

Эта книга принадлежит

Контакты владельца

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Радислав Гандапас

К выступлению ГОТОВ!

Презентационный конструктор

3-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2011

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 659.44
ББК 60.842
Г19

Дизайн выполнен студией Studio50

Гандапас Р.И.

Г19 К выступлению готов! Презентационный конструктор / Радислав Гандапас. — 3-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. — 208 с.

ISBN 978-5-91657-172-1

Как сделать хорошую презентацию? Увы, этому не учат ни в школе, ни в вузе. А ведь это необычайно важный навык: не будет внятного и эффектного выступления — не будет нового проекта или сделки. Как продемонстрировать свои идеи и достижения, не наделав ошибок? Как составить текст выступления, в котором нет ничего лишнего и есть все, что нужно? Как превратить проведение презентаций из досадной обязанности в средство продвижения карьеры? В своей новой книге звезда российских бизнес-тренингов, гуру ораторского мастерства Радислав Гандапас научит читателя готовить эффектные и эффективные презентации.

Книга будет полезна всем, кому приходится выступать перед аудиторией и рассказывать о своих проектах. Обязательное чтение для менеджера любого уровня и профиля работы.

УДК 659.44
ББК 60.842

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

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© Р. И. Гандапас, 2009

ISBN 978-5-91657-172-1

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2011

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Оглавление

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

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

От автора

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

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

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

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

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

Радислав Гандапас

Глава 1

Презентация сегодня

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

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

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

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

Кризис бизнес-презентации?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Пока нет...

Этапы подготовки

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

Начало: «Римские каникулы»

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Шаг первый: «Вопросы жизни и смерти»

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

Мы не глупее этих людей и перед тем, как заняться составлением текста презентации, зададим несколько вопросов самим себе (а больше некому). Чтобы вам лучше запомнились эти вопросы и их порядок, представьте

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

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

Кто будет в зале?

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

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

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

Что мне от них нужно?

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

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

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

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

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

Что я должен (должна) делать?

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

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

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

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

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

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

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

Шаг второй: «Структура презентации»

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

Шаг третий: «Репетиция»

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

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

Шаг четвертый: «Фиксация»

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

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

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

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

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

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

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

Шаг пятый: «Коррекция»

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

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

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

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

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

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

Шаг шестой и последний: «Заслуженный отдых»

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

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

Баланс в презентации

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



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

