вы уже вовсю поете песнь о главном. Особых претензий заслуживают ораторы, которые начинают выступление, не дождавшись абсолютного внимания со стороны аудитории. Они начинают говорить в то время, когда по залу еще проходят опоздавшие, о чем-то переговариваются сидящие, звонят телефоны. Ничего

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

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

Об этом мы уже говорили достаточно. Такую атмосферу создает вступительная часть презентации. Но как понять, что нужная эмоциональная атмосфера уже создана и можно переходить к основной части? Вспомните аналогию между композицией презентации и другими процессами жизнедеятельности человека. В частности, интимными отношениями: по каким признакам мужчина узнает, что прелюдия достигла своей цели и можно переходить к основной части? Есть один параметр, который не обманет, – женщина начинает делать движения навстречу. По каким признакам, пользуясь этой аналогией, мы можем заключить, что аудитория готова и мы можем переходить от вступительной части к основной? По тем же. Она делает движения навстречу: люди в зале подаются вперед, слушая вас; начинают говорить подтверждающие и побуждающие слова; задавать вопросы, забегая вперед; живо реагировать на ваши шутки. Знайте: томить дальше ни к чему, пора переходить к основной части. А до этого – ни-ни.

7. Не поддерживать зрительного контакта на протяжении всего выступления.

Я понимаю, что у вас есть слайды, записи и тому подобное. Но в фокусе внимания оратора должна быть аудитория, а не компьютер или бумага. Скажите близкому человеку проникновенные слова, не глядя в глаза, и

увидите, насколько слабее будет эффект по сравнению с теми же словами, но произнесенными в зрительном контакте. Посмотрите на джазовых музыкантов, при всем своем мастерстве так неотрывно смотрящих на струны и клапаны. И какой у них контакт с залом? Никакого. Посмотрите на рок-музыканта, который, может, и знает-то всего несколько аккордов. А какой контакт с залом! Какой успех! Кстати, ничего плохого о рок-музыкантах сказать не хотел – «я сам, брат, из этих». Ваши ноутбуки и полумрак зала не могут служить оправданием. С наслаждением смотрю я на работу диджеев Бо (Богдан Титомир) и Катрин Весна. Вот где зрительный контакт с аудиторией! А ведь у них техника посложнее вашей будет. И освещенность зала послабее, плюс мигалки. Учитесь. И смотрите в зал.

8. Говорить противоестественным языком.

Ох, как часто мне приходится на консультациях выполнять синхронный перевод за выступающим. «В данный момент» – «Сейчас». «Нам не удастся достигнуть полного понимания» – «Мы не понимаем». «Мы не располагаем возможностями в достаточной мере» – «Мы не можем». Ну и так далее. Во время репетиции следите за своим языком, проанализируйте, нет ли в вашей речи оборотов, которые можно перевести на более простой язык. Не пытайтесь выражаться умно и солидно: витиеватость отдалит вас от аудитории, сделает речь непонятной, и вы вдруг почувствуете, что «в данный момент аудитория не располагает возможностями в достаточной мере для достижения полного понимания того, о чем вы говорите».

9. Не использовать контрастов громкости, тембра и темпа.

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

всей презентации, сколь долго она бы ни длилась, делайте паузы, меняйте громкость и темп речи. И, если умеете, – тембр голоса.

10. Затянуть выступление.

Думаю, тут комментарии излишни. Уж лучше закончить раньше, чем позже. Каждая минута просрочки (даже если вы выступаете блестяще) тянется как целых пять и, несомненно, снижает ваш рейтинг в глазах аудитории. В какой-то момент людям может стать невыносимо слушать вас. И дело не только в том, что пропадает внимание. У кого-то запланированы дела. А кто-то давно хочет в туалет, но терпит, ожидая, что вы вот-вот попрощаетесь. А вы все тянете и тянете с этим! Как же случилось, что вы не уложились в регламент? Причин может быть несколько. Возможно, вы не репетировали. Возможно, во время репетиции вы не засекли время. Или не учли, что презентация может начаться с опозданием, что во время ее проведения могут случиться проволочки или возникнет необходимость что-то пояснить или повторить. Поэтому, репетируя, смело накиньте к тому времени, что вы отмерили, еще 20 %. Вот столько и будет длиться презентация на самом деле. Обезопасьте себя еще больше. Объявляя или публикуя регламент, назовите продолжительность презентации больше той, что наметили. Если вы и закончите раньше срока, аудитория будет вам только благодарна.

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

Корпоративные стандарты проведения презентации

Многим компаниям известно, что такое корпоративные стандарты. Особенно ярко они проявляются в принципах обслуживания клиентов. В стандартах указано, как нужно приветствовать клиента, о каких конкурентных преимуществах своей компании упоминать, как реагировать на возражения. Есть и отдельный пункт о том, как вести себя при конфликте с покупателем. И даже как объяснить дорогу к офису. Те, кто занимается продажами, подтвердят мои слова о том, что корпоративные стандарты обслуживания очень помогают в работе. На первый взгляд они лишают творчества. Но это не так. Творчество может быть лишь там, где мастер владеет базовой техникой. В любом случае каждый контакт с клиентом остается уникальным и неповторимым. Но есть базовые принципы, которые необходимо соблюдать, и тогда мы сможем более уверенно себя чувствовать. И более уверенно творить.

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

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

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

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

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

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

Чего стоит, например, требование готовить презентацию на один час с количеством слайдов не менее ста! Это означает, что скорость подачи слайдов – два в минуту. Это скорострельный пулемет, а не презентатор. Если учесть, что в ходе презентации возможны заминки, то выйдет иной раз и по три слайда в минуту. Любопытно, а что успевают разглядеть сами участники, эти стандарты вводившие? Или вот требование выкладывать на слайд все показатели таблицы. Их бывают десятки или даже сотни! Кто сможет хоть что-нибудь разглядеть на этом полотне? На этом «восточном ковре», вытканном цифрами? Никто и ничего. Никто ничего и не разглядывает. А презентатор потратил часы высокооплачиваемого времени на рисование этой никому не нужной таблицы.

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

заглядывает (!) в присланные ему накануне слайды. Большинство же приходит на презентацию и начинает изучать слайды во время ее проведения. Зачем же это нелепое правило?

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

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

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

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

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

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

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

Как же должна выглядеть корпоративная книга?

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

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

Как использовать «Корпоративную книгу презентатора»?

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

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

Дневник презентатора

Если вы не просто хотите подготовить хорошую презентацию, а намерены стать успешным презентатором, для которого блестящие выступления – норма, придется потрудиться. Впрочем, эти инвестиции быстро окупятся. Для облегчения работы я рекомендую завести дневник, в который вы будете вносить данные о каждом своем выступлении. Сюда может попасть не только презентация, но и выступление с тостом на вечеринке у друга, реплика на совещании у директора, благодарственная речь по случаю вручения вам государственной награды. Одним словом, любое выступление. Дневник лучше вести в тетради или блокноте. Проследите, чтобы это была не копеечная тетрадь. Выберите подороже и покрасивее. Это психологически настроит вас на соответствующее отношение к той аналитической работе, которую вам предстоит вести. Конечно, можно и файл в компьютере создать. Но эффект будет не совсем тот, которого мы хотим достичь. В этой тетради для новой записи отводите чистую страницу. По каждому выступлению просто заполняйте пункт за пунктом.

1. *Место и время презентации.* Какова была обстановка, перед кем и после кого вы выступали.

2. *Тема.* Если презентация была продолжительной, укажите и подтемы.

3. *Характеристика аудитории.* Это параметры, обсуждавшиеся в разделе «Этапы подготовки» и отвечающие на вопрос «Кто в зале?».

4. *Каков был регламент.* Укажите, удалось ли вам уложиться в отведенное время. Если сочтете нужным, добавьте свои комментарии к этому пункту.

5. *Сильные стороны моей презентации.* Поскольку, как уже говорилось, в коре головного мозга человека центров тревоги больше, чем центров удовольствия, мы сразу подмечаем ошибки, а вот плюсы приходится поискать. Не будьте к себе слишком строги, вспомните свое выступление до мелочей и запишите все удачные находки.

6. *Слабые стороны моей презентации.* Снова вспомните презентацию и запишите все подмеченные недостатки. Здесь же отметьте, почему эти слабые стороны реализовались.

7. *Выводы.* Из соотношения сильных и слабых сторон сделайте обобщение и выводы о презентации в целом.

8. *Реакция аудитории, реплики слушателей.* Проанализируйте полученные вопросы, ваши ответы, реплики из зала, реакции. Какие из вопросов и возражений вам удалось предугадать?

9. *Оценка выступления в целом.* Мы уже говорили, что ответы на вопросы аудитории могут добавить несколько баллов к вашей презентации, а могут погубить ее. Проанализируйте презентацию вкуче с вопросами и вашими ответами на них.

10. *Что сделать, чтобы следующая презентация была еще лучше.* Пожалуй, это самый важный вопрос. Только постарайтесь избежать перфекционизма – маниакальной страсти все делать идеально. Воспримите процесс вашего совершенствования как игру с самим собой.

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

Как развивать навыки самостоятельно

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

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

2. Возьмите за правило проводить репетицию перед каждым выступлением и по самому незначительному поводу. Даже прежде чем встать с бокалом, несколько раз проговорите тост мысленно. И не просто проговорите, а представьте в деталях, что вы будете делать, когда встанете. И уж подавно репетируйте перед каждой презентацией, пока не будете удовлетворены тем, что получилось.

3. Участвуйте в тренингах по ораторскому мастерству, публичной речи, presentation skills. И не стоит ждать «самого лучшего» тренинга или «самого лучшего» тренера. Просто запишитесь на ближайший, и вы почувствуете, какой рывок сделали в мастерстве проведения презентации. Организуйте такое обучение в своей компании. Поскольку от презентаций напрямую зависит так много в каждой фирме, обучение этому мастерству окупится сразу.

4. Наблюдайте, как выступают другие. Внимательно смотрите и слушайте, анализируйте, перенимайте лучшее и критикуйте за ошибки. Хорошо, если у вас есть возможность наблюдать выступления разных ораторов. Если такой возможности нет, прекрасный материал могут дать выступления политиков, звезд шоу-бизнеса, деловых людей, которые вы

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

5. Читайте то, что написано и другими авторами. Список рекомендованной литературы вы найдете в соответствующем разделе.

6. Гораздо более эффективны видеотренинги. Тут я мог бы с чистой совестью порекомендовать свои видеокурсы «Учимся выступать публично» и «Бизнес-презентация».

7. Пользуйтесь всеми доступными источниками информации. Загляните на мой сайт radislavgandapas.com. Там вы найдете мои статьи по разным аспектам публичных выступлений (и не только), сможете задать мне вопрос и получить ответ.

8. Гораздо более богатый ресурс – сайт oratorica.ru. Здесь вы найдете статьи и книги других авторов, прошедшие, однако, строгий отбор. Узнаете о последних новостях из мира публичной риторики: о тренингах, семинарах, конференциях, круглых столах, выходящих в свет книгах и фильмах, других важных событиях.

9. Но лучшим способом развить любой навык является следующий. Лично я очень многому научился, пока читал книги по риторике и наблюдал за выступлениями других ораторов, как блестящих, так и тусклых. Еще больше знаний я приобрел, когда стал все это воплощать на практике, постоянно корректируя себя и повторяя снова и снова. Но наилучшие результаты я получил, когда стал проводить тренинги и семинары по этой теме. Если хотите по-настоящему раскрыть для себя тему успешных презентаций, научите тому, что знаете, другого человека. Пусть это будет тот, для кого вы являетесь авторитетом: ваш ребенок, подчиненный, новичок, младший товарищ. Не нужно пытаться проводить системное обучение. Просто подскажите ему, проанализируйте вместе с ним его презентацию, покажите пример. Вы увидите, как много вам откроется нового, о чем вы и не читали, и не слышали. Спустя время вы сами сможете написать книгу на эту тему, которую я с удовольствием и пользой для себя прочитаю.

Слово аудитории

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

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

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

Прав Радислав, когда подытоживает грехи последним, самым распространенным ораторским грехом, которым особенно славятся руководители, – затянутостью презентации, которая сводит на нет все ее плюсы. Никогда не забуду, как один весьма известный и всеми уважаемый адвокат, получив слово на торжественном собрании, поставил под сомнение свой негласный титул «блестящего адвоката»! Начав выступление с удачной шутки, он великолепно выразил в нескольких фразах все, что должна была услышать аудитория. Если бы он на этом закончил, то его проводили бы овациями. Но он, почувствовав одобрение слушателей, «растекся мыслью по древу» и долго мучил всех длинными рассуждениями. Покинул сцену он под жидкие аплодисменты, скорее выражающие радость аудитории, что замолчал.

Я порекомендовал бы эту книгу в качестве учебного пособия всем, кто работает в жанре ведущих различных шоу-программ. Огромный пласт полезной информации, методик, рекомендаций о том, как работать с микрофоном на праздничных мероприятиях, здесь изложены простым и

понятным языком. Держать аудиторию – это настоящее искусство, и этим искусством щедро делится автор этой замечательной книги.

Сергей Князев,

генеральный продюсер агентства праздников «КнязевЪ»

Готовя важное выступление я пытаюсь следовать трем рекомендациям:

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

2. Готовя слайды, я напоминаю себе фразу, сказанную одним из профессоров по навыкам выступления: «Не используйте слайды так, как пьяница использует уличный фонарь. Фонарь должен светить, а не поддерживать». Да, слайды – это не комиксы, а иллюстрация к «Войне и миру», и при этом они должны требовать минимум объяснений и комментариев. Кстати, обратите внимание, как подписывают графики передовые мировые издания. Не «Структура занятости в США», а «Из полей – в финансы». Сразу понятно, что на графике показано резкое падение доли занятых в сельском хозяйстве и резкий рост доли занятых в сфере услуг.

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

Павло Шеремета,

декан Киево-Могилянской бизнес-школы

Недавно присутствовала на большой презентации с зарубежными докладчиками в главных ролях и была немало удивлена, когда основной презентатор – обаятельная британка средних лет – через час после начала своей речи перешла к очередному слайду и вдруг вздохнула с облегчением:

«Слава Богу, это последний раздел моего выступления!» Стоит ли удивляться, что она была не одинока в стремлении поскорее закончить эту пытку.

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

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

Евгения Попова,

директор по работе с персоналом группы компаний BBDO

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

Сам по себе цвет галстука был хорошо подобран и гармонировал с костюмом, однако впечатление произвел обратное. Надо сказать, мужчина был нехрупкий и огромный яркий галстук стал «вампиром» для него самого –

колыхаясь на его грузном теле, он неизбежно притягивал к себе внимание и отвлекал от доклада. Слушатели не могли удержаться от смеха.

Татьяна Хрипанкова,

генеральный директор рекламного агентства «Хорошо»

Был интересный случай. Сеть гипермаркетов объявила тендер на рекрутинговое агентство, и нас пригласили поучаствовать. Перед встречей я собрала кое-какую информацию о директоре по персоналу. Оказалось, что он большое внимание обращает на внешность представителей компании. Нужно ли рассказывать, как я оделась и одела своего консультанта (дорогие костюмы, обувь, косметика, аксессуары, кожаные портфели и т. п.)? Позднее, когда мы подписали этот контракт и начали работать, директор по персоналу признался: «Вы настолько респектабельно выглядели, что я даже испугался, потянем ли мы такое дорогое агентство...»

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

Алена Лукина,

директор кадрового агентства Sniper

Готовясь к выступлению в Киеве на выставке «Кадровый менеджмент» с темой «Региональный подбор персонала», я думал: что поможет сразу найти общий язык? Другая страна, другие масштабы, другие проблемы. В итоге я начал презентацию с того, что стал кидать мячик в зал и просить кинуть его обратно, каждый раз кидая все дальше. В итоге ловить его стало сложно. Презентация началась словами: чем дальше находится регион, в котором нам надо найти персонал, тем сложнее поймать нужного сотрудника, получить по

нему обратную связь... Презентация прошла на ура, ни у кого не возникло вопросов, что, мол, в России своя специфика и т. д., все понимали, что мы говорим на одном языке.

Большинство наших презентаций имеют своей целью увеличение клиентского портфеля. Понятно, что напрямую об этом говорить на презентации – значит вообще остаться без клиентов. Поэтому в слайдах у меня всегда присутствует что-то полезное для менеджера по персоналу. В конце презентации я сообщаю, что готов передать слайды совершенно бесплатно: просто подойдите и оставьте визитки или напишите контакты. Например, по теме «Методология обзоров заработных плат» отклик был сумашедший. Визитки оставили 80 % участников! Далее мы отправляем презентацию по электронной почте, звоним, чтобы уточнить их получение, и договариваемся о работе по подбору персонала.

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

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

Ильгиз Валинуров,

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

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

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

Татьяна Пахмутова,

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

Литература

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

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

Учебное видео

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

Об авторе



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

Автор книг «Камасутра для оратора», «Презентационный конструктор», «101 совет оратору», 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.