

5.311

Стратегия **А** Успеха

ЭФФЕКТИВНАЯ Энтони Дюсей ПРЕЗЕНТАЦИЯ



Амалфея



Эффективная презентация

ANTONY JAY

Effective Presentation

PITMAN PUBLISHING

ЭНТОНИ ДЖЕЙ

Эффективная презентация

№ 463

Минск
«Амалфея»
1997

ББК 65.9(2)421

Д40 Ч

УДК 659

Серия "Стратегия успеха"

основана в 1996 г.

Данное издание книги Э.Джей "Эффективная презентация", Лондон, 1993, публикуется по соглашению с Pitman Publishing.

Перевод с английского Т.А.Сиваковой

Джей Э.

Д 40 Эффективная презентация / Пер. с англ. Т. А. Сиваковой — Мн.: Амалфея, 1997. — 208 с.

ISBN 985-6015-20-0.

Эта книга – практическое пособие для тех, кто хочет реализовать интересный проект, с максимальным эффектом представить свою продукцию, познакомить клиентов с планом проведения рекламной кампании.

Излагаются основные методы планирования, подготовки и проведения презентаций наиболее удачным и эффективным образом. Описываются различные технические средства и коммуникативные приемы.

Благодаря этой книге сотни менеджеров во всем мире смогли повысить свою квалификацию и добиться значительных успехов в работе.

Д 6590000000

ISBN 985-6015-20-0

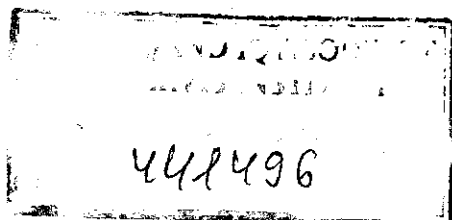
ББК 65.9(2)421

© Longman Group Limited, 1993

© Перевод на русский язык, разработка
серии ООО "Амалфея", 1996

© Photo by Rupin fotoagentura., 1996

© Дизайн обложки Collection Ltd., 1996



Содержание



<i>Предисловие</i>	7
<i>Введение</i>	13
1 Планирование презентации: подготовительный этап	17
2 Планирование презентации: постановка	35
3 План действий	49
4 Работа с текстом	58
5 Использование визуальных вспомогательных средств и иллюстраций	81
6 Разработка визуальных вспомогательных средств	103
7 Аудитория	123
8 Последний штрих	145
9 Использование видео	169
<i>Приложение I. Краткое содержание</i>	189
<i>Приложение II. Образец презентации</i>	199

Предисловие



Я занялся презентациями примерно в 1964 году. До этого работал продюсером на телевидении и автором на Би-Би-Си, пребывая в полной уверенности, что я — представитель очень небольшой группы людей, которые занимаются проблемой использования широкого круга аудиовизуальных средств для презентации фактов, идей и аргументов. Но в 1964 году стал свободным журналистом, и довольно скоро меня пригласили устраивать презентации для промышленной компании.

Это послужило для меня толчком, и я стал сознавать, что каждый день в мире устраивают тысячи, а то и десятки тысяч презентаций: исследовательские группы подают новые проекты комитетам по развитию, торговые агенты предлагают продукцию покупателям, рекламные агенты знакомят клиентов со своими идеями относительно кампаний, советы выносят на рассмотрение властей новые организации или политику; и все это через средства массовой информации преподносится публике.

Почти одновременно с осознанием размеров новой индустрии я обнаружил, что она требует именно тех умений, в которых я практиковался последние десять лет. Конечно же, там не было ни телевизионных камер, ни киноаппаратов, ни гула микрофонов, но ведь все это только аксесуары и внешняя сторона телевидения. Проблемы документального телевидения сходны с проблемами презентации: как преподнести небольшим группам людей (телевизионная аудитория тоже создается из небольших групп, даже если их несколько миллионов) новые факты и идеи в привлекательной, интересной и убедительной форме при одновременном использовании текста и изображения.

Конечно, я начинал, имея преимущества: эта проблема в течение десяти лет была моим главным профессиональным занятием, и почти каждый ее аспект я бесконечно обсуждал с моими коллегами. Более того, в течение шести из этих лет работал в сорокаминутной информационной документальной программе, выходившей пять вечеров в неделю и посвященной

новостям и текущим делам, которую мог принимать практически каждый телевизор или радиоприемник.

Но даже при всем этом для меня было удивительно, выйдя за стены телевизионной студии, обнаружить, как мало значения придают проблемам и принципам презентаций те, кто должен разрабатывать и осуществлять их. Промышленность, которая была наводнена опытными советчиками в области учета, профессионального обучения, оперативного исследования, выбора средств массовой информации, отношений с прессой, управления ресурсами, контроля за продукцией, подбора персонала и почти любой специальной и неспециальной деятельности, практически не имела компетентных специалистов в области презентаций и совершенно не имела системы профессиональных знаний.

Поэтому неудивительно, что в 60-е годы, придя на любую презентацию, невозможно было не заметить самые элементарные ошибки в замысле и исполнении. Но гораздо более поражала терпимость аудитории, которая высиживала все это время со спокойствием и вежливостью, граничившими с героизмом.

Прошло уже более двадцати пяти лет с тех пор, как я начал давать консультации по презентациям, и за это время выяснил, что есть основные принципы, к которым приходится возвращаться снова и снова, принципы, которые мы вывели в 50-х, когда проводили заседание за заседанием, анализируя программы, пока не создали наконец, к собственному удовлетворению, базовую грамматику аудиовизуальной коммуникации.

Если вы открыли эту книгу в надежде на сухие философские рассуждения о природе человеческой коммуникации в современном индустриальном обществе, я советую вам немедленно ее отложить. Это всего лишь скромный учебник-руководство для тех, кто подготовленно и обдуманно знакомит людей с идеями, решениями, фактами или предложениями и кто считает, что стоит потратить свое время и приложить усилия, чтобы достичь максимума ясности, краткости и убедительности или, по крайней мере, избежать провала.

Технические приемы, приемлемые для сегодняшней презентации, сильно изменились с момента первого издания этой книги, но опыт предполагает, что основное понимание приемов коммуникации и умений в об-

ласти презентаций едва ли хоть немного продвинулось вперед. Следовательно, пересмотр не внес каких-либо изменений в принципы, которые стали общеизвестны с момента первой публикации в 1971 году.

Тем не менее я добавил ряд тем, которые не были включены в первое издание книги, а также ряд приемов и уловок, которым я научился за последние годы. Это также дало возможность моей дочери Роз, которая взяла на себя большую часть работы над изданием, убрать из оригинала все места, указывавшие на то, что презентация – занятие сугубо мужское.

Авторская признательность



С момента первого издания этой книги в 1971 году я написал для фирмы Видео-Арт Лимитед два буклета: *“Правила демонстрации слайдов”* и *“Искусство убеждать”*. Они предназначались для сопровождения учебных фильмов по презентациям: *“Как найти верный путь?”* и *“Искусство убеждать”*, и я хочу воспользоваться возможностью, чтобы поблагодарить компанию за разрешение включить материал из этих буклетов в настоящее издание.

Я также благодарен Салли Деунг за разрешение использовать ее опыт и знания в области делового имиджа и этикета, составившие существенную часть главы 8.

Введение



Что такое презентация ?

Начнем с того, что это не урок, и ведущий презентации не может отождествлять свою роль с ролью учителя. Никто из аудитории не собирается сдавать экзамен и отвечать на вопросы относительно того, чему его научили. Ведущий не может дать слушателям домашнее задание, уделить персональное внимание отстающим ученикам, остановиться и быстро провести тест, чтобы увидеть, кто и насколько внимательно слушал. Более того, самые важные учительские приемы почти всегда неприемлемы для ведущего — прием вовлечения в работу всего класса, побуждение их к самостоятельной работе, стремление постоянно их загружать. Конечно же, в обучении класса присутствует сильный элемент от презентации, и, надеюсь, следующие главы могут быть полезны и для учителей, но руководство классом гораздо важнее и заслуживает книги, написать которую не в моей компетенции.

13

Менее очевиден и поэтому, пожалуй, более важен тот факт, что презентация — это не лекция. Они похожи и на лекции и на презентации: аудитория редко проявляет активность, и лекторы используют все визуальные приемы, которые упоминаются в этой книге. Существенное отличие кроется в причине, но слушатели приходят на презентацию.

Почему здесь собралась эта аудитория ?

Лектор вполне может предположить (даже если этого не делают лучшие из них), что аудитория приходит сюда с желанием или, по крайней мере, из-за необходимости узнать, что же собирается им поведать лектор. Аудитория на презентациях почти во всех случаях приглашена самими ведущими или их организацией; стремление ведущего сообщить информацию обычно превышает желание аудитории получить ее. Более того,

лекторы обычно в какой-то степени становятся рабами программы. Если что-то оказывается особенно сложным, им приходится пытаться разъяснить это в дополнительное время: у них нет такой свободы, как у ведущего презентации, в плане того, что включить в программу, а что не включать.

Если уж кому-то хочется найти параллель с другой профессией, то ведущий презентацию гораздо ближе к адвокату, чем к учителю или лектору. Презентация — это упражнение в убеждении. Конечно, есть и другие составляющие, например передача информации и идей, но презентации устраивают для того, чтобы убедить человека или группу людей:

- принять или пересмотреть свою позицию;
- принять или изменить мнение;
- предпринять или воздержаться от какого-либо действия или решения.

Конечно, у учителей и лекторов также возникает подобная необходимость в убеждении, но на презентациях она более явная.

Отношения с аудиторией

В большинстве случаев на презентациях нормальные отношения между аудиторией и выступающим оказываются перевернутыми. Если лектор находится за кафедрой, чтобы обратиться к массе людей, то в этом случае как бы подразумевается, что его статус в какой-то мере выше — об этом более подробно говорится в главе 7. На презентации обычно все происходит наоборот: говорящий обращается к аудитории с уважением подчиненного к людям более высокого положения. Он (или она) не может потребовать их внимания, самое большее, что он может, — это заслужить его.

Естественным следствием этого является то, что продолжительность презентации ограничена. Если лектор может спросить: “Как много времени потребуется на эту тему?”, то первый вопрос ведущего презентацию обычно такой: “Сколько времени может уделить этому аудитория?” Логика ограничения времени неизбежно приводит к определенным умо-

заклучениям. Очевидно, что ведущий, как и лектор, хочет использовать время с максимальной выгодой, а это влечет за собой проблемы. Лектор может разделить эту проблему со своим классом, дать им дополнительную литературу, письменную или практическую работу или заставить их очень сильно сконцентрироваться во время лекции; ведущий же презентации принимает все проблемы на себя, чтобы спасти от них аудиторию, затрудняя тем самым для себя те вещи, которые могут быть весьма просты для них.

Звук и зрение

Единственным следствием этого является потребность в визуальных помощниках. Вы не можете сжать слова до определенного предела без того, чтобы не утратить понимание и интерес вашей аудитории, но разумное использование иллюстраций может передать эту же информацию намного лучше.

ИЛЛЮСТРАЦИИ МОГУТ БЫТЬ ЛУЧШЕ СЛОВ

- Быстрее
- Эффектнее
- Легче запоминающиеся

И как только подключаются визуальные помощники, экспозиция начинает становиться более формальной в плане возможности придерживаться заранее оговоренного сценария. Беседа может идти в целом вокруг да около на основе нескольких пунктов, которые говорящий держит в памяти, или нескольких заметок, записанных на карточке, но отклоняться от заданной последовательности слайдов ведущий презентации может только на свой страх и риск.

Может показаться, что презентация — это форма коммуникации, которая обнесена стеной препятствий и обременена тяжелой ношей. И тем не менее у нее есть один освобождающий фактор: обычно она нужна, чтобы стать прелюдией к дальнейшему обсуждению и выставке. Если она

терпит неудачу, то и дальнейшего обсуждения не будет, но если ее ожидает успех, то аудитория, которой она и была адресована, захочет изучить предмет более детально. Ее цель ограничена, она и не должна быть всеобъемлющей. Обычно презентация бывает успешной, если она разжигает любопытство и стимулирует желание получить больше информации: это желание может быть удовлетворено другими способами и в другое время.

Планирование презентации: подготовительный этап

Прежде чем приступить к написанию сценария презентации, вам необходимо все прояснить относительно ее цели. Как только вы определили точную цель и детально выяснили, какой будет ваша аудитория, что они уже знают и что хотят узнать, вы можете начинать планировать презентацию.

Стадия планирования включает в себя выяснение, кто и что собирается сказать, за какое время и в какой последовательности. Этот процесс является жизненно важным и стоит того, чтобы вкладывать в него мысли и усилия. Это обеспечит мощную, упорядоченную структуру презентации, которая затем позволит проще и быстрее нарастить на этот скелет "мясо".

17

Есть общий закон, применимый к любым проектам: чем раньше произошла ошибка, тем сильнее она влияет на весь проект и тем труднее возместить вред от нее. Презентация не является исключением. Если есть какое-то непонимание или упущение, ошибка в намерениях, вкрапшаяся в самом начале презентации, то все последующее время, мысли и работа обречены на гибель.

По этой причине в самом начале должен быть подведен итог исследовательской дискуссии по меньшей мере с тремя людьми. В главе 3 мы обратимся к тому, какие встречи необходимы и кто на них должен приходить; сейчас мы говорим просто о том, что должно быть сделано.

Хотя этот раздел логически связан с презентацией, составляя с ней единое целое, каждый ведущий презентации лично проходит через определенные стадии, когда занимается своей подсекцией в рамках всей системы презентации.

441496

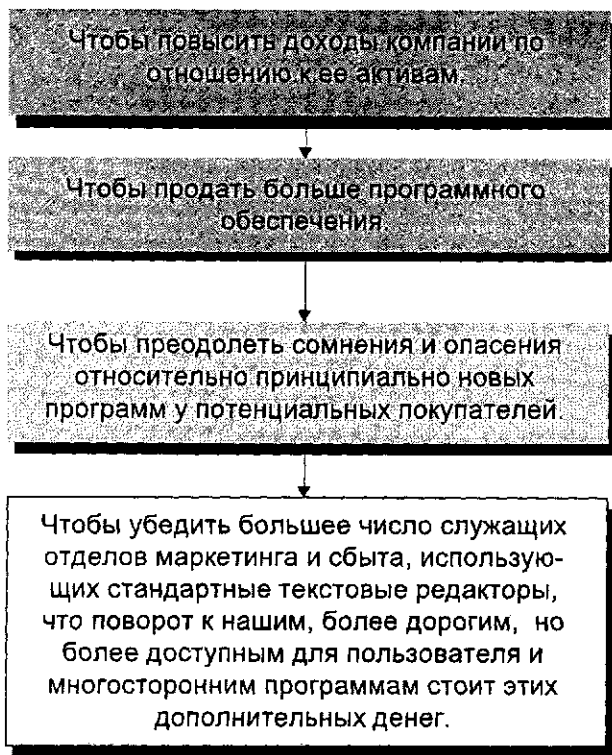
Начните с определения приоритетов

ТОЧНО СФОРМУЛИРУЙТЕ ЦЕЛЬ

Первый вопрос, который стоит задать, — это “Почему вы вообще собираетесь устроить презентацию?” Легче всего выбрать расплывчатый общий ответ; наша же цель — сузить его до одного предложения, определяющего точную и ограниченную цель.

Вы можете сказать: “Чтобы повысить доходы компании”, но только этим все вокруг и заняты. Вы можете сказать: “Чтобы продать больше программного обеспечения”, — и это уже будет точнее, но для чего же тогда целая команда продавцов? Совершенно верно, “чтобы преодолеть сомнения и опасения относительно принципиально новых программ у потенциальных покупателей”. Какие сомнения и опасения? Что они не сработают? Что они слишком дороги? Что люди не станут ими пользоваться?

Постарайтесь сформулировать свою цель как можно яснее,



Чем больше подобных вопросов вы зададите себе на этом этапе, тем более явной станет для вас цель презентации в целом. Вашу конечную цель, наверное, можно сформулировать одним предложением: "Убедить большее число служащих отделов маркетинга и сбыта, использующих стандартные текстовые редакторы, что поворот к нашим, более дорогим, но более многосторонним и простым для пользователя программам стоит этих дополнительных денег", а также убедиться, что каждый человек из вашей команды понимает это.

Эта цель должна стать критерием, по которому вы и будете проверять все, что заслуживает или не заслуживает включения в вашу презентацию.

ОПРЕДЕЛИТЕСЬ С АУДИТОРИЕЙ

Второй этап планирования презентации тесно связан с первым, и вы не можете начать формулировать какую-то часть презентации, пока он не будет закончен. Я вынужден излагать их последовательно, но в вашем сознании они должны существовать параллельно.

19

Если предыдущий раздел ставит вопрос: "Что мы стремимся сообщить?", то данный раздел спрашивает: "Кому мы стремимся это сообщить?" Для этого вы должны понять вашу аудиторию.

Все это стоит обдумать так же тщательно, как и цель. Если у вас есть серьезные сомнения, то стоит побеседовать с кем-нибудь из тех, кто будет входить в число слушателей, или с людьми, имеющими такую же профессию (например, менеджеры по торговле, рекламные агенты, служащие отдела маркетинга), чтобы постараться выяснить у них степень интереса, информированности, понимания, опыта, сопротивления и предрассудков, с которыми вы можете столкнуться.

ИЗНАНКА МЫШЛЕНИЯ АУДИТОРИИ

- Что они думают относительно этого предмета?
- Как много они уже знают о компьютерах?
- Каков уровень интереса к технике и техническим знаниям слушателей?
- Часто ли они пользовались компьютерами в прошлом?
- Насколько они осведомлены о новинках в компьютерном обеспечении?
- На самом ли деле они сомневаются в целесообразности повышения уровня своего компьютерного обеспечения или просто делают выбор между нами и нашими конкурентами?

Наконец, вы должны уметь сформулировать ключевую фразу, которую, по вашему замыслу, должны запомнить слушатели, когда презентация закончится. Опять же вы не должны увлекаться: может, это будет: “Завтра утром я должен заказать один экземпляр” или просто: “Возможно, эти вещи в конце концов могут помочь нам — я должен провести совещание, чтобы хорошенько обдумать все это.”

Эти два подготовительных этапа могут казаться очевидными, и, конечно, каждый, кто планирует презентацию, тем или иным образом проходит через них. Причиной для их выделения здесь явилось то, что в большинстве случаев им так и не уделяют должного внимания, несмотря на то что в результате будет неясно сформулирована цель или ошибочно определена аудитория.

Для успешной презентации необходимо отвести по крайней мере два часа на вопросы, предложения, аргументы и формулировку точных целей — два опустошающих часа напряженных раздумий. Учитывая, насколько больше времени планируется отвести на писанину, репетиции и видеосредства в ближайшие дни, это совсем немного для того, чтобы заложить фундамент, на котором и будет потом строиться все остальное.

Составляющие

Итак, в двух словах, что же мы включим? Это та мелочь, с которой может справиться каждый. Например:

- Просто для удобства работы уточните каждый пункт. Не просто “ряд”, а “ряд программ, которые доступны в настоящее время, и программы, которые находятся в процессе подготовки.”
- Даже на этой ранней стадии запишите продолжительность каждого пункта и подпункта – это помогает вовремя обеспокоиться из-за перенасыщенности.
- Неплохо будет рассортировать возможные компоненты в колонки А, В и С: А – то, что должно быть включено, В – то, что желательно включить, и С – то, что хорошо бы сказать, если для этого будет время.
- Указав все пункты, которые вы хотите включить, постройте их в логическую последовательность, в которой они наиболее естественно будут следовать друг за другом.

21

Если хотите, можете подумать о кандидатурах ведущих, если их будет больше одного, и о продолжительности их выступлений с некоторым запасом времени. Следующий пример объясняет, что я имею в виду.

ОБРАЗЕЦ ЛОГИЧЕСКОЙ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ

1. ВСТУПЛЕНИЕ

- а) Компьютеры сейчас получили всеобщее распространение. Ими пользуются люди, не имеющие специальных знаний в области компьютеров, так что будущее за программами, удобными для пользователя.
- б) Важную роль в использовании компьютеров играет не только программное обеспечение или класс оборудования, а навыки оператора. Но штат, не имеющий отношения к компьютерам, нуждается в простых системах, чтобы они могли сконцентрироваться на своих основных функциях (маркетинг или торги).

- в) Текстовые редакторы легче изучить, в них труднее сделать ошибку, так что компьютер работает для людей, а не люди для компьютера.

Всего 10 мин

Текущее время 10 мин

2. ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ

- г) Быстро демонстрирует по пунктам. Во-первых, экономика. Стоимость программы. Дополнительные выгоды — обучение, горячая линия для экстренных ситуаций, необязательные дополнения.
- а) Беседа с компьютером. Компьютер задает вопросы.

Демонстрация базовой программы.

- е) Дополнения в общих чертах и дополнительные подходящие программы. Другое программное обеспечение, планируемое на ближайшее будущее.

Всего 20 мин

Текущее время 30 мин

22

3. СТАРШИЙ ПРОГРАММИСТ

- ж) Краткое объяснение раздела программы, касающегося настольных издательских систем. Что она делает и как это просто.
- з) Разработка простых брошюр по торговле и паблисити с помощью настольных издательских систем.

Демонстрация: настольная издательская система.

Всего 15 мин

Текущее время 45 мин

4. ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ

- и) Практическое применение. Выяснение проблем. Усвоение уроков. Ловушки. Обобщение имеющихся на сегодняшний день преимуществ. Планы на будущее.

Всего 10 мин

Текущее время 55 мин

5. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

- к) Увеличение числа компьютеров и программ, удобных для пользователя. Возможность использовать компьютеры как можно шире.

л) Увеличение объемов сбыта благодаря лучшей мотивации покупателя. Сравнительный анализ затрат (прибыли) использования настольной печати. Гибкость — простор для дополнений и прогресса при минимальной стоимости. Заключение.

Всего 10 мин

Текущее время 1 час 5 мин

Как только определена логическая последовательность, каждый должен получить ее копию. Очень важно, чтобы все, кто собирается принимать участие в презентации, были хорошо знакомы со всем, имеющим отношение к теме, прежде чем они начнут обдумывать, что они хотят сказать, — это важно для предотвращения пропусков или совпадений.

Структура

Если два первых этапа выполнены должным образом, то мы знаем, что хотим сказать, почему, в каком порядке и кому. Теперь мы должны решить, как все это построить.

Но ведь мы уже все это сделали в нашей логической цепочке? Нет, ни в коем случае. Главной целью той работы было выстроить в нашем собственном сознании прогрессию аргументов. Возможно, мы в большей или меньшей степени используем эту нить и сейчас, но теперь мы должны еще кое-что прибавить: искусство рассказчика. До сих пор все, что мы создавали, было логическими аргументами, теперь же мы должны превратить это в интересную беседу или серию бесед.

Слово “беседа” является здесь очень важным, поэтому беседе будет посвящена глава 4. Это ведь устная презентация, а не написание документов. В связи с этим те ведущие, у которых нет опыта в написании речей, должны определиться со структурой своих бесед, наговорить их на магнитофон и перенести полученный план на бумагу вместо того, чтобы писать их от начала до конца.

ВСТУПЛЕНИЕ

Практически любая презентация требует какого-нибудь вступления. Какие элементы точно должны в него входить, будет, естественно, зависеть от обстоятельств: вы ведь не станете объяснять, кто вы такой, если обращаетесь к работникам своего отдела (если вам приходится это делать, то примите мои соболезнования).

Вступление имеет двойное значение: оно определяет важные моменты, а также помогает выступающему упростить отношения с аудиторией с помощью “нейтрального” материала, который каждый может принять и согласиться с ним. Чем больше вы заставляете их кивать головами, тем лучше, если только все кивают одобрительно.

Полное вступление состоит из пяти элементов (на каждый из них достаточно и одного предложения).

- *Приветственные любезности* – просто поблагодарите людей за то, что они нашли время прийти на презентацию, и выразите надежду, что они не пожалеют о том, как его провели.
- *Представьтесь* – ваше имя и должность, ваш опыт, если это существенно (Я работал в области самолетостроения в течение двух лет, хотя, конечно же, не достиг такого высокого уровня, как вы...), а также добавьте некоторые детали о коллегах, которые здесь присутствуют.
- *Цели* – что вы предполагаете объяснить, предложить или продемонстрировать на этой презентации. Это должно быть обязательно связано с тем, какую они рассчитывают получить прибыль от того, что вы им представляете; не говорите “Мы расскажем вам о нашем новом GZ 180”, а скажите: “Мы покажем вам, как наш GZ 180 может обеспечить вам более быстрое и более экономичное...” Все должно быть представлено с уклоном к их интересам, а не вашим: не “Что я собираюсь вам рассказать”, а “То, что, как мне кажется, вы бы хотели узнать”.
- *Карта маршрута* – как долго продлится презентация, будет ли она разбита на части, будет полностью проходить здесь или переместит-

ся в другую часть здания, включает ли она видео, будет ли перерыв на кофе?

- *Правила движения* — в частности, хотите ли вы, чтобы люди прерывали вас, если у них есть вопросы, ждали конца раздела или оставляли все вопросы до конца презентации? Прежде чем начать, объясните им порядок работы.

Первые несколько минут презентации крайне важны, хотя это не имеет никакого отношения к их содержанию. Существует примета, что нужно начать с шутки; и хотя, как и многие другие приметы, она не верна, но правда кроется где-то в ее корнях. Дело в том, что выступающему необходимо, чтобы слушатели его приняли; а если вы дадите понять, что у вас с аудиторией много общего, то вас выслушают с гораздо большим интересом.

Хорошая неназойливая шутка, которая имеет отношение к делу, забавна и вызывает громкий смех — отличный способ дать им почувствовать, что все вы — дети одного племени (см. главу 7). Тем не менее неудачная шутка имеет прямо противоположный эффект, от которого потом очень трудно оправиться. Таким образом, шутливое начало может оказаться довольно опасным с очень маленькой или незнакомой аудиторией.

25

Но есть и другие способы расположить к себе слушателя, например:

- любое выражение ваших искренних чувств;
- какое-нибудь откровение о себе;
- возражение собственным доводам во время презентации.

Такие приемы срабатывают, потому что они показывают, что вы такой же человек, как и все остальные, и не стремитесь подчеркнуть свое превосходство. Это, конечно, применимо не только для начала презентации в целом, но и для начала выступления каждого нового участника.

ВНУТРЕННЯЯ СТРУКТУРА

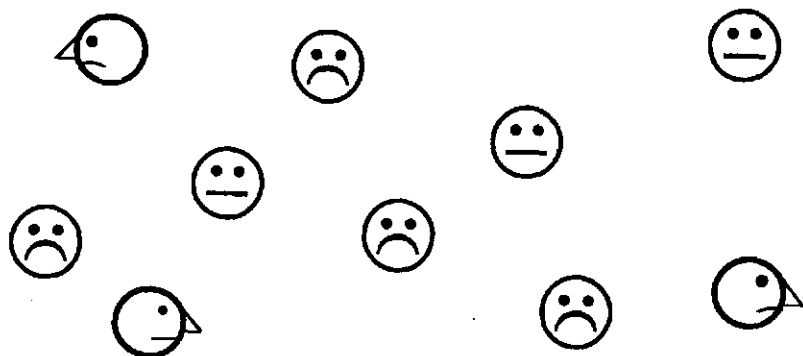
Наконец, мы переходим к главному. Готовы? Совершенно верно: **все хорошие презентации построены по одной схеме.**

Эта схема, в которой выделяются три части, такая же, как у симфонии или пьесы: экспозиция, развитие, краткий повтор или первое действие, второе действие, третье действие или Акт I, Акт II, Акт III; порядок продемонстрирован, порядок изменен, порядок восстановлен. Вы можете приукрашивать ее как заблагорассудится, но если вы откажетесь от нее, обратившись, к примеру, к ряду нестройных и не связанных между собой тезисов, вы не удержите надолго внимание аудитории.

Для презентации можете назвать части “ситуация”, “осложнение”, “рекомендации” — и вы увидите, что все, что вы хотите сказать, укладывается в один из этих трех разделов. Если презентацию проводят несколько человек, то вся презентация в целом должна распадаться на эти три раздела, хотя, несомненно, индивидуальные выступления также становятся яснее, когда построены таким же образом.

Ситуация

Слушатели в начале презентации похожи на лошадей перед скачками — рассеявшиеся по помещению и глядящие в различных направлениях.



Судья на старте должен выстроить их в одну линию, чтобы все они одновременно стартовали и помчались в нужном направлении.



Вы должны сделать нечто подобное: если рвануть галопом с самого начала, то можно блестяще промчаться в одиночестве, даже не заметив, что остальные еще у стартовых ворот. Так что соберите аудиторию вместе и не упускайте их из виду.

ОБЪЕДИНЕНИЕ АУДИТОРИИ

Для этого обрисуйте ситуацию на сегодняшний день: опишите организацию поставок за рубежом, тенденцию изменения спроса на внутреннем рынке или способ закупки канцелярских принадлежностей — какова бы ни была цель вашей презентации, очень важно, чтобы все получили одинаковую предварительную информацию, и важно, чтобы вы продемонстрировали свое знание ситуации и ее подоплеку. Так вы привлечете всеобщее внимание к главной теме презентации.

Это не только способствует пониманию, этим вы завоевываете признание аудитории. Ваша компетентность вселит в слушателей уверенность, что у вас с ними общие цели и вас стоит внимательно выслушать.

Эта часть презентации может состоять буквально из пары предложений или потребовать довольно длительного анализа того, как все пришло к настоящему положению дела, но следует также оценить сложившуюся ситуацию и достичь единодушия. Задавайте им различные вопросы о теперешней ситуации и истории (больше подходит для небольших презентаций): это поможет вам более точно связать весь дальнейший ход вашей презентации с их потребностями, и даже небольшое двустороннее общение на ранних стадиях может стать очень важным показателем того, что лед тронулся.

Сложности

Именно тут вы даете понять необходимость изменений, демонстрируя, почему настоящая ситуация не может продолжаться или почему будет неблагоразумно сохранять ее. Это должны быть или какие-то значительные перемены, или опасность, или беспокойство, или благоприятная возможность, иначе бы вы не проводили презентацию.

**ДОЛЖНЫ БЫТЬ КАКИЕ-ТО ПРИЧИНЫ,
ПОЧЕМУ ДЕЛА НЕ МОГУТ ДАЛЬШЕ ИДТИ ТАК, КАК ИДУТ СЕЙЧАС**

- | | |
|-------------------------------|----------------------------|
| ■ Спрос меняется | ■ Меняется технология |
| ■ Персонал уходит | ■ Задержки удлиняются |
| ■ Конкуренты достигают успеха | ■ Цены растут |
| ■ Доходы падают | ■ Зданиям необходим ремонт |

Это стадия, на которой вы удобряете почву, где потом собираетесь взращивать свою идею.

Продавец компьютеров однажды довольно убедительно объяснил мне, почему его работа была очень похожа на деятельность миссионера или евангелистов. И он сам, и они, сказал он, добивались успеха, открывая или внедряя что-то непростое, неизвестное или пугающее человека, которого они пытались изменить. Он лично не имел дела с адским пламенем и муками, но в деловом соперничестве делал что-то дешевле, лучше или быстрее, и какие-то люди оставались позади, но он чувствовал, что принцип был тот же: никто не был заинтересован в спасении, пока над ними довлел страх проклятия.

Я не предлагаю крайностей такого рода, но тем не менее, если ваша аудитория довольно холодна, необходимо с самого начала заставить их осознать, что то, что вы будете представлять на презентации, важно для них. Они приходят, приготовившись слушать, а к концу первых десяти минут у них должно появиться желание знать о предмете презентации все.

Рекомендации

Два предыдущих раздела могут быть краткими, но этот формирует основную часть презентации, к тому же это то, чего вам нельзя упустить. Он может включать оценку альтернатив, демонстрацию продукции, описание услуг, сопоставление предметов, сравнение цен, представление доказательств, приведение примеров, а ведь в действительности это и есть то, что большинство людей имеют в виду, говоря о "презентации". Но ее успех во многом зависит от того, насколько хорошо вы подготови-

ли почву двумя первыми этапами, которые как раз очень просто опустить.

Очень быстро вы поймете, что “оценка альтернатив” настолько важна, что заслуживает отдельного рассмотрения. Вы придете к выводу, что рекомендации должны быть представлены в виде выбора из альтернативных вариантов, а не просто предложением типа “возьмите это и оставьте то”. Учитывая важность обсуждаемых альтернатив, вы можете счесть целесообразным подумать о схеме из четырех компонентов, а если учтете вступление и заключение, получите схему 6 “П”:

- Предисловие
- Положение
- Проблема
- Перспективы
- Предложение
- Послесловие

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

29

Окончание презентации, как и ее открытие, слишком важно, чтобы оставлять его на волю случая. Конечно, в последний момент вы можете решить улучшить запланированный вами финал, но ведь для того, чтобы думать об улучшении финала, вам жизненно необходимо иметь его. Это не значит, что он должен быть долгим или сложным, это значит только то, что он должен быть обдуман заранее и хорошо отрепетирован.

Именно в процессе работы над заключением вы должны возвратиться к первоначальному сообщению. Цель презентации обязательно диктует окончание. Окончание обычно включает:

- *краткое резюме важнейших фактов и аргументов и повтор ключевых видеофактов;*
- *рекомендации по стратегии поведения;*
- *предложения относительно ближайших шагов, если рекомендации приняты, с конкретными сроками;*
- *описание вспомогательной литературы по данной проблеме, которую вы сейчас распространяете (если таковая имеется);*

- *благодарность за внимание;*
- *предложение задавать вопросы.*

ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ

Большинство людей беспокоятся относительно того, что они скажут недостаточно. Это им кажется непрофессиональным. Следовательно, большую опасность на данном этапе представляет ситуация, когда презентация перегружена информацией. Неплохо было бы разбить факты на группы А, В, С по степени важности и пометить каждый абзац в наброске сценария (как у вас, так и у других выступающих) соответствующей буквой. Тогда вы сможете потом без особых хлопот исключить все параграфы, помеченные буквой С. Исключение материала на стадии создания наброска сценария идет легко, но оно становится все более и более болезненным по мере того, как идет время и все больше мыслей, времени и забот вкладывается в замысел.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ: ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП

Прежде чем начать писать текст презентации, вам нужно четко сформулировать ее цель. Как только вы установили точную цель и точно определили, какой будет ваша аудитория, что они уже знают и что хотят узнать, вы можете начинать планирование презентации.

Этот этап включает определение выступающих и характера их материала, длительность и порядок выступлений. Процесс планирования жизненно необходим и стоит того, чтобы вкладывать в него свои мысли и усилия. Это даст презентации мощную, упорядоченную структуру, что позволит затем проще и быстрее нарастить на этот скелет "мясо".

Есть общий закон, применимый к любым проектам: чем раньше допущена ошибка, тем сильнее она влияет на весь проект и тем труднее возместить причиненный ею вред. Презентации не являются исключением. Если допущена какая-то неточность, упущение или ошибка в определении приоритетов в самом начале планирования, тогда все последующее время, мысли и работа обречены на гибель.

По этой причине в самом начале нужно провести исследовательскую дискуссию по меньшей мере с тремя людьми. В главе 4 рассказывается о том, кому и где необходимо побывать: в данный момент мы просто говорим о том, что должно быть сделано.

Хотя этот раздел связан с презентацией в целом, каждый из выступающих должен пройти через все этапы по отдельности, когда он занимается своей подсекцией в рамках презентации.

Начните с определения приоритетов

Точно сформулируйте цель

Первый вопрос, который стоит задать, — зачем вообще вы устраиваете презентацию. Легче всего выбрать расплывчатый общий ответ: цель же состоит в том, чтобы сузить его до одного предложения. Вы можете сказать: "Чтобы повысить доходы компании в отношении к ее активам", — но этим и так все постоянно заняты. Вы можете сказать: "Чтобы продать больше программного обеспечения", — что уже точнее, но для чего же тогда целая команда продавцов? Хорошо. "Чтобы преодолеть сомнения и опасения относительно принципиально новых программ у потенциальных покупателей". Какие сомнения и опасения? Что они не сработают? Что они слишком дороги? Что люди не станут пользоваться ими?

A

B

C

A

Чем больше подобных вопросов вы зададите себе на этом этапе, тем более явной станет для вас цель презентации в целом. Вашу конечную цель, наверное, стоит свести в одном предложении: "Убедить большее число служащих отделов маркетинга и сбыта, использующих стандартные текстовые редакторы, что поворот к нашим, более дорогим, но более многогранным и простым для пользователя программам стоит этих дополнительных денег", а также убедиться, что каждый человек из вашей команды понимает это.

Эта цель должна стать вашим пробным камнем, в отношении к которому вы и будете проверять все, что может или не может заслужить включения в презентацию.

В

- А Обязательно включить**
- В Включить, если есть возможность**
- С Стоит упомянуть, если на это останется время**

На этой стадии всегда стремитесь быть исключительно кратким: позднее появится больше идей, презентация "разбухнет", когда ведущие обратятся к использованию визуальных средств, а вообще ничего страшного, если утренняя презентация продлится всего двадцать минут. Вы, в общем, сказали все, что хотели, а дополнительные перерывы на кофе вряд ли кого-нибудь расстроят.

И наоборот, презентация, которая длится слишком долго, не нравится никому. Люди стараются поскорее уйти, предвкушая перерывы, которые затягиваются и съедают время, а оставшиеся после сокращения факты почти всегда наиболее интересны и наименее существенны, вследствие чего презентация в целом становится совершенно неудобоваримой.

31

ПОДДЕРЖИВАЙТЕ СВЯЗЬ С АУДИТОРИЕЙ

Принцип обратной связи с аудиторией вполне применим в конце каждого этапа презентации. Когда поставлена точка и вы дошли до паузы, еще раз подумайте о мышлении аудитории. Какие вопросы возникли там сейчас, как там все отражается?

Здесь вам следует сказать: "Все хорошо, но нет ответа на мой вопрос..." — это очень важно, так как служит и другой полезной цели, расстановке "указателей", о чем пойдет речь в главе 4, а также помогает уберечь презентацию от превращения в непрерывный поток фактов, которые спустя какое-то время становится очень сложно воспринимать.

ЦЕННОСТЬ ПОВЕСТВОВАНИЯ

Если боитесь попасться в ловушку сухих фактов, вспомните о ценности рассказа. Вы, наверное, ловили себя на том, что, описывая какую-то деталь оборудования, вы говорите: “Эта деталь делает это... Эта деталь делает то...” и т. д. и так без конца.

Часто можно существенно улучшить выступление, обратившись к рассказу: “Разработка проектора была весьма интригующей проблемой. Начать хотя бы с того, что он должен был быть портативным, так что... но это означало, что мы не могли... так что мы попытались... наконец, мы попали в цель... когда мы наткнулись на другое препятствие... между тем оптическая группа выступила с остроумным... “ – и в итоге скучные характеристики превращены в интересное повествование.

НЕ ПЫТАЙТЕСЬ ОБЪЯТЬ НЕОБЪЯТНОЕ

32

Помните, что это только презентация. Она не должна охватывать все. Стройте ее только на тех фактах, которые могут заинтересовать всю аудиторию в целом. Не включайте ничего утомительного, неизвестного для большинства, или слишком детальную техническую информацию просто потому, что все это “хорошо было бы” включить, или потому что кого-нибудь могло бы это заинтересовать. В подходящий момент вы можете дать им на руки любое количество вспомогательной литературы, чтобы они изучали ее на досуге.

ДАЛЬНЕЙШИЕ ДЕЙСТВИЯ

На этой стадии вы должны также решить:

- кого пригласить;
- как велика будет аудитория (см. главу 7) ;
- где проводить презентацию (см. главу 8).

Если эти решения принимает за вас, скажем, клиент, который попросил вас устроить презентацию, вы должны постараться получить ответы на эти вопросы.

На данном этапе вам не стоит слишком беспокоиться о визуальных средствах. Конечно, может быть и так, что какая-то демонстрация обеспечивает презентации цельность и заложена в структуру с самого начала; но отличную презентацию можно провести вообще без каких бы то ни было визуальных средств, и никакое их число не может превратить плохо продуманную презентацию в нечто стоящее.

К данному моменту вы уже должны иметь основу для хорошей презентации; стремление к наглядному материалу должно сделать ее еще лучше. Как раз об этом и пойдет речь в следующей главе.

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК ДЕЙСТВИЙ

- 1** Определите конкретную цель презентации одним предложением.
- 2** Определитесь относительно аудитории.
- 3** Установите, какое впечатление вы хотели бы в итоге оставить у аудитории.
- 4** Решите, какие разделы включить в презентацию и каково назначение каждого раздела.
- 5** Разместите разделы в логическом порядке, учитывая время и определяя выступающего.
- 6** Пометьте разделы по степени важности буквами А, В, С, чтобы в случае необходимости скорее отсеять ненужную информацию.
- 7** Подумайте о вступлении, которое бы сразу завоевало аудиторию.
- 8** Используйте такие приемы, как "вопрос — ответ", чтобы заинтересовать слушателей и пробудить в них желание слушать вас.
- 9** Если это имеет значение, определитесь с величиной аудитории и решите, кого пригласить.
- 10** Решите, где проводить презентацию.

ТЕМЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

- 1 *Были ли вы когда-нибудь на презентации, где вы не ощущали никакой связи с ведущим? Можете ли вы объяснить, почему?*
- 2 *Какая презентация из посещенных вами была самой лучшей? Почему она была так хороша?*
- 3 *Сколько вступлений к презентациям вы запомнили? Что сделало их такими запоминающимися?*
- 4 *За какой промежуток времени у вас формируется мнение о ведущем?*
- 5 *Как бы вы количественно выразили эффективность своих презентаций?*

Планирование презентации:

постановка

Это стадия импресарио. Только что мы рассматривали аудиторию как слушателей. Теперь мы посмотрим на них как на зрителей шоу. Мы поищем моменты, где интерес аудитории снижается, где аргументы сложны или длинны, и подумаем, как повысить их эффективность. Мы изучаем презентацию, чтобы найти моменты, где должны быть вставлены наиболее интересные факты.

К этой стадии необходимо относиться с особым вниманием: она требует времени и мыслей, и, если с ней не справиться, она может превратить то, что должно стать полноценной презентацией, в провал. Но она же может превратить скучнейшую презентацию в нечто первоклассное.

Итак, мы решили, что нужно сказать, и определили, как это подать аудитории. Нужно ли выполнить еще какую-нибудь работу по планированию?

Ответ — нет. Если до сих пор мы все делали правильно, у нас есть хорошая база, и мы могли бы идти вперед так, как все и было задумано. Но мы наверняка можем сделать еще лучше. Если, к примеру, подумать о возможностях использования визуальных вспомогательных средств, мы можем найти пути сделать то, о чем мы хотим сказать:

- более понятным;
- более интересным;
- более ярким;
- более запоминающимся.

Мы можем даже найти способ сделать это занимательным и приятным. Более того, где-то в глубине сознания мы чувствуем то, о чем однажды хорошо сказал доктор Джонсон: “Конечно, это был достаточно хороший обед, но это был не тот обед, чтобы кого-нибудь на него *приглашать*”. Мы побаиваемся, что хотя мы и задумали достаточно хорошую презентацию, это не та презентация, на которую можно пригласить людей.

На самом деле, если мы вложили в текст верные мысли и думаем, что говорим, то эти страхи часто необоснованны, а добавление визуальных средств только ради визуальных средств принесет тогда больше вреда, чем пользы. Если же мы будем рассказывать о нашей работе и иллюстрировать ее, то это будет дополнительный акт внимания к аудитории, а снабдив презентацию видеоматериалом, можем значительно улучшить ее.

Все зависит от целей. Если все вносимые изменения и дополнения делаются для воздействия на настроение аудитории, то они должны работать. Если же они делаются, потому что “мы должны сделать показ более презентабельным”, то они уничтожат все положительные результаты проделанной работы. Лучше пропустить эту стадию, чем неверно подойти к ней.

Вы все же хотите продолжать? Хорошо. Но не говорите, что я вас не предупреждал.

В целом же чем дольше презентация, тем важнее становится эта стадия. Пятнадцатиминутная презентация – и вам не стоит слишком беспокоиться. Но для трехчасовой презентации этот этап – главная часть планирования. Если аудитория велика, то этот этап также становится крайне важным. Хотя, положив руку на сердце, даже краткая презентация для маленькой аудитории может быть значительно улучшена за счет соответствующего подхода импресарио.

Этот подход должен быть направлен на семь ключевых моментов.

Структура выступлений

Под этим я имею в виду всего лишь различные пути общения с аудиторией. Некоторые ведущие склонны говорить на очень серьезные темы

без всякой помощи по два часа кряду, не используя дополнительных способов воздействия на аудиторию. Презентация разнообразится показом слайдов, видео, другими визуальными средствами, прослушиванием звукозаписей, сменой выступающих, вопросами и, конечно, любыми другими методами коммуникации.

Чтобы изучить структуру выступлений, забудьте о содержании и просто взгляните на то, что получит аудитория с точки зрения *средств* коммуникации.

ЧТО ПОЛУЧИТ АУДИТОРИЯ?

- Не идет ли по какому-то пункту слишком серьезный разговор?
- Не слишком ли затянута презентация?
- Не теряется ли смысл наглядных демонстраций из-за того, что они идут одна за другой?
- Не стала ли презентация слишком неровной и отрывочной?

Правила писать трудно: что вам необходимо, так это нюх на скуку. Если вы нашли скучный момент, то не так уж трудно что-нибудь с ним сделать. Уберите его и перепишите в качестве вспомогательного документа. Подумайте об интересной информации, от которой вы отказались из-за ее недостаточной важности. Возможно, теперь ее стоит восстановить. Будьте готовы делать исключения и другие изменения, но при этом не упускайте главную цель. Сейчас вы обдумываете средства коммуникации, но то, что должно быть сообщено, по-прежнему не теряет важности. Средства — это еще не информация. Средства — это конверт, а вы должны думать и о письме, которое лежит внутри.

Хорошей практикой может стать посещение по-настоящему большой презентации, содержание которой вас не интересует, и пометить при помощи букв А, В, С каждую стадию как интересную, адекватную или скучную. Да, по отношению к чужой презентации безжалостно честным

быть гораздо проще. Но вы должны начать развивать интуитивное чувство, которое могли бы использовать применительно к собственной работе.

На этом этапе нужно отметить, что действительно первоклассные ведущие, которые знают свой предмет и свою аудиторию, могут в определенной ситуации целый час и даже больше удерживать интерес своих слушателей. Но очень немногие из нас обладают или могут претендовать на обладание таким талантом, и слишком многим из нас приходится обходиться собственными скромными силами.

Не бойтесь корректировать текст

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ: ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП

Прежде чем начать писать текст презентации, вам нужно четко сформулировать ее цель. Как только вы установили точную цель и точно определили, какой будет ваша аудитория, что они уже знают и что хотят узнать, вы можете начинать планирование презентации.

Этот этап включает определение выступающих и характера их материала, длительность и порядок выступлений. Процесс планирования жизненно необходим и стоит того, чтобы вкладывать в него свои мысли и усилия. Это даст презентации мощную, упорядоченную структуру, что позволит затем проще и быстрее нарастить на этот скелет "мясо".

Есть общий закон, применимый к любым проектам: чем раньше допущена ошибка, тем сильнее она влияет на весь проект и тем труднее возместить причиненный ею вред. Презентации не являются исключением. Если допущена какая-то неточность, упущение или ошибка в определении приоритетов в самом начале планирования, тогда все последующее время, мысли и работа обречены на гибель.

По этой причине в самом начале нужно провести исследовательскую дискуссию по меньшей мере с тремя людьми. В главе 4 рассказывается о том, кому и где необходимо побывать; в данный момент мы просто говорим о том, что должно быть сделано.

Хотя этот раздел связан с презентацией в целом, каждый из выступающих должен пройти через все этапы по отдельности, когда он занимается своей подсецией в рамках презентации.

Начните с определения приоритетов

Точно сформулируйте цель

Первый вопрос, который стоит задать, — зачем вообще вы устраиваете презентацию. Легче всего выбрать расплывчатый общий ответ; цель же состоит в том, чтобы сузить его до одного предложения. Вы можете сказать: "Чтобы повысить доходы компании в отношении к ее активам", — но этим и так все постоянно заняты. Вы можете сказать: "Чтобы продать больше программного обеспечения", — что уже точнее, но для чего же тогда целая команда продавцов? Хорошо, "Чтобы преодолеть сомнения и опасения относительно принципиально новых программ у потенциальных покупателей". Какие сомнения и опасения? Что они не сработают? Что они слишком дороги? Что люди не станут пользоваться ими?

Чем больше подобных вопросов вы зададите себе на этом этапе, тем более явной станет для вас цель презентации в целом. Вашу конечную цель, наверное, стоит свести в одном предложении: "Убедить большее число служащих отделов маркетинга и сбыта, используя

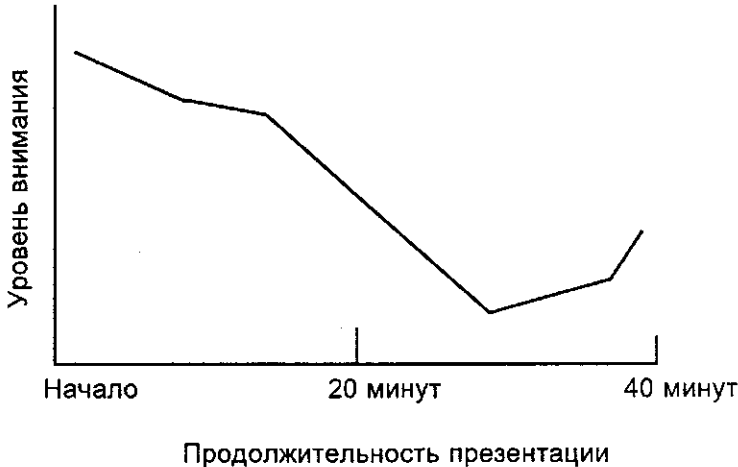
ющих стандартные текстовые редакторы, что поворот к нашим, более дорогим, но более многосторонним и простым для пользователя программам стоит этих дополнительных денег", а также убедиться, что каждый человек из вашей команды понимает это.

Эта цель должна стать вашим проблем-каменем, в отношении к которому вы и будете проверять все, что может или не может заслужить включения в презентацию.

Кривая внимания

Она тесно связана со структурой выступления. Психологи составили график того, как уровень внимания аудитории или класса изменяется в течение сорокаминутного периода. Сначала он высокий, затем, в первые десять минут, снижается очень медленно, затем быстрее, пока не достигает самого низкого уровня примерно через тридцать минут. Затем он начинает круто подниматься, и в последние пять минут он опять высокий.

Типичная кривая внимания



Из этого следует четыре вывода

- Более короткий отрезок – скажем, 25 или 30 минут – содержит соответственно больший процент внимания (хотя, конечно, чрезмерное количество коротких разделов значительно снижает уровень внимания аудитории).

- Те факты, которые по вашему замыслу аудитория должна запомнить, должны быть в начале и в конце выступления. В частности, особенно важны последняя иллюстрация и вывод в каждом выступлении. (Их можно особо выделять длительной паузой после важного пункта.)
- Так как кривая внимания после первых десяти минут падает, то как раз после этого момента и до тех пор, пока она не начнет опять возрастать, наибольшее внимание должно уделяться разнообразию структуры выступления и всевозможным ухищрениям, призванным разбудить интерес аудитории.
- Внимание аудитории не возрастет к концу встречи, если слушатели не будут знать, что она уже приближается к завершению.

О предварительном ознакомлении аудитории со структурой презентации написано в главе 4.

Длина перерывов и разделов

Опять же это имеет тесную взаимосвязь со структурой выступления и уровнем внимания. Время для вопросов – это не перерыв, это очередное изменение структуры, о чем пойдет речь в главе 7. Перерыв – это когда люди могут встать со своих мест.

Кстати, постарайтесь вспомнить, сколько раз вы расстраивались, что на семинаре или презентации были перерывы. Теперь подумайте, сколько раз вы были этому рады. Если вы были честны, то пропорция будет примерно 1: 10 000.

Так что перерыв – важный момент, и в большинстве презентаций их даже несколько. Тем не менее иногда они затягиваются. Гораздо лучше сделать два перерыва по десять минут, чем один на двадцать. Утренняя трехчасовая презентация пройдет лучше, если она будет разделена двумя короткими освежающими перерывами, один после первого часа, а другой после второго, чем одним-единственным (даже более долгим) после полутора часов.

Наконец, старайтесь каждый раздел завершать наилучшим материалом, хотя бы даже для того, чтобы слушатели могли сказать друг другу за кофе: “Недурно, правда?”.

Если разделы неодинаковой длины, тогда, чтобы добиться большего эффекта, самый длинный должен быть первым, а самый короткий – последним.

Взгляд за кулисы

Это не совсем подходит для больших презентаций с отпечатанной программой, но во всех остальных случаях вы должны помнить, что если вы знаете, что сейчас будет, то аудитория не знает. Так что всегда ободряйте их шуткой, сообщая о следующем пункте программы (если у вас есть хотя бы одна в запасе).

ДАЙТЕ АУДИТОРИИ ПОНЯТЬ, ЧТО ЕЕ ЖДЕТ ВПЕРЕДИ

- Буквально через минуту я продемонстрирую вам кое-какие интересные иллюстрации, которые мы получили...
- Я доставил одну из этих машин сюда, и позднее мы посмотрим, добьюсь ли я и здесь такого эффекта...
- Это было снято на пленку, и вскоре вы увидите...

Просто наличие на столе каких-нибудь заманчиво выглядящих коробочек или подставок с плакатами удивительно повышает интерес.

Помните также, что перед демонстрацией внимание повышается, так что между словами: “Хорошо, давайте попробуем включить эту машину...” и действительно нажатием на выключатель у вас есть отличный момент, чтобы сказать что-то важное.

Участие аудитории

Не считая того факта, что здесь не применяются дисциплинарные взыскания, именно отсутствие участия аудитории в презентации и составляет ее коренное отличие от урока. Участие в уроке, возможность ученика самому проверить истинность утверждений – это основное в преподавании. Поскольку здесь этого нет, то ведущий презентации, пожалуй, ближе не к учителю, а к ведущему развлекательной программы. Но это совсем не значит, что вы не должны использовать каждый шанс, позволяющий аудитории поучаствовать в презентации.

Шутка – наиболее очевидный пример. Шутка не является смешной, пока над ней не смеются, ведь именно смех завершает ее, и своим смехом аудитория участвует в шутке. Аудитория в телевизионной студии является неотъемлемой частью шоу, тогда как зрители, спокойно сидящие дома и улыбающиеся сами себе, этой частью не являются.

42

Но шутка, над которой не смеются, это настоящее бедствие, и далеко не каждый знает, как все же заставить людей смеяться над ней. А что еще можно сделать? Ну, иногда вы можете встряхнуть людей вопросом: “Сколько колес на этом рисунке?” – но это нечасто удается. Тем не менее есть одна возможность, которая слишком часто отвергается: дать им что-нибудь подержать в руках и, если возможно, сохранить.

Любой маленький, дешевый предмет, который имеет отношение к вашей деятельности, – пример ваших революционно новых водоотталкивающих материалов, маленький, но жизненно важный компонент одного из механизмов, о которых шла речь в выступлении (пример достижения новейших печатных технологий). Все это резко повышает интерес у аудитории. Не нужно вручать их каждому – достаточно пустить пакет с сувенирами по рядам. При большом количестве слушателей это срабатывает хуже, но можно заранее подготовить маленькие сувениры и разложить их по сиденьям.

Воздействие

Было бы разумно разделить все визуальные средства на три категории:

- поясняющие;
- подтверждающие;
- оказывающие воздействие.

Вы используете поясняющие визуальные средства с самого начала. Это как раз то, без чего вы не сможете обойтись — есть вещи, которые невозможно объяснить словами, но легко сделать это с помощью картинки, диаграммы или модели.

Когда вы обдумывали структуру выступлений и размышляли о кривой внимания, вы начали поиск подтверждающих визуальных средств. Они не являлись структурной необходимостью, но они привносили зрительную очевидность, подкрепляли ваши аргументы, помогали повысить интерес в тот момент, когда он понижался.

43

Воздействующие на аудиторию визуальные средства — это как раз то, о чем чаще всего забывают. Они легко определяются вопросом: “Какие изображения нам хотелось бы запечатлеть в памяти слушателей?” Вполне возможно, что это будут изображения, которые уже использовались для объяснения или подтверждения, но вполне возможно, что и нет. Их следует хорошенько продумать и затем разместить в ключевых позициях (часто это начало и конец встречи) и, возможно, выставить на обозрение в течение ближайшего перерыва.

Есть старая английская пословица: “Я услышал и забыл, я увидел и запомнил, я сделал и понял”. Аудитория на презентации вряд ли много сделает и поймет, но очень многое будет услышано и забыто. И тем не менее она запомнит то, что увидит. Вы должны быть уверены, что аудитория увидит все, что должна запомнить.

Понятие “воздействие” включает в себя приемы и способы, призванные разбудить аудиторию, удивить ее и сделать более внимательной и восприимчивой. Самый лучший *coup de theatre* (фр. — сценический эффект), который я знаю, был использован на лекции о войне для армей-

ких офицеров. Ведущий объявил тему, положил на стол маленькую педарду и достал коробок спичек. Пока он открывал коробок, его помощник устроил огромный ярко-красный фейерверк за спиной у аудитории. Слушатели, все как один, подскочили, и тройная неожиданность происшедшего (неожиданность момента, неожиданность места, неожиданность силы) навсегда осталась в их памяти.

ВОЗДЕЙСТВИЕ

Распределение ролей

44

Кто должен вести презентацию? Должен ли это быть один человек или несколько? В целом я за разнообразие, если только в нем есть немного логики. Если аудитория не может понять, почему Петров должен на этом этапе сменить Иванова, то было бы лучше, чтобы все полностью сделал Иванов; но если слушателям понятно, что сейчас мы вступили в сферу, где у Петрова больше знаний и умений, а то и опыта или авторитета, то это просто чудесно.

Более щекотливым вопросом на больших презентациях, в частности если она запланирована как презентация с одним ведущим, является следующий: “Что случается, если самый старший ведущий и в подметки не годится более молодому члену команды?” Моя личная точка зрения такова, что провести презентацию должен лучший ведущий, но более старший должен начать знакомство кратким вступительным словом и подвести итог кратким отчетом о выполненном. Если презентация важна, то все люди, вносящие в нее значительный вклад, должны иметь дублеров. А главный ведущий в особенности. Роль дублера трудно переоценить. Дублер:

- может обеспечить дополнительную проверку всех сценических и визуальных деталей;

- может обсудить с ведущим возможности улучшения выступления;
- часто предотвращает провал, обнаруживая, что забыто что-то из реквизита или нарушен порядок слайдов.

Сознание того, что он должен будет делать все сам в случае болезни ведущего, обострит наблюдательность и реакцию дублера просто потрясающим образом. (Хитрые ведущие иногда жалуются своим дублерам на сильную головную боль и озноб вечером накануне презентации.)

Если вы отвечаете за всю презентацию в целом, и особенно если это большая презентация, то самым неблагоприятным будет делать все одному. Кроме того факта, что вам и так придется делать очень много, есть еще и другая причина. Кто-то должен все время обдумывать, улучшать, оценивать и критиковать презентацию исключительно с позиции зрителя. Любой участник презентации будет хотя бы частично озабочен своим собственным выступлением и, более того, его “эго” сделает для него невозможной абсолютную беспристрастность в вопросе, не его ли фрагмент следует опустить в данной презентации.

Так что если вы участвуете в презентации, то вам гораздо труднее проводить результативную критику и давать советы другим — и у вас, и у них будет чувство, что вы критикуете их из зависти. Если это чувство не смягчит вашу критику, то усилит сопротивление партнеров. В любом случае это ухудшит эффективность презентации.

Последний и наиболее важный принцип на всех стадиях планирования: никогда не рассчитывайте на то, что аудитория будет заинтересована в теме вашей презентации. Считайте, что они будут нейтральны — не заинтересованными, не скучающими, но вполне способными стать теми или другими. Если вы не потратите свое время и мысли на главную проблему — сохранение их заинтересованности, — они могут запросто впасть в скуку, что само по себе уже не так далеко от обиды.

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК ДЕЙСТВИЙ

- 1 Проработайте весь проект презентации в поисках моментов, где интерес понижается.
- 2 Выявите объяснения или аргументы, которые слишком длинные или сложны, и упростите их.
- 3 Обдумайте пути варьирования структуры выступлений.
- 4 Убедитесь, что все изменения, которые вы вносите, чтобы повысить интерес, имеют отношение к предмету беседы.
- 5 Делайте разделы достаточно короткими, чтобы увеличить период повышенного внимания аудитории.
- 6 Убедитесь, что каждый раздел заканчивается важным сообщением.
- 7 Позаботьтесь, чтобы аудитория знала, что будет дальше.
- 8 Постарайтесь вовлечь аудиторию в процесс выступления.
- 9 Решите, что нужно запомнить слушателям, и придумайте, что сделать, чтобы они действительно это не забыли.
- 10 Определите, кто будет вести презентацию, представляя для аудитории разнообразные, но логичные взгляды.

ТЕМЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

- 1 Обдумайте яркие моменты из виденных вами презентаций, которые вы можете припомнить. Что делает их запоминающимися?
- 2 Насколько глубоко вы, поставив себя на место зрителя, способны погрузиться в содержание презентации, прежде чем начнете думать о перерыве на кофе?
- 3 Считаете ли вы, что устная презентация более интересна, чем письменная? Если да, можете ли вы сказать, почему?
- 4 Какую последнюю смешную шутку вы слышали на презентации? Помните ли вы, на какую тему говорил выступающий?
- 5 Что, по-вашему, является индикатором того, что внимание аудитории начинает рассеиваться?

План действий

В общем-то составлять план действий не так уж необходимо – и так очевидно, что должно быть сделано. Более того, большое число презентаций планируется за меньшее время, чем было намечено, а некоторые создавались в течение всего одного или двух дней и при этом имели грандиозный успех.

Тем не менее за эти годы я осознал, что определенные ключевые собрания по подготовке нельзя пропускать, так как если вы пропустите хотя бы одно, то шансы на успех заметно снижаются. Короткая и несложная презентация с опытным ведущим может допустить совмещение двух собраний в одном, но все равно должны быть пройдены все этапы. Так что, мне кажется, лучше перечислить все собрания, которые в идеальном мире должны предшествовать презентации. Их всего семь.

Что нужно сделать?

Это собрание необходимо, чтобы решить то, о чем упоминалось в начале главы 1: определить цели и намерения презентации. Когда они ясны, на собрании нужно определить ведущих и их роли. Трудно сказать, кто должен присутствовать на этом собрании, но, как правило, должно быть не меньше трех человек – вашей основной презентационной команды:

- человек, ответственный за презентацию;
- специалист по предмету презентации – продукту, плану, услуге и т.д., который будет представлять (возможно, при этом он сам и ведет презентацию);
- специалист по предполагаемой аудитории, ее нуждам, надеждам и стремлениям (возможно, при этом тоже ведущий презентации).

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Пригласите ведущих вместе с дублерами на следующее собрание.

Что нужно сказать?

Это собрание может быть совмещено с предыдущим, но все равно должны быть пройдены все этапы. Должны присутствовать члены основной команды, а также все ведущие презентации и их дублеры. На этой стадии очень важно разъяснить каждому, сколько еще предстоит собраний и что от него будет требоваться на каждом этапе, чтобы никто не забегал вперед.

Презентационная команда кратко знакомит всех ведущих с основой, целями, подходом и всеми практическими деталями. Она обсуждает вместе с ведущими общий вид презентации, а также действия каждого из ведущих. Каждый должен уйти с ясным пониманием того, что нужно оставить в сознании аудитории в конце выступления.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Каждый участник презентации пишет текст своего выступления и передает его основной команде до следующего собрания.

Работа над текстом

Сейчас мы переходим от главы 1 к главе 2. Это опять собрание всей презентационной команды. Было бы отлично (если это вообще возможно) пригласить на это собрание кого-либо из тех, кто составит аудиторию, или, по крайней мере, кого-нибудь, кто относится к группе, для которой предназначается презентация, и будет реагировать примерно так же, как и слушатели.

На собрании прорабатывается текст, чтобы:

- исключить противоречия, частичные и полные совпадения;
- проверить, не осталось ли каких-нибудь информационных пробелов, которые никто не заполнит;
- самое важное — критически рассмотреть все выступления с точки зрения аудитории, чтобы ведущие могли сократить хорошо знакомые ей разделы, расширить более интересные или незнакомые, упростить или опустить слишком непонятные или подробные места; убрать материалы, которые могут вызвать раздражение, и определить, где есть наибольшая вероятность столкнуться с сопротивлением или недоверием аудитории;
- проанализировать структуру выступлений с точки зрения меняющегося интереса аудитории, как описано в главе 2.

Участники презентации должны уйти с этого собрания с ясным и четким представлением об аудитории, с которой им придется встретиться.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

51

Ведущие записывают на диктофон (или на бумагу — см. главу 4) свой текст, тщательно проследив за тем, чтобы он занимал не более двух третей времени, отведенного им для выступления. Они должны передать записи основной команде перед следующим собранием вместе со своими идеями насчет визуальных вспомогательных средств.

Работа с ведущим

Это не коллективное собрание. В идеале оно должно проходить отдельно для каждого ведущего презентации наедине с человеком, управляющим презентацией, и как минимум одним “производственным менеджером”, отвечающим за все слайды, микрофоны, схемы, видео, все техническое снаряжение и детали практической организации.

В зависимости от конкретных обстоятельств вам также может понадобиться дизайнер-график, оператор или фотограф, проекционист, дизай-

нер сцены, осветитель и другие специалисты. Если презентация должна проходить в общественном месте (кинотеатр, театр, конференц-зал гостиницы и т. д.), то представители технического персонала арендуемого помещения могут избавить вас от множества проблем.

Это собрание описано в главе 2. На данном этапе каждое выступление изучается с точки зрения его драматических качеств, то есть способности удержать аудиторию и воздействовать на нее. Воздействие визуальных средств не обсуждается. Все фотографии, видео, диапроекторы, слайды, схемы, рисунки, модели, оборудование и вспомогательные средства любого вида готовятся к показу и отрабатывается их дизайн.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

- *Каждый ведущий* должен окончательно доработать текст выступления (см. главу 4). Но запись не обязательно должна быть перенесена на бумагу, изменения могут вноситься и в магнитофонную запись.
- *Производственный менеджер* должен проверить дизайн и исполнение всех визуальных вспомогательных средств и убедиться, что все выполнено и готово к следующему собранию. (Так никогда не бывает, но вы должны постараться.)

После этого, за исключением простейших презентаций, между собраниями обычно делается перерыв по крайней мере на 2, а вполне возможно и на 4 недели.

Черновой просмотр

Как и производственные собрания, это собрание должно проводиться отдельно для каждого ведущего. Пришло время обнаружить и исправить ошибки в исполнении визуальных средств, преодолеть технические затруднения в освещении, движении и действии, произвести хронометраж сценария и при необходимости исключить лишнее. На этом этапе очень удобен секундомер.

Очень помогает, если кто-то посторонний может просмотреть и прокомментировать все это с точки зрения потребителя. Это можно сделать и на следующем собрании, но у вас будет меньше времени для изменений.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Внесите все необходимые изменения в визуальные средства, устраните текстовые и технические шероховатости, хронометрируйте сокращение сценария и, если необходимо, сократите его еще больше.

Беглый просмотр

На этом собрании должны быть все, кто принимает участие в презентации. К этому моменту основные неполадки должны быть устранены, и все в первый раз должны увидеть что-то (отдаленно) напоминающее предстоящую презентацию. С точки зрения изменений и улучшений сделано, может быть, не так уж и много, так что еще можно сокращать. Конечно, болезненно делать это так поздно, когда уже затрачено так много сил и внимания, но тем не менее именно способность сокращать на данном этапе, сокращать даже выступления целиком — вот что отличает профессионалов от дилетантов.

53

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Приведите в порядок все, что вызывает малейшие сомнения, и при необходимости проведите сокращения.

Генеральная репетиция (в костюмах)

Она отличается от беглого просмотра тем, что (если это возможно) проводится именно там, где и состоится презентация, в условиях, максимально приближенных к предполагаемым. Цель ее — попробовать выявить какие-то особые недочеты, на которые нельзя закрывать глаза, и дать участникам презентации возможность хоть немного освоиться с обстановкой.

Если невозможно провести генеральную репетицию непосредственно на месте, то последний прогон набело, учитывающий все последние состыковки и сокращения. Даже если сокращений не было, никогда не помещает провести репетицию по возможности утром или днем накануне настоящей презентации, хотя бы для того, чтобы прибавить участникам еще немного уверенности в себе.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Постучите по дереву на удачу.

<i>Собрание</i>	<i>Кто должен присутствовать</i>	<i>Домашнее задание</i>
Что нужно сделать?	Ответственный за презентацию Эксперт по теме Эксперт по аудитории	Пригласить участников на следующее собрание
Что нужно сказать?	Основная команда, все ведущие, дублеры	Ведущие готовят текст выступлений к следующему собранию
Работа над текстом	Основная команда, все ведущие, дублеры	Ведущие записывают тексты выступлений и предлагают визуальные вспомогательные средства
Работа с ведущим	Ответственный за презентацию, производственный менеджер, ведущие (индивидуально)	Ведущие дорабатывают текст выступлений; подготовка визуальных средств
Черновой просмотр	Все	Окончательная доработка текста с сокращениями и подгонкой
Беглый просмотр	Все	Последние сокращения и подчистки
Генеральная репетиция	Все	Постучите по дереву

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК ДЕЙСТВИЙ

- 1 Определитесь с целью презентации.
- 2 Решите, кто и что будет делать.
- 3 Каждый из ведущих должен выразить в одном предложении все, что он хочет внушить слушателям.
- 4 Все ведущие должны сделать наброски выступлений.
- 5 Заметки нужно проверить, чтобы убедиться, что они способны заинтересовать аудиторию и в то же время содержат всю необходимую информацию.
- 6 Ведущие надиктовывают или записывают тексты своих выступлений.
- 7 Изучите каждый раздел, чтобы определиться со вспомогательным материалом.
- 8 Проработайте каждый раздел, чтобы удалить шероховатости и пробелы.
- 9 Прогоните всю презентацию по порядку. Это ваш последний шанс сократить или изменить ее.
- 10 Проведите генеральную репетицию непосредственно на месте действия (если это возможно).

ТЕМЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

- 1 *Сколько вы можете вспомнить ошибок ведущих на посещенных вами презентациях? Скольких из них могло бы не быть, если бы было больше репетиций?*
- 2 *Припомните самый долгий и самый короткий срок, затраченный вами на подготовку к презентации. Каковы преимущества каждого?*
- 3 *Подумайте о различных вариантах визуальных средств, которые вы могли бы использовать. За какой срок вы можете их подготовить?*
- 4 *Когда вы смотрите презентацию, как вы определяете, насколько хорошо она была запланирована и отрепетирована?*
- 5 *Приходилось ли вам когда-нибудь участвовать в презентации, перегруженной информацией? Как этого можно было бы избежать?*

Работа с текстом

Как только мы определили, что хотим сказать и в каком порядке, нам нужно решить, как это сказать.

Не имеет значения, насколько важна тема и насколько интересна форма презентации, – все равно есть опасность разочаровать аудиторию – и даже вогнать ее в спячку всего лишь из-за плохо подобранных слов и выражений. Поэтому на данной стадии нужно ознакомиться с рядом правил. Они не трудные, но очень важные.

58 Проблемы ненаписанной презентации

Должна ли у ведущего быть полная запись текста или он может вести беседу более или менее спонтанно на основе каких-то замечаний? Это вопрос, к которому приходится возвращаться снова и снова, причем многие люди дают на него неверный ответ гораздо чаще, чем на любой другой.

Начнем с того, что лучшими ведущими являются те люди, которые ведут себя естественно. Они легки, изящны, дружелюбны, забавны и свободны от пут, которые, похоже, приковали остальных к маленьким клочкам бумаги. Хорошие ведущие говорят с нами самым естественным в мире образом, никакого текста – его просто и быть не может. Они говорят только для нас и руководствуются нашей реакцией. Подобная беседа изначально не может быть написана заранее.

Тем не менее для большинства подобная ситуация является скорее желанной, чем реальной. Наша речь не столь красива, наши слова менее крылаты. И даже для тех, кто при случае мог бы осилить эти высоты, существует три трудности.

ВИЗУАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА

Блестящему оратору не нужны визуальные средства, чтобы не допустить сна в аудитории, но очень часто их требует тема презентации. Но если вы их используете, то попытка отклониться от определенного порядка, в котором они должны демонстрироваться, может оказаться фатальной. Слайды, видеозаписи и диаграммы находятся в заранее определенном порядке, оператор точно знает, в какой момент ему остановить диапроектор и перейти к видеомagnитофону, а блестящая импровизация может не менее блестяще этот порядок нарушить.

ВРЕМЯ

Презентация почти всегда заключена в определенные временные рамки, причем за это время нужно успеть сообщить конкретный объем информации. Если не иметь детального сценария, то либо потребуются намного больше времени, либо будут опущены важные моменты.

59

В ПОИСКЕ НАИЛУЧШЕГО ВЫХОДА

Если вы согласны с тем, что информация должна быть донесена до аудитории за определенное время, то принимается и логика оптимизации. Есть самый лучший порядок изложения этих пунктов. Есть наилучший способ расположить их так, чтобы они были понятны аудитории. Существуют также некие слова и выражения, идеально соответствующие вашим аргументам. Довольно скоро вы обнаружите, что любое действительно спонтанное выступление неосуществимо, так что его желательно написать заранее.

Не читайте по бумажке

Многие решат, что им лучше будет записать всю презентацию, но именно тут и кроется ошибка. Они садятся за стол, записывают все, что хотят сказать, вручают это своим секретарям и говорят себе, что они написали свою презентацию. Но это не так. Они написали всего лишь бумагу.

Я не знаю, почему в подобной ситуации кажется несколько обидным и оскорбительным, что вам просто напроосто читают некий документ или декламируют текст, явно выученный наизусть. Выдающиеся профессора читают свои бумаги на ученых советах, и никто не жалуется; но в подобной ситуации аудитория обычно получает (или надеется, что получает) привилегированный обзор нового вклада в науку, который будет опубликован позднее. Думаю, чувство обиды потому, что презентацию обычно рассматривают в некоторой степени как знак благосклонности, оказываемый теми, кто приходит, тем, кто ее организывает. Если все это написано, зачем напрягаться и совершать такое путешествие, тратя при этом столько времени? Почему бы просто не послать материалы по почте?

Чтение материала или заучивание его наизусть является также оскорбительным по отношению к аудитории: если уж люди потрудились прийти сюда, они надеются на соответствующее отношение, в то время как письменный документ был закончен прежде, чем его автор увидел аудиторию, и ясно, что он точно так же может быть прочитан любым оратором любой аудитории. Конечно, чем больше аудитория, тем это менее обидно (хотя это всегда некорректно); но если аудитория меньше ста человек, как и бывает на большинстве презентаций, то это может до такой степени раздражать людей, что навредит цели самой презентации.

Это напоминает мне продавца энциклопедий, который однажды вечером зашел к нам с женой и под видом беседы продекламировал официальные сведения о своей компании, произвел самое сильное впечатление лживости и неискренности, которое я когда-либо получал в собственной гостиной (по крайней мере, когда был выключен телевизор).

Итак, получается, что когда вы читаете свои записи, вы можете обидеть людей, а если вы заучили их и читаете наизусть, то вы неискренни. Где же выход?

Разговорный и письменный языки

Ответ заключается в отличии письменного и разговорного языков. Если вы написали текст и хорошенько порепетировали, то к нужному сроку вы будете достаточно хорошо знать его наизусть; но если вы начали с

того, что составили письменный вариант, то это все равно будет звучать как заученный текст. Если же вы пользовались разговорной версией, то это будет звучать как неофициальная беседа.

На различия между этими двумя разновидностями языка стоит обратить внимание хотя бы потому, что как только вы сумеете почувствовать разницу и избежать ловушек, это значительно усилит ваше ощущение легкости и расслабленности, а также поможет вам избежать барьеров, которые ораторы часто невольно создают между собой и слушателями. Более того, можно просто сесть за стол и писать на разговорном языке — профессиональные работники радио делают это постоянно, вам нужно только знать, что он в себя включает.

Я предпочитаю писать всю презентацию целиком. В конце концов (и особенно если время ограничено) это всегда самый лучший способ создания чего-либо: лучшего аргумента, лучшего порядка, лучшей фразы, и у вас гораздо больше шансов придумать и выработать это, заставив себя написать все это заранее, чем когда вы придумываете на ходу. Итак, как же избежать сходства с декламацией?

РАБОТА С РАЗГОВОРНЫМ ЯЗЫКОМ

Прежде всего, разговорный язык имеет свои корни не в литературе или газетах, а в спонтанной речи обычных людей. Если вы работаете с письменным вариантом языка, то вы спрашиваете себя, является ли то, что вы написали, ясным, кратким и грамотным; при работе же с разговорным языком вы пропускаете все это через другой фильтр: может ли кто-нибудь действительно сказать такое своему собеседнику? Или, чтобы быть более точными, есть ли тут что-нибудь такое, чего один человек не мог бы сказать другому?

На печатной странице вы можете встретить массу вещей, которые вы просто не могли бы сказать в обыденной речи:

Я должен купить цветы, поскольку сегодня у моей жены день рождения

Мне надо купить цветы: у моей жены сегодня день рождения

Пара сочелась браком после налета на ювелирный магазин

Двое из них поженились после ограбления ювелирного магазина

В речи, перечисляя группу из трех элементов, скажут не А, В и С, а А, и В, и С. Все, что отдает журналистикой, архаичностью, напыщенной прозой или литературностью, будет мешать коммуникации. Являясь частью аудитории, вы немедленно ощутите, что “для кого бы этот человек ни говорил, это наверняка не для меня”. Это не значит, что все должно происходить на уровне обычной болтовни; напротив, мастерство как раз и состоит в умении написать так, чтобы аудитория ощущала только то, что с ними разговаривает очень интересный человек.

На самом деле, написать на хорошем разговорном языке может означать написать неграмотно. Грамматически правильный язык может оказаться плох как разговорный; просто посчитайте, сколько раз кто-нибудь скажет вам завтра “с какой целью”. Очень немногие скажут так в обычном разговоре.

С какой целью ты это делаешь?

Зачем ты это делаешь?

Разговорный вариант может быть плох с точки зрения грамматики, но это единственный выход для презентации. И, конечно же, вы можете обратиться к народным выражениям, что поможет сделать вашу речь ярче и выразительнее:

Десять миллионов фунтов на новый гражданский центр может звучать как большая сумма денег, но по сравнению с оборонным бюджетом это капля в море

... по сравнению со средствами на оборону это просто семечки

Слэнг всегда получает право на употребление в разговорной речи задолго до того, как его допускают на печатные страницы без обрамления в кавычки.

63

Кроме того, в разговорной речи вы можете использовать первое и второе лицо там, где более официальный письменный язык требовал бы использования третьего:

Потребитель, очевидно, сталкивался с образцами неудачной домашней техники, которая может раздражать, даже если она безопасна

Полагаю, вы знаете, что за вещи я имею в виду: приспособления, которые будят вас чашкой горячего чая в три часа утра, пылесосы, которые выдувают воздух вместо того, чтобы всасывать. Даже когда подобные вещи в принципе безобидны, они заставляют меня лезть на стенку, а они ведь не всегда безобидны.

Совершенно ясно, что ни один уважающий себя писатель, работающий с литературным языком, не поставит на странице выражения: “что за вещи” и “подобные вещи” так близко друг от друга, но в разговорной речи это проходит незамеченным.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РАЗГОВОРНОЙ РЕЧИ

Есть еще один принцип разговорной речи, который также справедлив по отношению к письменному языку, но гораздо более важен для аудитории, которая не может остановиться и поломать голову над предложением: избегайте абстрактных существительных. Они барбитураты коммуникации: усыпляющие в малых дозах и смертельные в больших. Спокойный и здравомыслящий человек, который в частной беседе скажет вам: “Сначала мы убедимся, что вам достаточно хорошо слышно”, — напишет так: “Мы уделим особое внимание обеспечению адекватных возможностей для восприятия звука”. Иногда кажется, что некоторые люди как по волшебству начинают использовать на письме абстрактные существительные, в то время как никогда бы не подумали о них в разговоре.

64

Следствием перемещения вами мануальной преграды в сферу моего звучания будет прекращение коммуникации

Если вы закроете мне рукой рот, я не смогу говорить

Полный запрет на употребление абстрактных существительных, вопреки предполагаемым неудобствам, приносит внешнему облику всех презентаций, которые я когда-либо посещал, явное улучшение. Целью письма, согласно Роберту Льюису Стивенсону, является произвести на вашего читателя именно то впечатление, которое вы хотите. Это в равной степени подходит и для использования на письме разговорной речи, и ключевыми здесь будут слова “точно”, “именно”: конкретное существительное будет метким орудием, а абстрактное — грубым инструментом.

Другим жизненно важным правилом хорошей разговорной речи является использование коротких слов и коротких предложений. Не говорите: “Иногда обстоятельства создают ситуацию, в которой один или несколь-

ко членов персонала желают получить возможность выбора между продолжением работы после обычного срока выхода на пенсию, который определен в их официальном договорном соглашении, в котором могут быть заключены подходящие договоренности относительно возможности дальнейшего поддержания их вклада и вытекающего отсюда улучшения их возможных прибылей”. Скажите просто: “Иногда люди хотят продолжать работать и после шестидесяти лет. Если это так, они могут остаться в рамках пенсионного договора”.

Помимо этого, есть и некоторые другие полезные правила, которые стоит иметь в виду, когда вы выбираете, какие использовать слова:

- используйте активный залог глаголов чаще, чем пассивный; например, “нам нужна ваша помощь”, а не “мы нуждаемся в вашей помощи”, а также “каска спасают людям жизни” вместо “жизни спасаются касками”;
- избегайте технических терминов, если вы не уверены, что аудитория знакома с ними;
- всегда пользуйтесь словами и выражениями, которые вы действительно используете в разговоре;
- беспощадно искореняйте жаргон.

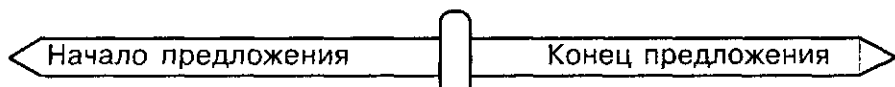
Жаргон быстрее всего может смутить аудиторию. Мне приходилось видеть компьютерных специалистов, которые совершенно не представляли, какой эффект они производили в аудитории, с увлечением рассказывая о “чрезмерности” и “изящной деградации”, используя эти слова в их особом значении, известном только программистам, о чем слушатели были совершенно не осведомлены.

Это то, что я хотел сказать о первом и самом значительном различии между двумя разновидностями языка. Отправной пункт для вас — разговорная речь, а не письменная, и вы никогда не должны говорить чего-нибудь такого, что в обычном разговоре прозвучало бы официально, напыщенно или литературно. Одновременно с этим вы должны быть осторожны со словами, которые звучат одинаково, хотя пишутся по-разному и имеют разное значение: аудитория ведь не видит, как они пишутся, и им это не может помочь.

ПОРЯДОК СЛОВ

Второе основополагающее отличие состоит в том, что, когда вы читаете написанное, вы можете двигаться своим собственным темпом, который удобен для вас, вы можете сделать паузу, чтобы поразмышлять, или чтобы посмотреть в словарь, или в *“Современный английский”* Фоулера; либо вы можете вернуться назад и прочесть еще раз начало предложения, главы или всей статьи. Если она написана так, что вам все время приходится делать это, то, пожалуй, она написана не самым лучшим образом, но вы все же сумеете добраться до ее конца.

Устная речь воспринимается вами с ходу. Вы никак не сможете заглянуть вперед, в конец предложения, или назад, в его начало.



66

Вы не можете ни на секунду остановить его.



Вы не можете заставить его двигаться медленнее.



Поэтому при написании подобных текстов вы должны совершенно по-новому понимать ясность и доступность: на презентации вы должны не только представить всю имеющую отношение к делу информацию ясно, но вы также должны представить ее в наилучшем порядке, обеспечивающем мгновенное усвоение.

В частности, если вы говорите: “Диккенс, Сократ, Дрейк, Линкольн, Генрих VIII – все они носили бороды”, – вы не можете понять, почему упоминаются все эти имена, пока не прозвучит последнее слово предложения. Когда это происходит, вы просите слушателей вернуться назад и мысленно пририсовать всем пятерым бороды – если они смогут вспомнить, кто там был.



Если вы говорите: “Диккенс носил бороду, и то же самое можно сказать о Сократе, Дрейке, Линкольне и Генрихе VIII”, – то вы все время как бы рисуете эти бороды. Я не говорю, что вы не можете подвинуть их на такой мыслительный процесс, вы только должны знать, когда вам это нужно.

67

Точно так же, если кто-то говорит вам: “В прошлом году Гарри Смит вззошел на Маттерхорн, переплыл Геллеспонт, пересек Сахару, пробежал от Лондона до Брайтона, прошел в каноэ через Ниагарский водопад, и все это он проделал с завязанными глазами и с одной рукой, привязанной за спиной”, – они могут добиться определенного шокового эффекта, но при этом вам придется возвратиться и еще раз прокрутить все это в своей голове в свете новой полученной информации.



Вы также должны быть осторожны с помещением кульминации предложения в основной глагол. Считается дурным литературным стилем писать предложение, в котором вы можете изменять конец предложения без необходимости изменить всю структуру предложения. Но именно этот вариант относится к хорошим образцам разговорной речи по двум причинам.

Прочтите канцелярский вариант: “Что бы ни говорил управляющий работами, но если верен финансовый проект и исследования рынка говорят в нашу пользу, то по крайней мере на основные товары можно не раздумывая увеличивать бюджет”. Во-первых, вы должны удерживать в голове все эти интермедии до тех пор, пока не узнаете, о чем же собственно спорят управляющий работами и оратор; во-вторых, так никто не говорит.



В обычном разговоре главные мысли почти всегда помещают ближе к началу. “Что бы ни говорил управляющий работами, можно не раздумывая увеличивать бюджет на основные товары, если верен финансовый проект и исследования рынка говорят в нашу пользу”. Таким образом, лучше поместить все второстепенные детали после основного глагола.

РАССТАНОВКА УКАЗАТЕЛЕЙ

У аудитории также нет возможности делить текст на главы; вы должны учесть и это. Изобретение, которое нам поможет, известно как “расстановка указателей”. Проблема состоит в том, что вы точно знаете, к чему вы должны прийти в ходе своей презентации и каким путем вы идете, а слушатели – нет. Они не могут ни увидеть ваши записи, ни заглянуть вперед, чтобы узнать, что их ждет, как они могли бы поступить с книгой или отчетом. Поэтому очень важно обеспечить им некий эквивалент глав.

Для этого требуется всего лишь подводящее итог предложение, сопровождаемое заявлением или вопросом, позволяющим перейти к новому разделу: “Итак, мы убедились, что наша теперешняя складская площадь окажется недостаточной, когда мы откроем свои филиалы в северных регионах. Так что же нам делать? Мы сузили практическую возможность выбора всего до трех вариантов. Я сначала кратко их напомним, а затем мы их по очереди обсудим. Возможность первая...” Хорошее деление на главы очень помогает в запоминании, поскольку вы даете ауди-

тории не только информацию, но и указатели, к какому пункту обсуждения она относится. Расстановка указателей проясняет ситуацию. Если бы Гамлет проводил презентацию, а не говорил сам с собой, он мог бы организовать ее так, взгляните:

Быть или не быть – вот в чем вопрос;

Итак, это основной вопрос, поэтому сейчас мы с вами более детально рассмотрим существующие возможности выбора.

Что благородней – духом покоряться
 Пращам и стрелам яростной судьбы
 Иль, ополчась на море смут, сразить их
 Противоборством? Умереть, уснуть –

Конечно, сон и смерть делают невозможным выбор остальных вариантов; поэтому я сейчас кратко очерчу его главные преимущества, а затем главные недостатки.

69

И только; и сказать, что сном кончаешь
 Тоску и тысячу природных мук,
 Наследье плоти, – как такой развязки
 Не жаждать? Умереть, уснуть –

И обратная сторона медали...

Уснуть!
 И видеть сны, быть может? Вот в чем трудность;
 Какие сны приснятся в смертном сне,
 Когда мы сбросим этот бранный шум, –
 Вот что сбивает нас...

В данный момент было бы полезно выяснить, почему люди так редко выбирают смерть... и так далее.

И хотя на самом деле эта методика не творит чудеса с поэзией или драмой, но зато определенно позволяет трезво взвесить аргументы.

ПОДСТЕГИВАЙТЕ ИНТЕРЕС К ФАКТАМ

Неоценимым изобретением при расстановке указателей является риторический вопрос. Мы пользовались им в предыдущем параграфе: “Наша нынешняя складская площадь окажется недостаточной. Что же нам делать? Что ж...” Он также играет важную роль в определении порядка подачи информации. Вы должны были заметить, что факты гораздо проще усвоить, если их хочется узнать, чем нежели когда вам просто представляют их. Риторический вопрос – хороший помощник, если нужно подстегнуть интерес аудитории.

Впервые я понял это, когда увидел неправильную подачу фактов на телевидении. Это было в документальном фильме, в котором восстанавливался путь Ганнибала через Альпы. Ведущий сказал: “Возможно, именно на этой плоской скале Ганнибал провел третью ночь, поскольку Ливий пишет, что в третий день они прошли всего пять миль, а у Полибия мы находим, что они разбили лагерь на высокой плоской скале”.

Насколько лучше было бы сказать: “А теперь нам предстоит выяснить, где они провели третью ночь. Это должно быть где-то поблизости, поскольку у Ливия говорится, что в третий день они прошли всего пять миль, а у Полибия мы находим, что лагерь был разбит на высокой плоской скале”. К этому моменту все уже ищут поблизости скалу, и вполне возможно, что они увидят ее до подсказки ведущего.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИМЕРОВ И АНАЛОГИЙ

Возможно, настал момент, когда необходимо высказаться в защиту аналогий. Хорошо подобранная параллель, входящая в сферу опыта аудитории, часто экономит кучу денег, необходимых на визуальные средства, или десять минут, требующиеся на объяснение. Я, помнится, только начинал разбираться, что же такое программное обеспечение, когда кто-то привел такую аналогию:

“Сравним программное обеспечение с секретарями. Их ценность зависит от трех факторов: а) интеллекта и пригодности для работы; в) их образования – математика, родной язык, иностранные языки, стенография, машинопись, бухгалтерия и т. д.; с) того, насколько хорошо они знают и выполняют работу в вашей организации.

Теперь относительно программ: а) является ли программа серьезной разработкой – как и с уровнем интеллекта, вы не сможете с этим ничего поделаться; б) есть ли базовая операционная система и стандартное программное обеспечение – такое, как широкая печать и ведение документации – то есть то, что нужно в компьютере почти каждому пользователю, равно как каждому нужно, чтобы секретарь умел стенографировать и печатать; в) есть ли возможность совместимости с собственным программным обеспечением, специальными программами для компании, которые будут написаны по заказу, точно также нужно объяснить только что принятой на работу секретарше ее обязанности”.

Такая понятная и простая параллель, может, объясняет и не все, но она ясна, лаконична и идеальна для презентации: если кто-то захочет узнать больше, к его услугам огромное количество специальной литературы.

Итак, отличия сценария презентации от письменного документа: он требует словаря, грамматики и синтаксиса разговорной речи и воспринимается слушателем сходу; аудитория не может посмотреть, что уже сделано, а что еще предстоит, пропустить какой-то раздел или послушать что-то еще раз. В то же время я должен признать, что принципы литературного языка совпадают с правилами публичного выступления: сжатость, ясность, живость, сила, избегание двусмысленностей – таковы цели сценария презентации, равно как и составления какого-нибудь документа. Но пути достижения этих целей различны.

Различные уровни знаний

Есть еще одно отличие, которое тоже играет роль: отличие в уровне знаний. Кто-то из ваших слушателей – опытный специалист, кто-то относительно хорошо информирован, а кто-то имеет весьма смутное представление о предмете беседы. Если бы вы писали статью в журнал, это не имело бы значения: кто-то прочел бы все быстро, кто-то медленно, а кто-то лишь мельком просмотрел бы. Никто бы не стал вас порицать, если бы вы рассказывали об известных им фактах – они купили этот журнал, и их проблемы, если он слишком техничен или в нем вообще нет ничего, что им хотелось бы узнать. Но уж если вы пригласили их на презентацию, то хорошо ли вы объясняете все менее опытным, не нагоняете ли вы скуку на специалистов или, не дай Бог, не оскорбляете ли вы их? Не потакаете ли вы наиболее сведущим в этом вопросе слушателям в ущерб остальным (которые могут занимать более высокое положение в компании)?

72

Работники радио сталкиваются с этой проблемой на каждом шагу. Предположим, к примеру, что вы пишете о том, почему Черчилль проиграл всеобщие выборы в 1945 г., и ожидаете, что значительная часть вашей аудитории достаточно молода, чтобы не знать предыстории этого вопроса. Неужели вы скажете: “Черчилль был лидером Консервативной партии. Он возглавлял коалиционное правительство в течение большей части второй мировой войны. До того, как началась война, он провел в парламенте уже десять лет, не занимая никакого сколько-нибудь серьезного поста, хотя перед этим он был министром финансов”? Если вы так поступите, половина аудитории решит, что это элементарно и слушать дальше не стоит.

На самом же деле, вам, конечно, лучше использовать уловки. Скажите, например, так: “Как же вы решились отвергнуть человека, который занимал столь ответственный пост министра финансов, затем почти на десять лет исчез с политической арены, а вернувшись за несколько месяцев стал премьер-министром коалиционного правительства, и фактически привел нацию к победе во второй мировой войне?”

Нужно искать самые разные пути, позволяющие мягко и ненавязчиво сообщать подоплеку вопроса. Есть множество просто неоценимых выражений, которые можно часто использовать без вреда для выступления:

- “честно говоря”;
- “главным образом”;
- “в общем”;
- “за некоторым исключением” и т.д.

Все это поможет вам избежать нагромождения многочисленных отступлений и пояснений, показав при этом специалистам, что вы знаете материал. А если не хочется погружаться в проблему из-за квалифицированного меньшинства, то можно просто подготовить печатный вариант со всеми деталями и вручить его по окончании презентации (ни в коем случае не в начале, иначе они будут читать во время вашего выступления). Но, конечно, в этом случае следует сказать специалистам, что все детали содержатся во вспомогательных документах.

В качестве альтернативы (или дополнения) вы можете пригласить коллегу-специалиста в данной области, чтобы он провел техническую презентацию только для специалистов или ответил на технические вопросы после окончания основной презентации.

73

Вы заметите, что специалисты не будут возражать против по-настоящему хорошего объяснения или аналогии — ведь они могут и сами когда-нибудь его использовать. Но вы должны запомнить обе части совета К. П. Скотта:

*“Никогда не переоценивайте знания своих слушателей;
никогда не недооценивайте их интеллект”.*

Уверенность, что ваша аудитория глупее вас, может оказаться фатальной, хотя иногда разумно предполагать, что они не так уж хорошо информированы.

Подача материала

Непосредственно проведение презентации, способ выражения мыслей, работа голосом — это не то, чему можно научить в книге: более того, с тех пор как микрофоны стали обыкновенным явлением для крупных презентаций, это стало гораздо менее важным фактором, чем было прежде. Но отдельные моменты все же стоит рассмотреть.

Для большинства ведущих главная проблема — преодоление состояния оцепенения, одеревенелости: вы, должно быть, часто наблюдали, как кто-то, обычно говорящий в живой, интересной и убедительной манере, вдруг становится монотонным и каким-то деревянным, когда ему нужно обратиться с трибуны к паре десятков людей. Похоже, какой-то ужасный демон парализует мышцы лица и сокращает голосовые связки. Я могу сказать, что только опыт побеждает этого демона, но достижение этой победы может тормозиться двумя факторами:

74

- 1 Использование канцелярского языка вместо разговорного (см. выше);
- 2 Неспособность понять, что хорошее выступление обращено к большому количеству людей так, словно это один человек.

Ваша цель — говорить почти так же, как если бы вы беседовали с парой друзей. Постарайтесь сохранить стиль своего поведения. Сохраняйте естественность:

- мимики, движений головы и тела;
- высоты и силы голоса;
- жестов;
- темпа речи;
- пауз.

Но ваша цель не контролировать эти факторы; ваша задача — устранить барьеры, которые скрывают их — научиться устранять те препятствия, которые мешают вам быть самим собой, нормальным, естественным, дружелюбным, как только вы оказываетесь перед аудиторией. Тот же, кто не сумеет устранить эти препятствия с помощью практики и опыта, должен либо распрощаться с мыслью о публичных выступлениях, либо пройти специальный обучающий курс.

Тем не менее, если вы обращаетесь к тысяче людей без микрофона, то эта простая и естественная манера становится невозможной, и вы оказываетесь в сфере настоящего ораторства, которое несколько отличается в приемах, даже если и служит тем же целям (смотрите главу 7).

Дурные манеры и вредные привычки

Ведущие презентаций могут помочь друг другу, если будут наблюдать друг за другом на предмет некоторых общих промахов, которые трудно заметить самому, и конструктивно и ободряюще комментировать выступление товарища. Вы можете довольно многому научиться, просто наблюдая ошибки других и обсуждая причины этих ошибок. Ниже приведены основные технические промахи, за которыми нужно следить.

■ Бормотание

Лучше быть слишком громким, чем слишком тихим.

75

■ Запинание

Чрезмерные паузы, обычно заполненные многочисленными “э-э”. Почти всегда это признак недостаточной отрепетированности.

■ Нечеткая речь

Встречается гораздо реже, и легко исправляется, если вы поймаете себя на этом грешке.

■ Фразы-паразиты

“Суть в том...”, “и все такое...”, “если вы знаете, что я имею в виду”... Эти фразы сами по себе безвредны, но если они переходят в разряд наиболее употребимых, то могут отвлекать аудиторию. Подобный недостаток стоит того, чтобы обращать на него внимание, если он действительно

но начинает отвлекать. Но иногда можно навредить себе ещё больше, привлекая внимание людей к этому недостатку, чем просто не обращая на него внимания.

■ Слабый визуальный контакт

Не сверлите взглядом заднюю стену. Не смотрите на людей агрессивно или гипнотически, просто смотрите, как вы бы делали это при обычном разговоре. Речь идет о всей аудитории, включая тех, кто сидит по сторонам. Кроме того, учтите, что если вы отводите или опускаете взгляд, аудитория, скорее всего, не запомнит то, что вы сказали.

■ Дурные манеры

Дурные манеры, такие как почесывание уха, похлопывание по бедрам и так далее, стоят того, чтобы заняться их исправлением, только если они повторяются настолько часто, что отвлекают аудиторию, и она следит за их повторением с гораздо большим интересом, чем за презентацией.

■ Понижение голоса

Общий недостаток всех ораторов-любителей – понижение голоса в конце каждого предложения. Имеющие такой недостаток обычно совершенно не осознают этого, а он создает атмосферу скуки и безрадостности, поскольку с концом каждого предложения создается впечатление, что беседа окончена, но каждый раз она начинается вновь. Если человек заметил этот недостаток, прослушав, к примеру, запись собственного выступления, – можно считать, что он уже на три четверти исправился.

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК ДЕЙСТВИЙ

- 1 Не приносите подходящую идиому в жертву правилам грамматики – используйте разговорный оборот.
- 2 Если можете, замените в тексте третье лицо на первое или второе.
- 3 Как правило, старайтесь самое важное помещать ближе к началу.
- 4 Разбейте всю презентацию на параграфы специальными указателями для аудитории.
- 5 Используйте риторические вопросы как основу для фактов.
- 6 Избегайте абстрактных существительных, где только возможно.
- 7 Где возможно, используйте примеры.
- 8 Учитывайте различные уровни подготовки вашей аудитории.
- 9 Обращайтесь к аудитории так, словно это один человек.
- 10 Избегайте назойливого словесного и физического манерничанья.

ТЕМЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

- 1 *Как работают ведущие презентаций, которых вам больше всего нравится слушать, – с помощью сценария, заметок или они выступают спонтанно?*
- 2 *Приходилось ли вам когда-нибудь читать вслух какой-либо из своих сценариев и при этом замечать, что вы пытаетесь использовать фразу, которую вам неловко произносить?*
- 3 *Кто ваш любимый публичный оратор?*
- 4 *Приходилось ли вам когда-нибудь на презентации выслушивать долгое разъяснение того, что вам и так известно? И как вы себя чувствовали?*
- 5 *Если вы возьмете первую попавшуюся книгу, сможете ли вы переделать любой ее раздел так, чтобы он предназначался не для читателя, а для слушателя?*

Дополнение к главе 4

Как пример различия между устной и письменной речью я выбрал один параграф такого же плана, как те, которые так часто встречаются в журналах по менеджменту, и “перевел” его на тот язык, который я бы использовал, если бы мне нужно было устроить презентацию или произнести речь. Не имеет значения, что устный вариант оказался длиннее — туманные абстракции письменного варианта должны быть подкреплены конкретными примерами, если они должны проникнуть в сознание аудитории не через глаза, а через уши.

ПИСЬМЕННЫЙ ВАРИАНТ

Читатель, возможно, уже заметил тенденцию к гипертрофированному чувству собственной важности у части ученых и инженеров в крупных организациях. Это продукт сочетания двух явлений — отчасти значительности их вклада в производственную деятельность, а отчасти и осознания окружающими высокого уровня их квалификации. Более того, огромная часть национальных достижений — именно их заслуга.

79

Это также благоприятствует росту репутации профессиональных и академических научных институтов как на национальной, так и на международной арене. К тому же все чаще к инженерам и ученым, из-за той ответственной роли, которую они играют в управлении организацией, относятся как к исключению; их бунтарство, не — надежность и интеллектуальные способности, несмотря на все несоответствие общепринятым нормам поведения, стали предметом уважения и восхищения.

Вследствие этого такие профессии подталкивают к высокомерию по отношению к остальным.

РАЗГОВОРНЫЙ ВАРИАНТ

“Давайте представим себе большую научно-исследовательскую организацию. Предположим, в ней работает сто ученых — или двести, если хотите. И представьте, что вы один из этих ученых — например, инженер по развитию. Довольно скоро вы начинаете ощущать, что если в организации так много зависит от вас, то вы должны быть чем-то осо-

бенным. И вы начинаете ощущать, что обращаться с вами должны тоже как с кем-то особенным. В конце концов, вас уважают дома; соседи горворят своим гостям, что вы — "ученый" с благоговением в голосе, — таким голосом их родители говорили: "Он священник". И вы даже стали объектом национальной важности: разве не говорят в правительстве, что для развития экономики необходимо большее количество ученых?

Но это еще не все. У вас есть жизнь и вне вашей организации. У вас есть связи со своим старым университетом, да и с другими университетами. Вы посещаете научные конгрессы, причем не только по стране, но и за рубежом. Ваши друзья гораздо более многочисленны и знамениты, чем эти серые канцелярские крысы, работающие рядом с вами. И, что еще важнее, они готовы на все, чтобы дать вам почувствовать, что вы исключение. Они создают ваш миф. Они выдумывают рассказы о вашей рассеянности. Они рассказывают друг другу, как вы исправили квадратные корни, вычисленные компьютером. Конечно же, все они носят костюмы спокойных тонов и чисто выбриты, и если вы придете в желтой рубашке без пиджака и с бородой, они будут в восхищении.

Так или иначе, если вы ученый в современной промышленности, то это настоящее испытание — не думать о себе как об исключении среди всех других."

Использование визуальных вспомогательных средств и иллюстраций

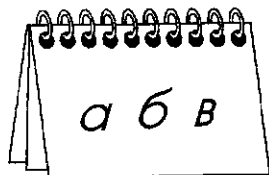
Чтобы перечислить все визуальные средства, имеющиеся в продаже, описать их действие и оценить преимущества и недостатки каждого, понадобилось бы несколько томов. Эта глава затронет только те визуальные средства, которые наиболее удобны для презентаций, и связана она не с правилами пользования, которые в большинстве своем люди соблюдают, а с теми частыми случаями, когда они портили презентацию, их использовали зря или ими злоупотребляли.

Цель этой главы – предотвратить возможные ошибки в использовании визуальных средств; об их дизайне говорится в главе 6.

Наиболее распространенные визуальные средства

Большинство визуальных средств предлагает ведущим такие возможности, которых им как раз и не хватало, однако наилучший эффект в каждом случае достигается по-разному. Давайте рассмотрим как.

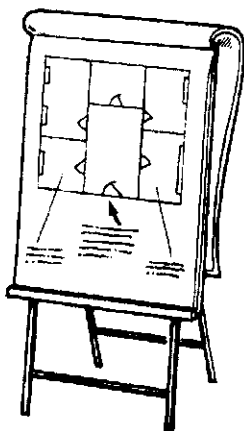
ПЛАКАТЫ



Эти заранее подготовленные визуальные средства очень полезны, но используются недостаточно.

- Часто главный промах – изображение слишком мелкое, чтобы аудитория могла рассмотреть детали. Оно должно быть отчетливым и простым.
- Очень хороши (и недостаточно используются) эскизы и карикатуры, иллюстрирующие абстрактные понятия типа “рассеянность” (человек, читающий газету в то время, как он почти попал в какой-то лаз) или “точность” (стрела, попавшая в “яблочко”).
- Аудиторию может отвлекать оставшийся после демонстрации плакат, но если вы каждый раз будете складывать его обратно в папку, то во второй раз вы его можете не найти. Решение проблемы в том, чтобы после каждой иллюстрации или серии иллюстраций вложить закладку (она не обязательно должна быть белой – на ней может быть символ, девиз компании или просто рисунок, имеющий отношение к вашей презентации в целом).

СХЕМЫ



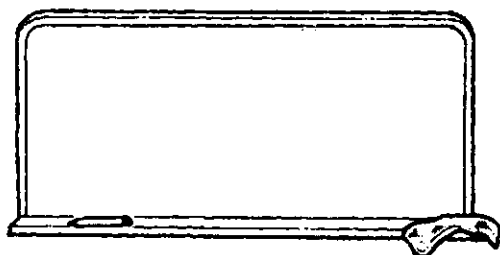
Схемы оказываются очень полезными, если в вашей презентации предусмотрено участие аудитории: они являются очень эффективным и едва ли не единственным визуальным средством, пригодным для обучения. Тем не менее в наиболее отрепетированных презентациях вы будете уже заранее знать, какие моменты вы хотите осветить и как вы бы хотели это сделать. В этом случае вы сэкономите немало времени и избежите множества недоразумений, если воспользуетесь готовыми схемами. Но если вы хотите оставить себе возможность для экспромта, который расшевелит аудиторию, то в помощь мы предлагаем ряд приёмов.

- Цвета выглядят гораздо эффектнее на белой, а не цветной бумаге. Помните также, что некоторые цвета видны лучше, чем другие. Не плохо, чтобы во время вашей репетиции кто-нибудь стал в глубине комнаты и помог вам выбрать фломастеры, тогда вы будете уверены, что зрителям будет видно все.
- Если вы правша, схема должна находиться слева от вас, когда вы стоите лицом к аудитории (тогда в процессе рисования вы заслоняете меньшую часть схемы). Если у вас хватает места, начинайте рисовать, отступив на треть листа и используя только дальние две трети, чтобы заслонять еще меньше.
- На схему указывайте левой рукой, чтобы вы по-прежнему стояли лицом к аудитории.
- Если вам нужно одновременно говорить и рисовать или писать на схеме, помните, что, когда вы отвернетесь, аудитория будет слышать вас гораздо хуже. Лучше этого избегать.
- Чтобы вам не нужно было совмещать рисование с речью, постарайтесь спланировать демонстрацию схемы так, чтобы вам никогда не приходилось делать это больше, чем в течение нескольких секунд. Гораздо лучше будет прерваться на одно – два предложения.
- Поскольку вы не можете стереть написанное, нужно все время как-то избавляться от использованного листа. Если листы складывать на верх стенда, то вполне вероятно, что вскоре они начнут падать вам на голову. Единственным спасением здесь будет обзавестись мощ-

ным зажимом, с помощью которого вам удастся удерживать их сзади. Если листы с перфорацией, и вы будете отрывать и отбрасывать их, то листов эдак после шести сцена будет выглядеть просто нелепо, к тому же это создаст затруднения тем, кто выступает за вами. Или, может, вы опуститесь на четвереньки и подберете упавшие листы? Рекомендую поставить около стенда порядочного размера коробку. Но в любом случае мораль ясна: все следует хорошенько отрепетировать.

- Отличных ровных линий, окружностей и т. п. можно добиться, нарисовав их под линейку карандашом перед презентацией, а затем только обводя фломастером по карандашной линии. Публика не заметит обмана и решит, что вы второй Леонардо да Винчи.
- Держите в кармане запасную ручку.
- Проверьте, хорошо ли крепятся схемы (мне было бы неловко говорить о столь элементарных вещах, если бы не приходилось быть свидетелем последствий пренебрежения такими мелочами).

БЕЛЫЕ ДОСКИ



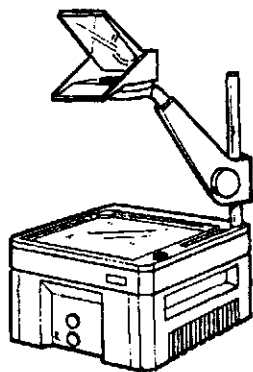
Во многом похожи на схему по принципу использования, поэтому правила большей частью такие же. Однако у досок есть определенные недостатки, так, в частности, вам нужно стирать написанное, чтобы написать что-то новое. Следует, правда, упомянуть еще кое о чем:

- используйте обычные фломастеры, а не маркеры;
- сухая тряпка далеко не так эффективна, как влажная губка;
- вытирайте доску сразу же, как только вы закончили пояснения к нарисованному. Иначе, когда вы пойдете дальше, рисунок будет отвлекать слушателей.

ЭПИДИАПРОЕКТОР (ЭДП)

Говоря об ЭДП, я предполагаю, что им управляет сам ведущий. Есть два способа использования эпидиaproекторов: первый – заранее подготовить материал, а второй – писать или рисовать непосредственно в процессе презентации, как при использовании схем.

Пользоваться ЭДП может оказаться не очень просто, что может отвлечь внимание выступающего от аудитории. Ему приходится беспокоиться, в нужном ли порядке идут рисунки, правильно ли он их кладет и снимает; он должен при этом контролировать экран за спиной, и достичь желаемого эффекта зачастую бывает трудно.



Честно говоря, никаких преимуществ использования ЭДП вместо схем, при рисовании во время выступления, нет, за исключением разве что очень больших презентаций, где схемы оказываются слишком малы, чтобы все смогли их рассмотреть, а с помощью ЭДП их можно поместить выше и увеличить.

Готовые рисунки для ЭДП можно легко разработать на компьютере и распечатать на пленку, при этом можно добиться прекрасного эффекта. Сделать их проще и дешевле чем слайды, да и ЭДП сам по себе менее сложен и не так часто выходит из строя, как диапроектор (но в то же время он и не столь надежен, чтобы вам не нужно было его тщательно проверять).

Равно как и слайды, ЭДП является тем визуальным средством, которым очень легко злоупотребить, и глава 5 как раз и посвящена ошибкам, которых следует избегать при разработке рисунков. Уже сейчас следует запомнить следующее:

- Не включайте прибор, пока не разместите рисунок, и выключайте его перед тем, как менять изображение.
- Тщательно все отрепетируйте, чтобы точно знать, куда протягивать руку за новым рисунком и куда складывать их после демонстрации.
- Убедитесь, что вы поместили ЭДП на сцене таким образом, что его не нужно будет никуда передвигать, пока последний выступающий не закончит с ним работать, иначе вы рискуете потерять интерес слушателей и собственное время, каждый раз настраивая аппарат. В связи с этим еще до начала презентации вы должны убедиться, что он не является постоянной помехой для глаз и не заслоняет аудитории ведущего, сцену или что-то еще.
- Репетируйте, пока не убедитесь, что все в порядке. В первое время когда вы включаете его, можно позволить себе беглый взгляд, чтобы убедиться, что все в порядке, но избегайте нервно поглядывать на него всякий раз, когда меняете изображение. Вы должны быть хорошо знакомы с оборудованием, чтобы уверенно им пользоваться.
- Убедитесь, что освещение во время презентации будет не слишком яркое, иначе изображение на экране будет бледным. Репетиция на месте проведения будущей презентации все покажет; если же провести ее там не удастся, вы можете либо снизить уровень освещения на сцене, либо договориться, что кто-то выключит свет, пока использу-

ется эпидиaproектор. В последнем случае вам необходимо позаботиться, что какой-то свет на ведущего все же будет направлен.

- Если вы пользуетесь указкой, то никогда не допускайте, чтобы ее кончик бродил по экрану. Укажите на нужное место, ненадолго ее там задержите, а затем уберите.
- Не пытайтесь использовать указку как щегольскую тросточку, маршальский жезл, деревяшку для почесывания спины или как зубочистку.

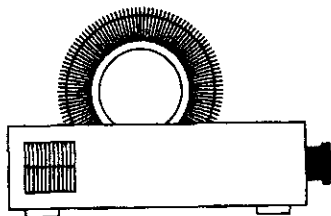
СЛАЙДЫ

На мой взгляд, ни одно из всех визуальных средств не используется настолько неуместно, как слайды. Это полезное изобретение, но оно может полностью провалить презентацию. Обращайтесь с диапроектором с той же заботой и уважением, которые вы бы проявили к заряженному пистолету. Ошибки бывают двух типов: в замысле и в исполнении. Под промахами в замысле я имею в виду несоответствие задумки разработанному дизайну, чему и посвящена глава 6.

Ошибки в дизайне и содержании являются помехой для коммуникации. Однако можно допустить множество ошибок в исполнении, которые влекут за собой нечто гораздо более разрушительное – осмеяние. Когда третий слайд подряд демонстрируется вверх ногами, даже самая сдержанная аудитория начинает смеяться. После пятого в зале не остается сухого кресла. И хотя многие могут выразить вам свое сочувствие, каждый уйдет в уверенности, что вам нельзя доверить даже повесить картину, не то что осуществить аэрокосмический проект стоимостью 8 миллионов долларов.

Большая часть проблем связана обычно либо с проектором, либо с его оператором.

Проектор



Поставьте себя на место производителя и подумайте над задачей, которая перед ним стоит. Этот аппарат работает на электроэнергии, совершает механические действия и быстро нагревается. Он должен быть легким и портативным, но вместе с тем прочным и устойчивым к толчкам, ударам и падениям на пол. Справиться с его управлением должен даже полный идиот. Покупатели ожидают, что он будет дешевым и будет эффективно работать без всяких ремонтов, хотя бы лет тридцать пять.

Перечитайте предыдущий параграф.

88

Все верно? Тогда, я надеюсь, вам уже все понятно. *Нужно смириться с тем, что проектор обязательно будет ломаться.* Я, правда, постоянно удивляюсь тому, что проекторы не ломаются еще чаще. Поломка не обернется для вас катастрофой, если вы к ней готовы (наготове запасной проектор, жизненно важные иллюстрации продублированы на схемах, все случайности учтены), но если вы убеждены, что проектор не сломается, и даже строите на его основе всю презентацию, то вы заслуживаете того, что произойдет.

Всегда заранее проверяйте все слайды на проекторе, который будете использовать, и, по возможности, именно там, где пройдет презентация. Слайды могут быть не того размера или они могут испортиться от высокой температуры внутри проектора — не испробовав, не узнаешь.

Оператор проектора

Возможно, у вас один из тех проекторов, которым можно управлять самому, нажимая кнопки. Они обладают огромным преимуществом — единым контролем. Вы сами заряжаете слайды и вы же их демонстрируете.

Но если вы используете аппарат, для которого нужен оператор, тогда вы сталкиваетесь с проблемой разделения контроля.

Если вы думаете, что работа демонстратора слайдов сродни технической работе, скажем, домашнего электрика, значит, вы никогда не проводили презентаций, которые включали бы в себя демонстрацию слайдов. Оператору проектора необходим не только технический опыт. Эта работа требует также интеллекта, инициативы, смекалки и присутствия духа.

ХОРОШИЕ ОПЕРАТОРЫ:

- Должны хорошо знать сценарий и ориентироваться в нем.
- Должны уметь приспособиться к любому случайному изменению сценария и быть готовы, соответственно, перестроить свои слайды.
- Не способны перепутать сигнал “следующий слайд” с сигналом “уберите этот слайд !”.
- Никогда не должны вставлять слайд обратной стороной или вверх ногами или ронять на пол следующую кассету, когда она почти вставлена.

89

Именно поэтому дублер ведущего, если таковой имеется, должен быть человеком, умеющим работать с проектором (оператору также неплохо иметь дублера). Но кто бы ни был оператором, я бы рекомендовал следующее:

- он должен вручную отобрать слайды в соответствии со сценарием, а затем, зарядив их в кассету, еще раз свериться со сценарием;
- он не должен делать каких бы то ни было сокращений или изменений в порядке демонстрации после генеральной репетиции;
- он должен избегать перезарядки слайдов во время презентации (лучше использовать вторую кассету или второй проектор);

- если какой-нибудь слайд необходимо показать дважды, то лучше сделать с него копию, а не пытаться его вынуть и вставить в другое место;
- у оператора должен быть фонарик, чтобы находить упавшие слайды;
- он должен твердо знать, как поступать в случае поломки; например, если слайд застрял, прекратить демонстрацию или попытаться его вынуть и продолжить показ?

Освещение

Если вы должным образом подготовились и все хорошенько отрепетировали, то о трех четвертых практических проблем в использовании слайдов на презентации вам уже можно не думать. Единственный важный вопрос из оставшейся четверти, который влияет непосредственно на выступление, это освещение.

90

Несомненно, лучшим выходом было бы направить на ведущего луч прожектора, предварительно выключив в зале весь свет, кроме диапроектора. Но если у вас в тридцатиминутной презентации всего один-два слайда, то это может выглядеть несколько глупо. Вы можете возразить, что слайды можно показывать, лишь ненадолго выключая свет в зале, но тогда вам понадобится еще и техник по свету; или вы можете предпочесть неяркое общее освещение и позаботиться, чтобы экран находился в тени.

Компромиссов великое множество, главное — обдумать их заранее, но если вы собираетесь изменить освещение по ходу презентации, то назначьте ответственным за это не оператора проектора, а кого-нибудь другого.

Демонстрация слайдов

Помимо всего прочего вам не следует повторять следующих распространенных ошибок.

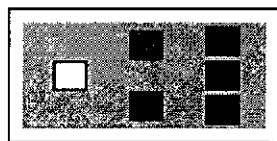
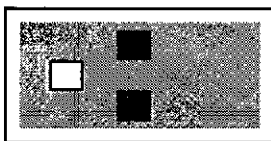
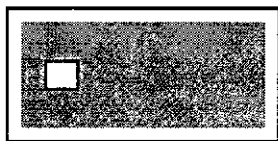
- Изумительно, как часто ведущие демонстрируют слайд и убирают его без всяких комментариев или даже явно его не замечая, — даже если слайд довольно сложен и требует объяснений. Если слайд не относится к легко воспринимаемым и понятным каждому, то к нему следует обратиться, возможно, объяснить и, если есть время, обсудить его с аудиторией, после чего сделать паузу чтобы слушатели переварили информацию.
- Никогда никому не загораживайте экран. Более того, никогда не стойте между экраном и проектором не только из-за отбрасываемой тени, но и потому, что часть слайда проецируется на ваше лицо и придает вам глупый вид, что совершенно отвлекает аудиторию.
- Не оглядывайтесь через плечо при смене слайда, чтобы убедиться, правильный ли кадр демонстрируется. Вы должны быть в этом уверены, потому что именно для этого и проводились репетиции. Но конечно, никто не запрещает вам смотреть на слайд вместе с аудиторией при обсуждении каких-то важных его деталей.
- Когда вы поворачиваетесь к экрану, то публике трудно расслышать, что вы говорите. Лучше стоять боком к публике (при этом экран оказывается у вас справа, если вы правша) и поворачивать к экрану только голову.
- Как только тема, связанная со слайдом, исчерпана, его нужно убрать, если только нет какой-то конкретной причины для его дальнейшей демонстрации.
- Как и в случае с ЭДП, блуждать по экрану указкой не следует. Если вам необходимо ее использовать (только не делайте этого, если не можете достать место, на которое необходимо обратить внимание), то укажите, на что нужно, задержите ее ненадолго, а затем уберите сразу же, как только закончили объяснение.

Заключительный момент: вы можете иметь мощный фонарик, луч которого оставляет на экране маленькое яркое пятнышко, позволяющее указать на какие-то пункты на слайде. *Не пользуйтесь им.* Это почти всег-

да отвлекает как говорящего, который должен наметить цель и попасть в нее, так и аудиторию, которая блуждает взглядом по экрану, как Тинкербель в *"Питере Пэне"*.

Этот фонарик все же может принести пользу, но совершенно особую: он пригодится либо для объяснения неясных деталей на слайдах, сделанных фотоаппаратом (ландшафты, съемка из космоса, микросъемка) либо когда экран слишком велик или слишком удален, чтобы можно было использовать указку. (Если вы разрабатывали слайды сами, то они должны быть ясными и четкими.) Следует также ориентироваться в каждом слайде настолько, чтобы быть способным сразу обратить внимание аудитории на нужную деталь либо словами, либо с помощью указки.

СБОРНЫЕ ВИЗУАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА



Сюда входят такие визуальные средства, как магнитные доски, прорезные доски, булабочные доски и т. д., где вы можете создавать изображение, добавляя к исходному по ходу действия различные детали. Простейшей и наиболее дешевой их формой (которая обычно используется в армии) являются карточки, покрытые с обратной стороны наждачной бумагой, которые помещаются на шерстяную ткань, натянутую на доске. Срабатывает это на удивление хорошо.

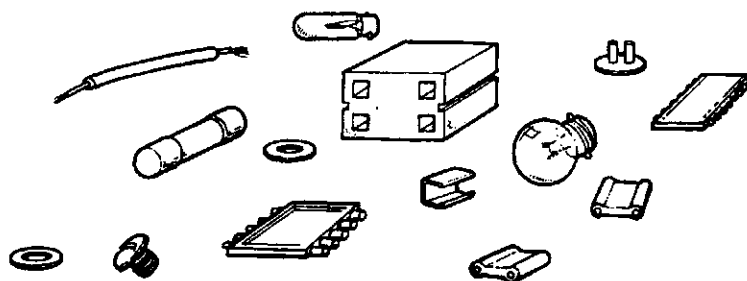
Проблема в том, что детали, которые должны добавляться к изображению, обладают неприятной способностью перепутываться. Если вам нужно выстроить шесть разных визуальных моделей, добавив к каждой по десять элементов, то большую часть времени презентации вы будете охотиться за нужной деталью, отыскивая ее в куче других. Следует сделать правилом использование либо очень ограниченного числа деталей, либо наименьшего количества разных деталей. Альтернативой (которая решает эту проблему) является "открывающаяся" доска, которая вначале выглядит пустой, но по ходу объяснения заполняется путем снятия

пустых карточек (это то же самое, но вам уже не нужно рыться в груде карточек).

Может случиться так, что, когда на ранних стадиях открывание идет слишком медленно, аудитория заскучает от количества еще неоткрытых карт. Рекомендую использовать прием очень быстрого снятия первых карточек: интерес возрастет, и вы можете позволить себе действовать немного медленнее и продлить неизвестность.

Если все предупреждения учтены и приняты все меры предосторожности, то даже один сборный стенд может превратить прозаическую беседу в полновесную презентацию. Но он же может превратить человека в обезьяну.

ОТДЕЛЬНЫЕ ПРЕДМЕТЫ



93

В поисках запоминающихся визуальных средств, которые могли бы помочь, очень просто забыть о ценности предметов, которые можно достать из кармана или из-под стола. Стоит уделить особое внимание поиску вещей, которые могли бы быть интересны аудитории и иметь какое-то отношение к презентации. Поскольку ведущие знакомы с начинкой, к примеру, видеомэгафона, они часто забывают о том, что их аудитория, вполне возможно, никогда ее не видела.

Интерес к презентации возрастает, если на ней демонстрируют какие-то предметы, так как:

- это превращает абстрактную идею в конкретный физический объект;

- это не требует утомительной подготовки;
- это облегчает запоминание материала аудиторией.

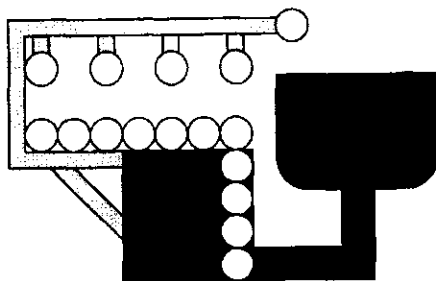
Если у вас достаточно предметов, то лучше просто раздать их слушателям.

Один из наиболее запоминающихся способов использования отдельных предметов был продемонстрирован в Англии вскоре после разработки транзисторов. Британские физики и инженеры отчаянно, но безуспешно пытались заполучить их для исследований и экспериментов, когда в ученое общество прибыл американец, чтобы сделать о них сообщение. В какой-то момент он сказал: "Хотите экземплярчик на память?" — и под изумленные вздохи выудил из кармана большую пригоршню транзисторов и просто швырнул их в аудиторию.

Эффект, как мне говорили, был аналогичен тому, который вызывает гроздь бананов в стае голодных обезьян. Выдающиеся профессора ползали на четвереньках, дрались, толкались, царапались, наступали друг другу на руки, были слышны крики обвинения и боли. Прошло около минуты, пока раскрасневшееся и разгоряченное собрание вернулось на свои места, зажав в кулаках добычу. И только тогда лектор продолжил: "Хотя, в общем-то, это муляжи..."

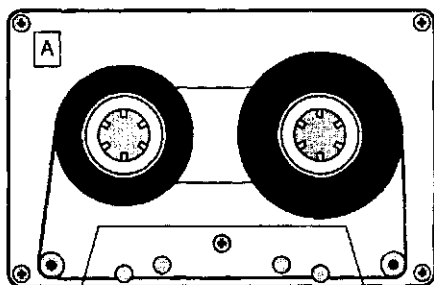
ДЕЙСТВУЮЩИЕ МОДЕЛИ

Демонстрация действующей модели — кульминация презентации, спросите у любого учителя. Если же модель вдруг не работает, то это почти катастрофа. Тем не менее, это вовсе не аргумент против использования работающих моделей, а только довод в пользу репетиций и крайне тщательной подготовки. Если это возможно, то нелишне было бы иметь для страховки второй экземпляр модели, также тщательно проверенный и подготовленный.



Участники демонстрации должны репетировать чаще остальных, и, кроме того, им следует тщательно проверить место проведения презентации относительно проводки тока, вентиляции или чего-то другого, что может все сорвать в последнюю минуту.

МАГНИТОФОНЫ



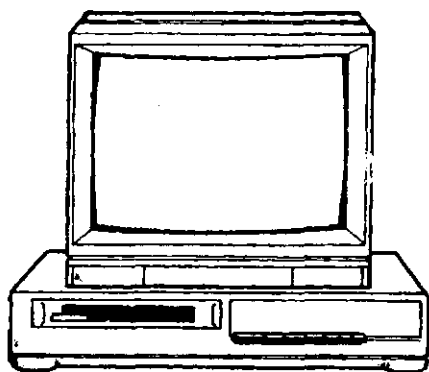
Это, скорее, звуковое вспомогательное средство. Их используют нечасто, но о них стоит подумать, если в презентации нет никаких шумовых эффектов, музыки или спонтанных диалогов. Но не стоит использовать записи сообщений ваших коллег, которые могут прийти на презентацию: это может показаться оскорбительным. Если вы используете магнитофон, то необходимо придерживаться некоторых правил.

- В магнитофоне предостаточно деталей, которые запросто могут испортиться: микрофоны, штекеры и шнуры, звукоснимающие головки, валики и т. д.. Удостоверьтесь, что вы проверили и перепроверили всё оборудование, но все равно приберегите замену на случай, если что-нибудь сломается "в ночь накануне".
- Некоторые магнитофоны обладают очень полезной (если в презентации предусмотрено несколько звуковых фрагментов) характеристикой — автостопом. Между фрагментами вы просто оставляете промежутки чистой пленки, и аппарат будет автоматически останавливаться в конце каждого фрагмента. Это означает, что никому не нужно стоять над прибором, чтобы успеть выключить его в нужном месте. Но будьте осторожны: один раз я был свидетелем ситуации, когда магнитофон не отреагировал на автостоп, когда никто этого не видел (оратор в это время отвернулся), а попытка найти необходи-

мый момент начала следующего фрагмента, когда вы этого не репетировали, поскольку не знали, что это будет надо, — нелегкая задача. Правило звучит так: никогда не полагайтесь на оборудование.

- Всегда заранее определяйте уровень громкости микрофона, но помните, что комната, полная людей, поглощает звук, поэтому следует установить уровень громкости немного выше. Будьте готовы к тому, что, если слишком увеличить громкость, звук будет искажаться. Не ждите, пока до презентации останется пять минут, чтобы это выяснить.

ВИДЕО



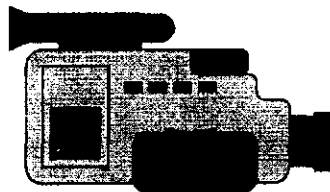
Хороший видеофильм сам по себе уже является надежным и полным вариантом презентации. Тем не менее видеоматериал, созданный для других целей, но включенный в вашу презентацию, требует особой заботы.

- Избегайте затягивания демонстрации. Через какое-то время видео начинает становиться главной частью презентации, снижая важность и воздействие всего остального.
- Сопровитвляйтесь искушению использовать хороший отрывок записи только потому, что он хороший. Заставьте себя отказаться от его показа, если только вы не сумеете связать его с предметом беседы. Да, хороший видеоролик обычно запоминается, но вы ведь не хотите, чтобы наиболее яркие воспоминания остались о чем-то несущественном для вас.

- Помните, что видео – это *движущееся* изображение; оно должно показывать вещи, которые движутся. Не используйте видео там, где обычные фотографии выполнили бы задачу и лучше и дешевле.
- Тщательно обдумайте, как разместить видеоматериал, чтобы добиться максимального эффекта.
- Остерегайтесь оживленных комментариев к отрывкам без звука. Как только вы включаете запись, видео становится в каком-то смысле безжалостным: даже если на вас напал кашель, кадры будут меняться с прежней скоростью (в отличие от слайдов). Легко можно отстать и не сориентироваться, что на экране сейчас. Если вы все же решили рискнуть, то, по крайней мере, хорошенько все отрепетируйте, чтобы успевать за изображением на экране.
- Если ваша аудитория превышает пятнадцать человек, стандартный телеэкран будет слишком мал, поэтому вам лучше использовать видеопроектор. Он почти такого же размера, как обычный видеоплеер, но дает изображение на экран площадью до 6 квадратных метров.

Как и с любым другим оборудованием, добейтесь абсолютной уверенности, что вы полностью освоились с видеоплеером, и репетируйте, репетируйте, репетируйте...

СОЗДАНИЕ СОБСТВЕННЫХ ВИДЕОМАТЕРИАЛОВ



Видеозаписывающая аппаратура на самом деле не так уж и дорога. К сожалению, мастерство в видеосъемке достигается не так легко и дешево. И хотя потенциальная выгода использования собственных видеоматериалов несомненна, я бы посоветовал быть крайне осторожным, пока вы не наберетесь должного опыта.

Допустим, вы умеете пользоваться видеокамерой, но это еще не все. Когда она просто направлена на местность, машины или другие объекты, она не причиняет хлопот, проблемы начинаются, когда она направлена на людей. Любой оператор знает, в чем кроется опасность: лучшее в мире зрелище, на которое вы готовы смотреть бесконечно – это вы сами на экране телевизора.

Большинство чувствует себя перед камерой довольно неуютно (естественность и легкость профессионалов на телевидении – это отточенное мастерство, требующее обучения и практики), но тем не менее впоследствии с интересом за собой наблюдает. Очень немногим удастся добиться чего-то лучшего, но тогда они начинают чрезмерно восхищаться собой. Все поначалу говорят об этом с величайшей скромностью (“Я, в общем-то, не уверен, что это сносно выглядит... – Вы действительно так думаете?”), но очень скоро привыкают к мысли, что они могли бы это сделать лучше ведущих с телевидения, если бы им только дали шанс. И вот они его получили.

Вам никогда не удастся убедить чиновника в кресле, что есть хотя бы одно мгновение, скучное для аудитории, в его (или ее) сорокапятиминутной речи о том, какое прекрасное будущее открывается перед компанией, если она заключит с ним договор. Тем более – если вы работаете на этого человека, глупо даже пытаться. И поэтому опасность таких съемок состоит в том, что они выльются в бесконечные и бессмысленные разглагольствования начальства, спустившего с цепи свое “эго”.

Подводя итог сказанному, я должен еще раз подчеркнуть, что потенциал этого оборудования как вспомогательного средства в менеджменте очень велик, особенно если его соответственно использовать, но для этого потребуются изучить основы телевизионного мастерства, его теорию и практику, которые, как и технология создания фильмов, лежат за пределами этой книги. Для презентаций же камера должна рассматриваться только как средство для подготовки материала, который не может быть как следует подан любым другим способом (слайды, ЭДП, модель и т. д.).

Если же, несмотря на все свои усилия, вы не можете удержать людей от участия в съемках, постарайтесь убедить их уделить какое-то внима-

ние (ради их же пользы) и предмету презентации. Сделайте то, что невозможно сделать при помощи рисунков, слайдов или магнитофона – продемонстрируйте управление частью механизма, покажите образцы нового дизайна, укажите на определенные детали на схеме, диаграмме или балансовой ведомости – что-нибудь, что поможет заинтересовать зрителя там, где в ином случае все может превратиться в явное и бесовское прославление самого себя или неприличное выпячивание своего “я”.

ПРОЕКТИРУЕМОЕ ТЕЛЕВИДЕНИЕ И ВИДЕО



Если вы можете себе это позволить, то оно поможет вам с помощью спутниковой связи включить в презентацию прямую трансляцию происходящего в данный момент на фабриках, в лабораториях, доках, на очистительных заводах и т. д. по всей стране или даже во всем мире. Тем не менее его использование влечет за собой все сложности настоящей телевизионной программы и с самого начала требует помощи профессионала.

Несколько проще может быть его использование на месте презентации (в условиях многочисленной аудитории), чтобы вынести на большой экран происходящее на сцене – работу небольшого двигателя или изображение на мониторе компьютера, – когда “живость” слишком важна, чтобы можно было прибегнуть к помощи предварительной видеозаписи.

Это оборудование также можно использовать еще одним способом, хотя это потребует гораздо большей подготовки: направить камеру на ведущего и передавать его сильно увеличенное изображение на экран. Такая практика очень распространена на крупных поп-концертах. Выглядит это впечатляюще, но сделать нечто подобное невероятно сложно.

Контакт ведущего с аудиторией

В основе каждой хорошей презентации лежит контакт оратор–аудитория (см. главу 7); превратив оратора в телевизионное изображение, вы можете разрушить этот контакт и превратить людей из участников в пассивных, неувлеченных зрителей. Опасность особенно усиливается, когда выступающий на сцене становится в стороне, чтобы не загораживать экран, и когда камера устанавливается между ним и аудиторией, чтобы получить крупный план лица.

Таким образом, это искушение, с которым нужно бороться. О столь сложных вещах можно думать только при исключительно большой аудитории, потому что тогда преимущества широкого экрана для людей, сидящих сзади, значительно перевешивают мелкие недостатки. В данном случае камера с длиннофокусным объективом должна стоять в глубине зала, чтобы ведущие находились в непосредственном контакте с большей частью аудитории, а камера просто наблюдала за ними. Экран может быть размещен на середине аудитории, чтобы несколько сотен сидящих в первых рядах его видеть не могли и, следовательно, принимали участие в живой презентации, в то время как задние, которые в противном случае были бы вообще всего лишены, могли бы по крайней мере наблюдать за происходящим.

Визуальные вспомогательные средства – всего лишь средства, а не цель

Вывод по данной главе будет таким же, что и вступление: визуальные вспомогательные средства – это средство, а не цель.

- Никогда не используйте визуальные средства без веских причин; подумайте, не навредят ли они презентации.
- Никогда не мудрите с техническим оборудованием – если вам необходимо его усложнить, делайте это постепенно.

- Из двух визуальных средств, если это не принципиально, всегда выбирайте наименее сложное.
- Проверяйте оборудование и репетируйте с ним — если возможно, то на месте презентации — пока не будете полностью в нем уверены.

Если вам нужен девиз, лучшим будет: “Чем проще — тем лучше”.

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК ДЕЙСТВИЙ

- 1 Не загораживайте визуальные средства во время их использования.
- 2 Не оставляйте рисунок (схему, слайд) на виду после того, как вы закончили с ним работать.
- 3 Не отворачивайтесь от аудитории чаще, чем это необходимо.
- 4 Не демонстрируйте ничего без пояснений.
- 5 Удостоверьтесь, что все визуальные средства достаточно велики и достаточно хорошо освещены, чтобы их видела вся аудитория.
- 6 Убедитесь, что у вас есть дубликаты всех важных материалов и запасное оборудование (слайдов, схем для ЭДП, действующей модели и т. д.).
- 7 Освойтесь с визуальными средствами, чтобы не копаться с ними во время выступления.
- 8 Убедитесь, что вы используете визуальные средства в периоды пониженного внимания (в середине встречи, сразу после перерыва и т. д.).
- 9 Не забывайте о ценности отдельных предметов в роли визуальных средств.
- 10 Репетируйте, репетируйте и репетируйте.

ТЕМЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

- 1 *Какие визуальные средства из тех, что вы видели на презентациях, вам запомнились больше всего? Что сделало их такими запоминающимися?*
- 2 *Раздражало ли вас когда-нибудь чрезмерное использование визуальных средств? Почему?*
- 3 *Каково ваше отношение к использованию визуальных средств: вы относитесь к ним, как к возможному варианту, полезной поддержке, необходимому компоненту презентации или как к кресту, который нужно нести на себе?*
- 4 *Каким был наихудший результат применения визуальных средств или пренебрежения ими, который вы когда-либо наблюдали?*
- 5 *Есть ли у вас какие-либо внутренние опасения, что визуальные средства могут как-то поставить вас в неловкое или неприятное положение? Что вы можете сделать (проверить, отрепетировать), чтобы понять, что ваши страхи никогда не станут реальностью?*

Разработка визуальных вспомогательных средств

В основе дизайна любого хорошего слайда или схемы для ЭДП лежат здравый смысл и ясная цель. Если средства позволяют вам обратиться к дизайнеру, встретьтесь для начала с несколькими, чтобы выбрать лучшего и работать с ним. Но если вы не можете позволить себе дизайнера, то не переживайте.

Чувство цвета, линии, композиции, пропорции и гармонии, способность к образному мышлению и сноровка, знание физиогномики и психологии цвета – замечательно, если вы владеете всем этим, но и без этих качеств вы можете устроить блестящую презентацию. Мне приходилось видеть исключительно эффектные презентации с использованием слайдов или ЭДП, которые были подготовлены без помощи дизайнеров и других специалистов.

Так что если вы собираетесь делать слайды, не робейте: делайте эскизы, сами рисуйте или фотографируйте. Есть только три области, которые требуют особой осторожности: планирование слайдов; четкость текста; доступность иллюстраций.

Планирование

Когда вы планируете презентацию, то не спрашивайте у себя “Какие слайды мне нужны?”, – вопрос нужно поставить иначе: “Нужны ли мне вообще какие-то слайды?”. Ответ вполне может быть отрицательным. Давайте определим недостатки визуальных средств:

- их разработка требует много времени и значительных усилий;

- они могут запутать и отвлечь внимание от того, что собственно нужно разъяснить, на то, как это подано;
- они снижают гибкость презентации;
- они стоят денег;
- если их демонстрация не удастся, то она может полностью провалить презентацию.

ИТАК, ЗАЧЕМ ЖЕ МЫ ВООБЩЕ ИСПОЛЬЗУЕМ ВИЗУАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА?

- Рисунок стоит тысячи слов.
- Они могут быстро и доходчиво изобразить вещи, которые невозможно передать словами.
- Они экономят время.
- Они вызывают интерес.
- Они разнообразят презентацию.
- Они усиливают воздействие выступления.
- Они долго остаются в памяти, в то время как слова забываются.

Несомненно, хорошая презентация с использованием визуальных средств гораздо более эффективна, чем хорошая презентация без них. Обычно преимущества их использования перевешивают недостатки, но все же недостатки тоже есть.

Если вы действительно решили использовать визуальные средства, то подумайте о них с самого начала и убедитесь, что они органично входят в презентацию. И, если это возможно, вначале, пока аудитория еще в

тонусе и ее не нужно подбадривать, используйте их реже, а ближе к концу – чаще, чтобы сохранить и поддержать интерес слушателей.

Есть четыре определенных типа слайдов, на которых необходимо сконцентрироваться на стадии планирования.

НЕОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ СЛАЙДЫ

Первый вопрос, который необходимо поставить в отношении любого визуального средства: “А можно ли вообще без него обойтись?”. Судя по ответам на этот вопрос, иногда чуть ли не третья часть всех визуальных средств, используемых в презентации, была включена туда совершенно безосновательно. Я слышал, как некоторых ведущих спрашивали: “Будете ли вы использовать какие-нибудь визуальные средства?”, но они говорили “да” только из страха показаться неопытным или ленивым, а потом подбирали какие-то слайды или ЭДП, которые им были совершенно не нужны.

Второй вопрос: “Это действительно визуальное средство или просто вариант подачи текста?”. Каждый ведущий должен помнить одну фразу:

105

СЛОВА – НЕ ВИЗУАЛЬНОЕ СРЕДСТВО.

Сколько раз на презентациях мы видели, что при показе слайдов ничего не демонстрировалось, кроме абстрактных понятий в виде текста.

ЦЕЛИ
ДЕЙСТВИЯ

ПОДГОТОВКА
ПЛАНИРОВАНИЕ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ
ПРОГРЕСС

РАЗВЕДКА
ПРИЗНАНИЕ
ОТЧЕТ

Эти слова демонстрируются бесконечными и совершенно не запоминающимися сериями. Но слова – работа ведущих; для этого у выступающего есть самое современное оборудование в виде языка, губ, зубов,

глотки, гортани и легких, и привлекать к передаче слов еще, к примеру, и проектор просто смешно. Трудно согласиться с правилом, которое вообще запрещало бы употреблять слова при использовании визуальных вспомогательных средств, потому что иногда эти слова необходимы, чтобы помочь публике идентифицировать изображение, или просто для более эффектного обыгрывания этих слов, но все-таки это было бы замечательное правило. Приучайте себя спрашивать: “Что *покажет* этот слайд?” и никогда: “О чем *скажет* этот слайд?”.

Итак, существуют два основных правила, которые, несмотря на всю свою очевидность, соблюдаются очень немногими. Визуальные средства должны быть:

- необходимыми;
- визуальными.

ПРОПУЩЕННЫЕ СЛАЙДЫ

106

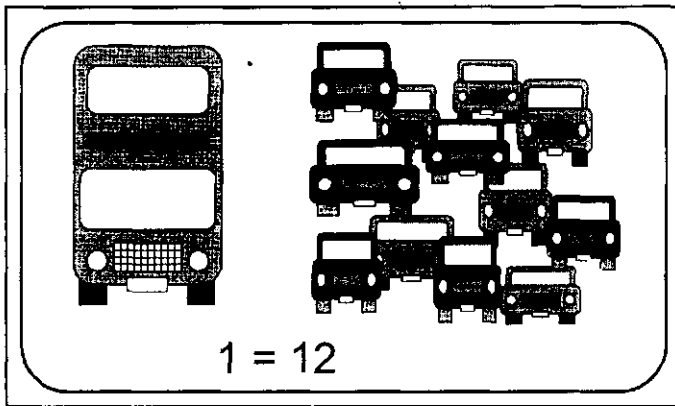
Пропущенные слайды являются промахом почти столь же распространенным (хотя гораздо менее очевидным), как и необязательные слайды. Пожалуй, все мы бывали на презентациях, где оратор терял контакт с аудиторией, не сумев использовать иллюстрации для сообщения концепции, которую очень трудно воспринять на слух, но которая могла бы быть легко усвоена зрительно.

Способы завязывания морских узлов или порядок зарядки слайдов в проектор — вещи вполне очевидные, но существуют и более сложные понятия. Разумное использование схем и графиков при сравнении и анализе финансовых или статистических данных может мгновенно прояснить и выделить основные тенденции, пропорции и взаимоотношения, которые трудно объяснить словами.

Так что, обдумав слайды для презентации, вы должны еще раз просмотреть текст, выискивая моменты, когда слайды могли бы помочь прояснить сложную идею или рассказать о запутанном процессе.

ВОЗДЕЙСТВУЮЩИЕ СЛАЙДЫ

Человек, планирующий презентацию, должен поставить самому себе вопрос: какое изображение запомнится аудитории? Хороший способ выяснить это – спросить себя: “О каком моменте, если бы я попал в число зрителей, мне бы захотелось впоследствии рассказать своим знакомым?”. Когда вы определили этот момент, вы, следовательно, определили и тот единственный слайд в своей презентации, которому *нужно* уделить максимум внимания, чтобы убедиться, что он достаточно запоминающийся, чтобы надолго удержаться в голове. В идеале это должен быть наиболее запоминающийся образ вашей презентации в целом, например рисунок, к которому вы обратитесь не однажды; часто бывает неплохо оставить его на экране после окончания презентации.



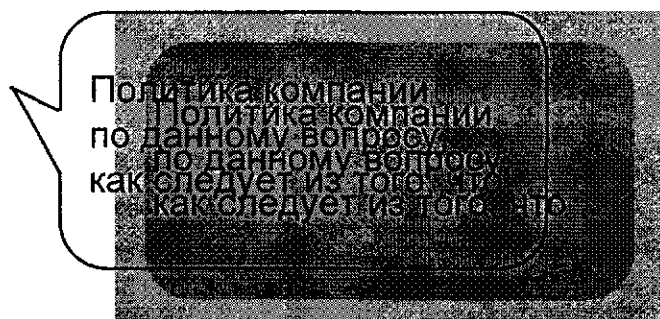
Слайд, показанный здесь, – пример воздействующего слайда для презентации, главная цель которой – заставить аудиторию осознать, что один автобус может перевозить людей столько же, сколько двенадцать машин, а идея поставить машины на крышу друг другу привносит и шоковый элемент, который усиливает эффект.

ВЕРБАЛЬНЫЕ СЛАЙДЫ

Мы уже рассматривали бессмысленность слайдов с абстрактными существительными, но вербальные слайды не просто бессмысленны, они вредны. По ряду причин они довольно популярны среди ведущих, ис-

пользующих ЭДП. Вербальный слайд – это слайд, состоящий из законченного высказывания, иногда нескольких, пронумерованных последовательно. Это настоящий убийца презентации.

Убийца потому, что, как мы с вами уже согласились, для передачи слов у нас присутствуют соответствующим образом оснащенные ведущие. Но такой слайд я назвал убийцей презентации по другим причинам. Во-первых, все люди слышат с одинаковой скоростью – скоростью оратора, а читают с разной; поэтому вы немедленно разбиваете свою аудиторию на группы, которые мысленно находятся вне контакта с вами и друг с другом.



Во-вторых, что вы будете говорить, пока на экран проецируются слова? Если вы будете повторять слова вслух, то зачем тогда они нужны на слайде? Вы пытаетесь научить свою аудиторию читать? Если вы совсем замолчите, то некоторые закончат чтение и будут скучать, дожидаясь, пока дочитают остальные. Если вы станете говорить что-то другое, не то, что на слайде, то вы грубейшим образом нарушите правила коммуникации, поскольку никому еще не удавалось полноценно воспринимать два различных текста одновременно. Это проигрышный вариант.

На самом деле, при наблюдении подобного зрелища (а это случалось часто), я сделал одно заключение: ведущие проецируют на экран заметки к своему выступлению. Я вовсе не против таких заметок, но ведущему следует держать их на столе, кафедре или в руках и никогда не показывать их на экране.

Читабельность

СЛИШКОМ МНОГО СЛОВ

Мы уже пришли к соглашению не использовать слайды, которые состоят из одних слов. Но даже обычные слайды могут иногда иметь слишком много слов, что бывает очень часто. Слова могут использоваться, чтобы идентифицировать рисунки или описать стадии процесса, но каково бы ни было их назначение, оно не будет выполнено, если их слишком много. Людям либо надоедает их читать, либо им не удастся слушать ведущего, поскольку они читают вместо того, чтобы слушать.



 109

Хороший совет — никогда не помещайте на слайде больше слов, чем вы бы написали на майке. Если вас продолжает интересовать этот вопрос, необходимо иметь в виду два важных момента. Первое — слайд, предназначенный для демонстрации, не должен быть самообъясняющим, и часто он оказывается более эффективным именно тогда, когда не может быть толком понят до тех пор, пока ведущий его не прокомментирует. Таким образом, слайд является поддержкой, а не заменой ведущего. Эффект слайдов часто возрастает, если ведущий возвращается к ним и придает им новый, пропущенный ранее смысл. Второе — некоторые самые неразрешимые проблемы дизайна слайдов могут быть решены легко и просто, если текст давать последовательно через ряд слайдов вместо того, чтобы все заталкивать в один.

СЛИШКОМ МЕЛКИЕ СЛОВА

Другая наиболее общая ошибка, связанная с текстом, — недостаточный

размер букв. Об этом стоит говорить, ибо это одна из простейших ловушек, в которые часто попадают.



Вся беда в том, что люди, отвечающие за слайды, уже знают, что там написано, и поэтому читают без труда. Более того, они не хотят, чтобы слова были достаточно крупными, потому что это так скучно — еще раз переделывать слайд, но они убеждают себя, что слова совершенно разборчивы. К тому же они часто забывают, как далеко от экрана может сидеть кто-то из зрителей.

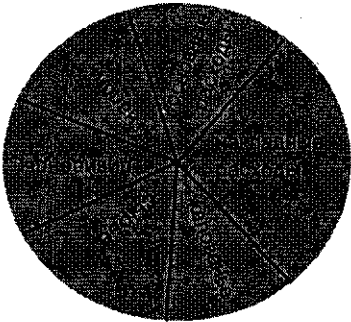
110

Единственным решением будет максимально увеличить размер шрифта, сохраняя при этом здоровое подозрение, что буквы все равно маловаты. И, если уж у вас есть основания для этого, приведите кого-нибудь из своих друзей, посадите его на задний ряд, покажите ему слайд и пусть он прочтет написанное вслух. Если это возможно, позаботьтесь об этом заранее, чтобы в случае необходимости слайды можно было переделать; если такой возможности нет, то запишите слова, которые вызвали затруднения, чтобы во время презентации громко и четко их произнести.

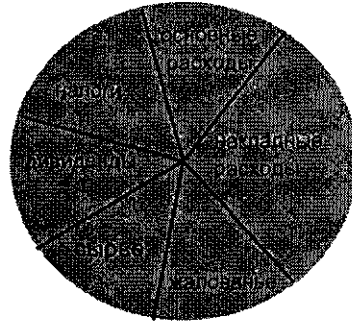
СЛОВА ПОД РАЗЛИЧНЫМИ УГЛАМИ

Слова располагаются по горизонтали. Это угол, под которым всех нас учили писать и читать, под другим углом слова кажутся незнакомыми. Изображая рисунки и схемы, не всегда следуют правилу горизонтали, считая, что это было бы очень скучно. Часто и хочется сделать так, чтобы линии рисунка диктовали угол расположения слов. *Это никогда не срабатывает.*

Чаще всего используется круговая диаграмма, но если написать слова или цифры подобно спицам велосипедного колеса, то заварится настоящая каша. Но это лишь одно из многих искушений. Писать слова следует *всегда* горизонтально, а также связывать их с объектом, который они определяют, четкой линией, стрелкой или с помощью выделения тем же цветом.



Неверно



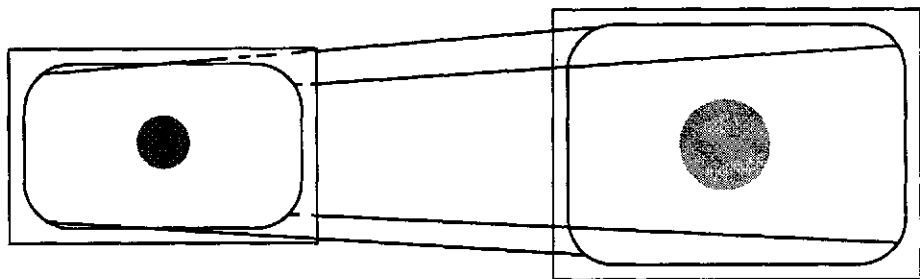
Верно

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦВЕТА

Как это ни странно, но выделение цветом непрофессионалы игнорируют чаще, чем что-либо другое. В особенности — цветной фон. Я обращаю на это ваше внимание не просто потому, что цветной фон намного интереснее белого, — цвета могут также использоваться как код. Например, при обзоре дохода от торговли можно использовать, скажем, красный цвет для Европы, синий — для США, зеленый — для остального мира. Это не только помогает быстрому пониманию столбчатых и круговых диаграмм, но и позволяет ведущему использовать цветной фон для слайдов, изучающих каждый рынок, так что аудитории всегда понятно, о какой части мира идет речь.

Тем не менее, тех, кто переходит от черно-белого варианта к цветному, подстерегает одна ловушка — “цветовая маскировка”. Люди редко попадают в нее, если просто используют тот или иной цвет; опасность возникает, когда окрашивается не только фон, но и передний план. Тогда они небрежно накладывают темно-бордовый на пурпурный, а темно-розовый на светло-красный. Даже белый фон вас не спасет — чересчур от-

даленный экран может сделать желтый цвет на белом фоне практически невидимым.



Эта проблема становится еще более острой, когда слайд требует совмещения множества цветов. В таком случае стоит спросить себя, а не лучше ли будет сделать серию слайдов.

Исключительно в качестве дополнения: не забывайте, что если ваши слушатели вышли из подросткового возраста, то вполне вероятно, что по крайней мере один или два из них в какой-то степени дальтоники. Красно-зеленый дальтонизм — одна из наиболее частых форм, поэтому лучше избегать использования двух этих цветов вблизи друг от друга.

Вразумительность

Я никогда не видел слайда, на котором бы было мало информации. Напротив, неисчислимое количество слайдов буквально перегружено ею. Так что когда мы говорим о вразумительности, то прежде всего имеем в виду переизбыток информации.

Самая главная и единственная причина перегрузки слайда информацией ясна — иллюстрации берутся прямо из книг, журналов или других печатных источников. Очень важно понять, что печатный текст — это не речь. Люди читают с индивидуальной скоростью, и каждый уделяет изучению схемы или диаграммы разное время; сложная и насыщенная диаграмма, требующая три минуты на изучение, может быть отличным и неоценимым помощником в книге. На экране же она погубит презентацию.

Но книжные иллюстрации не единственные виновники существования таких слайдов. Существует постоянное желание разработать, увеличить и усложнить схему, но сначала надо разобраться самому, а уж потом что-то менять. Ведущие часто боятся, что какой-нибудь эксперт из зрителей начнет придирается до тех пор, пока не сделает схему правильной и понятной до мельчайших подробностей. Бояться этого не стоит, просто нужно сказать: “Вот, в общих чертах (в очень упрощенной форме)...” – и придинок не будет.

Таким образом, общее правило: воспроизводить печатные иллюстрации в крайне упрощенной форме (не забывая, что часто цветом можно добавить больше, чем потерять, убрав какие-то линии), а также не стесняться редактировать собственные разработки. Правило, которое следует взять себе в качестве девиза (они подходят не только для слайдов и ЭДП, но и для презентации в целом), –

НИЧЕГО НЕ УСЛОЖНЯЙТЕ.

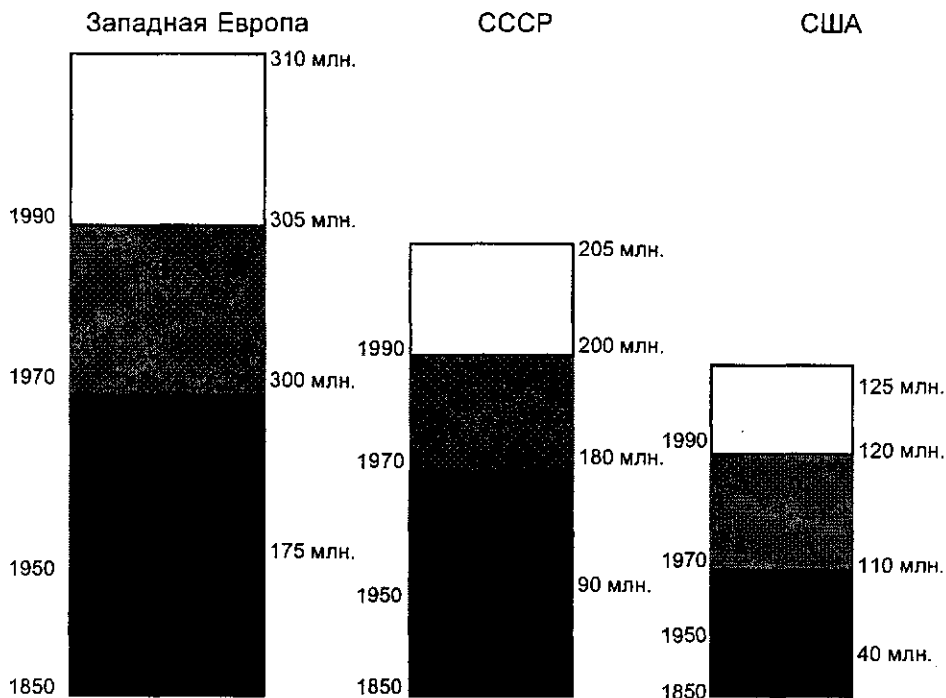
Опасность усложнения наиболее часто возникает в четырех случаях.

113

СХЕМЫ И ДИАГРАММЫ

Схемы и диаграммы – исключительный помощник в коммуникации. Круговые диаграммы – изумительно простой способ показать, какая доля от общего количества идет на каждое из направлений. Столбчатые схемы и гistogramмы мгновенно показывают соотношение размеров. Графики же просто вне конкуренции, когда надо показать тенденции и меняющиеся соотношения. Продуманное использование схем и диаграмм часто решает сложнейшие проблемы передачи фактов и данных. Но, к сожалению, несмотря на изначальную простоту схем, они могут быть бесконечно усложнены людьми, которые не знают, где остановиться. Добавляются дополнительные линии и штрихи, вводится все больше фактов и данных, пока самое красивое и простое выражение процесса, пропорции или связи не становится настолько непонятным, что вызывает скуку или даже досаду у тех, кого оно должно интересовать и просвещать.

СОПОСТАВЛЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА НАСЕЛЕНИЯ (в миллионах)

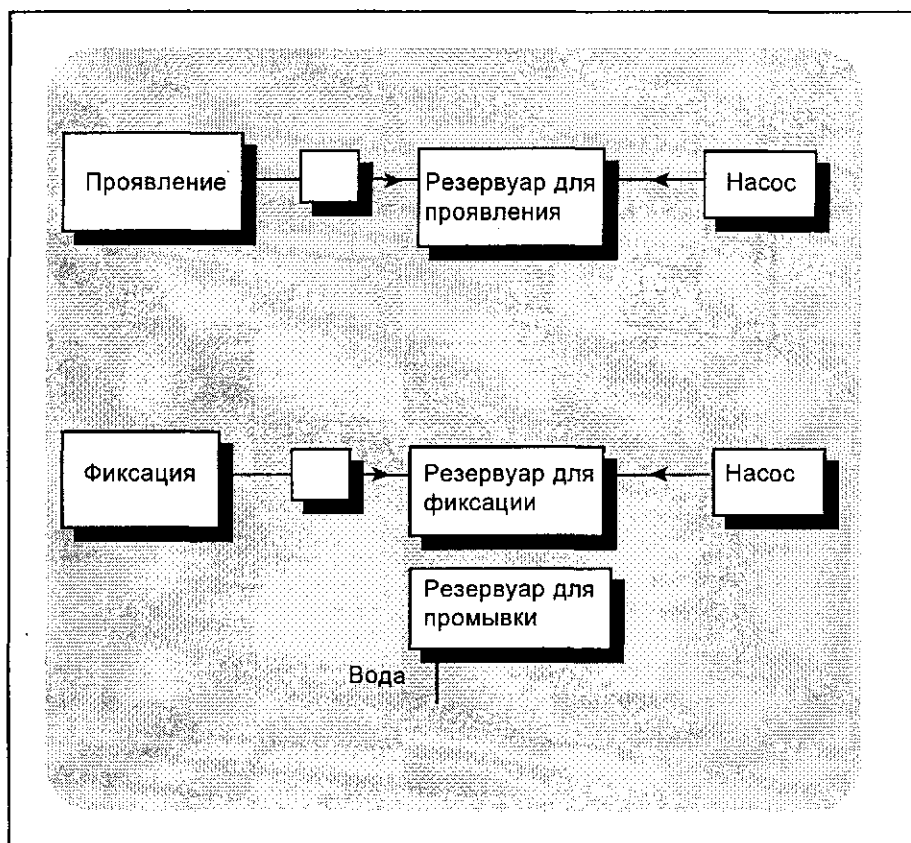


Как вы могли заметить, тут слишком много информации, чтобы воспринять ее сразу. Правило, касающееся схем, таково: убрать все, что только возможно. Вы можете дополнить схему и диаграмму пояснениями во время беседы, что часто усиливает эффект демонстрации; и вы всегда можете — обычно с пользой для себя — подготовить последовательность простых схем или диаграмм вместо одной сложной. Но очень часто все, что вам надо сделать, как и в случае со схемой, данной выше, — исключить необязательную информацию и найти более простой *способ подачи* действительно важных фактов:

НАСЕЛЕНИЕ**ТЕХНИЧЕСКИЕ СХЕМЫ**

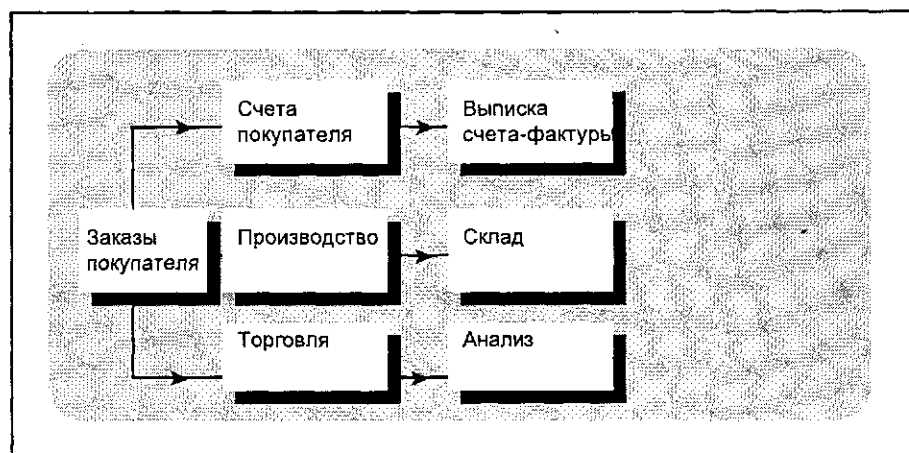
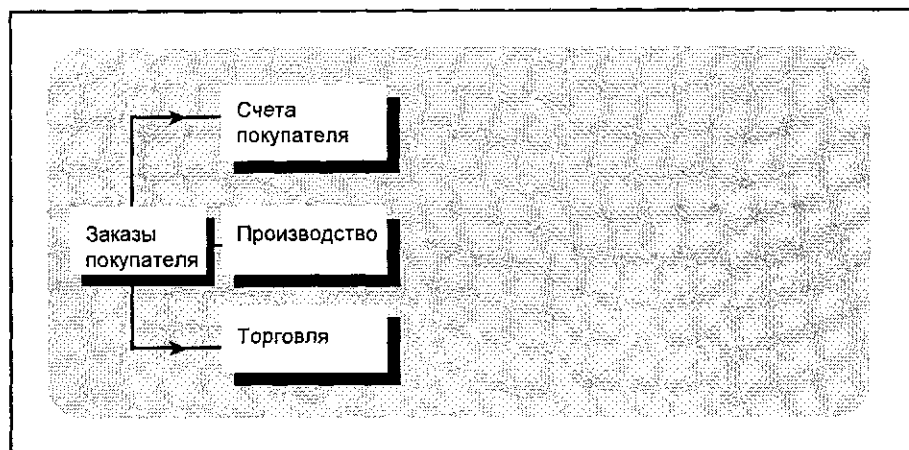
На многих технических схемах нарисовано такое количество квадратов, стрелочек и контрольных возвратных петель, что они напоминают лабиринт из детского журнала ("Как мышке попасть домой, не пересекая ни одной линии?"). Это сильно отвлекает (а часто и запутывает) аудиторию, сводя на нет все ваши усилия.

Зерна от плевел отделить в таком случае довольно просто. При разработке схемы ведущие часто стараются ответить на вопрос "Как работает эта машина (узел, система)?", между тем как следует задуматься над тем, какой аспект работы машины (узла, системы) должна иллюстрировать данная схема?" Первый вопрос приведет вас к невообразимой путанице; второй позволит исключить все необязательные детали и сконцентрироваться только на тех моментах, которые имеют отношение к теме выступления.

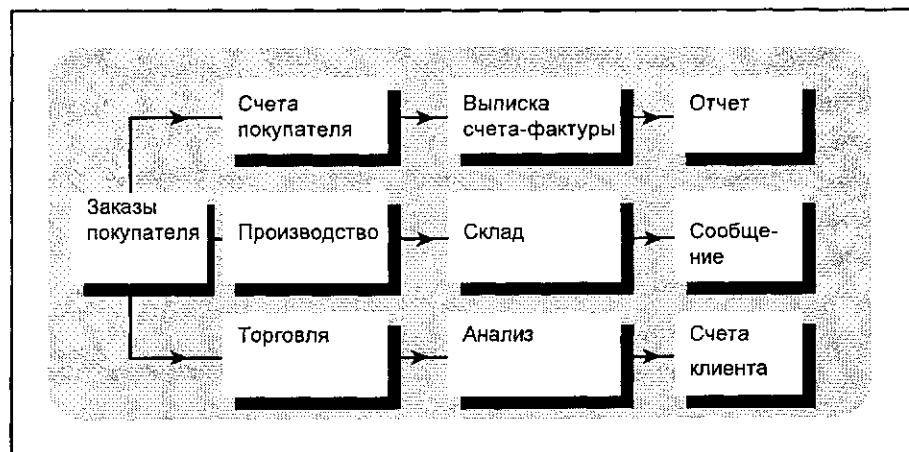


Если вы фотографируете механизмы (или еще что-нибудь в этом роде), правила остаются те же. Вы можете заретушировать на фотографии все детали, не имеющие отношения к предмету беседы, следующим образом:

- перед съемкой закрыть несущественные части ширмой или бумагой;
- показать в кадре только то, что хотите, оставив за кадром все лишнее;
- ярко осветить нужный участок, чтобы затемнить все остальное;
- при съемке использовать объектив с небольшим фокусным расстоянием, что позволит снизить резкость деталей заднего плана.



117



ДЕМОНСТРАЦИЯ ПРОЦЕССОВ

Демонстрация процессов и взаимосвязей может стать настоящей головной болью для дизайнера слайдов. Часто кажется важным показать путь данных внутри компьютера, химикатов на заводе, документов в офисе или тока по цепи; но та сумятица квадратиков, стрелок и линий, которая получается в результате, повергает аудиторию в нокаут минут на десять. Если ведущий пытается провести их через эти дебри, возникает обычная проблема – половина ушла вперед, а половина не успевает. Что же делать?

Чаще всего нужно все начать сначала и разбить схему на части. Это не всегда просто, но если вы продуманно используете цветовую кодировку, да еще и изобретете, как “замаскировать” участки, с которыми вы уже закончили работу, и выделить часть процесса, интересующую вас в данный момент, то результат будет гораздо лучше исходного варианта.

Остерегайтесь двух вещей:

118

- искушения показать все слишком быстро или в слишком короткой серии слайдов;
- нежелания остановиться, напомнить аудитории о предыдущих этапах и сказать, что ждет ее дальше.

ТАБЛИЦЫ ДАННЫХ

В целом демонстрации таблиц с данными на слайдах или ЭДП следует избегать. Заключение в них информация гораздо лучше представляется графически – на схемах или диаграммах. Дело не только в том, что таблицы могут быть слишком запутанными, – они могут быть и слишком интересными, так что люди начнут выискивать там всевозможную любопытную информацию, которая не имеет никакого отношения к тому, что вы собирались этой таблицей проиллюстрировать, и не слушать то, что вы говорите.

Но если вам все же придется использовать таблицы данных, то я предлагаю воспользоваться двумя уловками, которые помогут избежать подобных неприятностей.

- Во-первых, обведите цифры, к которым вы хотите привлечь внимание аудитории, цветными кружками (но это срабатывает только тогда, когда на схеме всего несколько данных, имеющих значение).
- Во-вторых, заретушируйте все вертикальные или горизонтальные колонки или ряды, кроме тех, которые соответствуют теме беседы. И если вы прибегнете к этой уловке, вы всегда можете использовать вместе с ней и первую, обведя в кружок определенные данные внутри выделенного ряда или колонки.

Данные увеличения линзы

Увели- чение линзы	Уста- новка фоку- са в футах	Линза к объекту Рассто- яние в дюймах от линзы до объекта	Приблизительный размер пространства для слайда размером 2x2 дюйма	
			линзы от 44 до 46 мм	50 мм
1+	Беск.	39	21x30	18x26.5
	15	32.25	17.5x24.75	14.75x22
	3.5	20.5	10.5x15	9x13.25
2+	Беск.	19.5	10.125x15	9x13.25
	15	17.75	9.25x13.625	8x12
	3.5	13.125	6.5x9.625	6.125x9
3+	Беск.	13	6.75x10	6x8.875
	15	12.25	6.25x9.25	5.75x8.5
	3.5	9.75	4.875x7.25	4.5x6.375
3+	Беск.	6.75	3.44x5.125	3x4.56
плюс	15	6.5	3.31x4.875	2.95x4.375
3+	3.5	5.75	2.875x4.25	2.625x3.95

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК ДЕЙСТВИЙ

- 1 Перед выбором каждого слайда подумайте, можно ли вообще обойтись без него.
- 2 Помните, *слова – не визуальное средство*. Спросите себя: "*Что покажет этот слайд аудитории?*"
- 3 Не помещайте на слайд слов больше, чем вы бы написали на майке.
- 4 Убедитесь, что слова изображены достаточно крупно, чтобы их можно было прочитать с самой дальней точки в зале.
- 5 *Проверьте, не пропустили ли вы какую-нибудь иллюстрацию, которая помогла бы вам объяснить сложные идеи или процессы.*
- 6 Спросите себя, какой рисунок должен запомниться аудитории, а затем сделайте слайд для его иллюстрации, используя методы оказания визуального воздействия.
- 7 Используйте в слайдах цветовой код, но не допускайте "цветовой маскировки".
- 8 Сохраняйте простоту схем и чертежей.
- 9 Лучше сделать серию слайдов, чем заталкивать все в один.
- 10 Используйте выделение и ретушь, чтобы подготовить сложные фотографии или диаграммы.

ТЕМЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

- 1 *Какое самое большое количество слов вы когда-либо помещали на слайд? (Будьте искренни!)*
- 2 *Приходилось ли вам, слушая из зала какую-то презентацию, быть совершенно подавленным сложностью продемонстрировавшегося слайда?*
- 3 *Что бы вы сделали, чтобы попытаться избежать необходимости проецировать на экран таблицу данных через слайд или ЭДП?*
- 4 *Если бы в ходе презентации вам вдруг понадобилось объяснить расположение ближайшего города или поселка, то как бы вы это сделали?*
- 5 *Если бы вам понадобилось создать воздействующий слайд, чтобы проиллюстрировать наиболее важное преимущество продукта или услуги вашей организации, каким бы он был?*

Аудитория

Существует три различных типа аудитории, различаемых по размеру и с точки зрения того, как они реагируют на ведущего: большая аудитория – больше ста или двухсот человек; группа человек до пятидесяти или до ста (граница между этими двумя группами несколько размыта) и маленькая группа примерно до двенадцати человек. Поскольку реакция каждого типа аудитории различна, совершенно очевидно, что подход ведущего должен варьироваться, если он хочет добиться желаемой реакции.

Исходя из этого данная глава рассматривает различные типы аудитории и пытается выяснить, какой стиль презентации больше подходит для каждой из них.

Однажды я спросил французскую певицу Жюльет Греко, как она реагирует на театр, полный людей, которые пришли послушать ее. Она ответила: “Я стараюсь превратить их всех в одного человека, затем стараюсь заставить его полюбить меня. Если мне это не удастся, я ухожу домой”. Я не предлагаю это в качестве совета для ведущих презентаций, это не только не выполнимо, но и, вероятно, совсем не подходяще, но это интересно как взгляд на природу аудитории одного из признанных мировых специалистов по управлению ею.

Главный парадокс аудиторий состоит в том, что чем они огромней, тем больше похожи на одного человека. Вместо того чтобы стать более разрозненной, она становится более однородной. В связи с увеличением размера аудитории у ведущего возникает дополнительная проблема: чем больше аудитория, тем меньше она реагирует на то, что презентуется, и тем больше на человека, который все это презентует.

До сих пор в этой книге я пытался быть логичным и практичным, ограничивая себя принципами, практикой и приемами. Но я не могу толком объяснить то, что, по моему мнению, является сущностью природы и поведения аудитории, не став при этом теоретиком и не выдвигая гипотез. Не думаю, что что-то изменится, если мои теории и гипотезы окажутся неверными, они просто помогут более ясно изложить те выводы, которые я сделал после долгих наблюдений и размышлений.

Аудитория и групповое поведение

Все большее распространение получает идея, что поведение современного человека обуславливается предисторией нашего рода и наследственными особенностями предков. Защита территории и потомства, агрессия, стремление к положению и главенству, страсть к исследованию, покорное поведение — сегодня в нас проявляются все эти свойства, потому что именно они помогли нашему роду выжить в прошлом, а тем, кому их не хватало, не удалось стать нашими предками.

124

Находясь в течение многих лет среди публики, выступая перед аудиторией, изобретая и создавая сценарии телевизионных программ для студийной аудитории, я убедился, что она является современным проявлением примитивных форм группового поведения, которые имели жизненную ценность в далеком прошлом.

Мы можем только гадать, насколько жизненно важны они тогда были, но для меня очевидно, что с большой толпой людей, собранных в одном месте, происходят две важные вещи, которых невозможно добиться с тем же успехом при других обстоятельствах:

- они объединяются и солидаризируются;
- они единодушно принимают и одобряют чье-то лидерство.

Это не совсем верно для небольших собраний, но по мере их роста, это становится все более верным.

БОЛЬШИЕ АУДИТОРИИ

Большая аудитория не является, по своим практическим целям, местом для детальных и обстоятельных дискуссий. Чем больше собралось людей, тем труднее построить доводы так, чтобы аргументы были уместны и понятны любому, а не некоторым.

Когда вместе собирается так много людей, вы уже имеете дело не с интеллектуальным различием индивидуумов, а с биологической тождественностью рода. В большой аудитории мы обнаруживаем наше групповое тождество, и поэтому особое уважение и внимание уделяем тем, кто стоит во главе. И не надо пытаться экспериментировать в такой ситуации.

В БОЛЬШОЙ АУДИТОРИИ

- На идеи реагируют не личности, а *группа*.
- Действуют групповые стандарты поведения.
- Публично определяются угрозы для группы.
- Провозглашается совместное решение идти вперед к залитым солнцем вершинам.
- Бурно приветствуются те, кто нас туда поведет.

125

КОГДА АУДИТОРИЯ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ АУДИТОРИЕЙ

На программе в телевизионной студии, где нужен смех, большинство людей чувствуют себя неловко, если только их число не подходит к двумстам. Взрыв смеха – показатель того, обратилась ли группа людей в аудиторию, но для этого нет какого-то абсолютного числа, это зависит от ряда факторов.

Шестьдесят человек, втиснутые в маленький зал ночного клуба, могут быть аудиторией; шесть сотен, рассыпанные по Альберт Холлу, могут не суметь стать ею.

Я уделил этому внимание, потому что это имеет большое значение для презентаций: если у вас полная аудитория, вы планируете и действуете совершенно иначе.

ЧТО ОПРЕДЕЛЯЕТ АУДИТОРИЮ?

- Собраны ли зрители плотно вместе или рассеялись по помещению.
- Насколько хорошо они знали друг друга прежде (веселые компании или отдельные личности и пары, прибывшие независимо друг от друга).
- Видели ли они ведущего раньше и как часто.
- Тип помещения: высокое и светлое или низкое и мрачное.
- Расстояние между ведущим и первым рядом.

Какой тип аудитории?

Из своего опыта я знаю, что большинство презентаций проводится не для полной аудитории, презентации же для полной аудитории всегда очень важны — даже если ведущий этого не осознает. Как вы будете строить свое выступление в маленькой группе и как в полной аудитории?

До появления микрофонов все было просто. До того момента, пока вы могли говорить своим обычным голосом и вас все слышали, это считалось (и считается) обычной группой. Но потом приходит время, когда вам приходится поднимать свой голос за тот предел, где нормальная речь может сохранять свои обычные обороты. Вам приходится кричать, декламировать, становиться оратором; если вы этого не сделаете, вас не услышит никто из сидящих дальше двенадцатого ряда.

Это начинает влиять на то, о чем вы говорите. Вы можете кричать: “Будем ли мы празднично стоять в стороне в то время как всему, во что мы

верим и за что боролись, угрожает кризис? Позволим ли мы этим беспринципным негодяям...” – и так далее. Гораздо труднее кричать тысяче людей: “При заказе офисного оборудования мы все равно будем использовать копии на папиросной бумаге в трех экземплярах...” Вся эта информация вполне разумная, но как-то не стоит того, чтобы о ней кричать.

Проблема микрофонов состоит в том, что они позволяют говорящему обращаться к пяти сотням человек так, словно их всего пятьдесят, а результат почти всегда оказывается пресным и разочаровывающим. Часто разумно попробовать охватить всю аудиторию своим собственным голосом, а на микрофон смотреть только как на страховку.

Нет смысла вникать в дальнейшие детали относительно двух типов аудитории. Очевидно, что у них есть поле частичного совпадения. Что действительно важно, так это понять, что есть два совершенно различных типа аудитории, один – меньше пятидесяти, а другой – свыше двухсот, а в середине находится область неопределенная. В своей книге я брал за основу небольшую аудиторию, хотя фактически все, о чем я рассказал, сохраняет истинность и для большой аудитории. Данная глава призвана подчеркнуть, что если аудитория начинает приближаться к сотне и даже переваливать этот рубеж, вам необходимо серьезно подумать.

Какого размера аудитория вам нужна?

Первый вопрос, который вам стоит задать себе, – действительно ли вам нужна большая аудитория? Все зависит от того, чего вы хотите добиться:

- Пытаетесь ли вы оказать воздействие на небольшие группы людей, которые принимают ответственные решения (*маленькая*)?
- Хотите ли вы воздействовать на большое количество подчиненных (*большая*)?
- Состоит ли ваша цель в том, чтобы объединить и поднять боевой дух большого количества людей (*большая*)?

- Является ли вашей целью повлиять на отношения, идеи и намерения нескольких важных людей, которые не являются вашими подчиненными (*маленькая*)?

Неважно, насколько вы убедительны: все публичные выступления и, конечно, все письменные – та или иная форма убеждения. Есть только одна область публикаций, в которой люди проходят безжалостные логические этапы от явных предположений к бесспорным заключениям, и эта область называется наукой. Прелесть науки, и в частности математики, состоит в том, что вы можете доказать что-то, не прибегая при этом к убеждению. Но во всех остальных сферах убеждение необходимо, весь вопрос только в том, какие средства использовать.

Там, где дело касается большой аудитории, вы должны полностью владеть вопросами времени, места проведения и списком приглашенных. Так что сделайте следующее: закажите большой зал и разошлите приглашения всем высокопоставленным менеджерам и руководству компании. Если лучшим средством является маленькая аудитория, а прийти хотят триста человек, проведите пять повторов в день или в последующие дни (и помните, что со временем они должны становиться лучше, так что, наверное, самой эффектной будет последняя презентация).

При аудитории в пятьдесят-двести слушателей вы можете как-то влиять на происходящее, уплотняя аудиторию или рассеивая ее, изменяя освещение, а в основном манерой поведения ведущего (официальной или свободной, стоя за кафедрой или сидя на краю стола и т. д.).

Ведущие должны быть достаточно квалифицированы

Если вам действительно нужна большая аудитория, возникает другой вопрос. Хороший ли вы ведущий, а если ведущих несколько, то достаточно ли они хороши? Если они хорошо выступали перед небольшими группами, сейчас этого недостаточно – тут требования на порядок выше; поэтому вам необходимы ведущие, которые достаточно квалифицированы или которые могут поднять свой уровень.

Работа ведущих, которым не удастся общение с большой аудиторией, особенно если они не могут найти с ней общий язык, сводится на нет. Они выглядят в глазах всего собрания занудами, идиотами или негодяями. Если ведущие терпят неудачу — дело пропало.

Это, конечно, в равной степени применимо и к презентациям перед маленькими группами, хотя такие навыки достигаются проще. И все равно, тем, кому они не удались, никогда не позволят устраивать важные презентации, как бы они ни были опыты или высоки в должности.

Может показаться нелепым предположение, что важные решения впоследствии могут зависеть от того, понравился кто-то аудитории или нет — и конечно, люди никогда не согласятся с этим, — но очень часто именно это и является решающим фактором. Я говорю не о первостепенных решениях — дело не в том, нужны ли компании самолеты, дело в том, чьи самолеты она купит. Обсуждение будет касаться вопросов их ремонта и дальности полета, потребления горючего, привлекательности для пассажиров и финансовых условий, и стоимости, и если один самолет явно превосходит своих соперников, то, конечно, выбор остановят именно на нем.

Но обычно все бывает не так уж ясно, и тогда над разумом начинают брать верх иррациональные доводы, чувства главенствуют над аргументами, эмоции побеждают логику. Люди все еще говорят об объективных критериях — стоимости, потреблении и ремонте, но теперь ими пользуются не для того, чтобы сделать разумное заключение, а чтобы подкрепить иррациональные выводы.

Вплоть до презентации объединяющей основой между сторонами должны быть знание бизнеса, опыт, и т. д.: презентация часто добавляет слушателям дополнительные составляющие для принятия решения — общее чувство относительно людей, которые стараются убедить их. Люди будут и до этого иметь какие-то личные чувства и мнения, но именно презентация даст возможность поделиться ими. Чем больше людей из авиакомпании будет на презентации, тем сильнее будет это чувство (на благо или во вред). Это будет что-то вроде общего мнения.



Это оказывается гораздо более важным фактором, чем хотелось бы признавать, и во многом он основан на впечатлении, которое несколько человек производят на других нескольких человек в процессе презентации.

130

Я читал о решениях, которые принимаются после общего обсуждения, лишенного всяких эмоций и основанного исключительно на объективных фактах, только в книгах по менеджменту. Я глубоко убежден, что самые простые решения гораздо чаще других сводятся к примитивному родовому одобрению одного индивидуума или небольшой группы индивидуумов, добившихся уважения и доверия другой группы. Я даже не считаю это неправильным, хотя должно было бы быть так — очень часто это действительно самый важный недостающий довод. И мы идем на большой риск, если не осознаем этого, проводя презентацию.

Я сомневаюсь, сумеет ли неподходящая группа произвести на ведущих и свою аудиторию хорошее впечатление, но у меня нет никаких сомнений, что самая квалифицированная группа может в ходе презентации убедить аудиторию в обратном.

Подводные камни для хороших ведущих

Помимо общей некомпетентности, на искоренение которой были направлены предшествующие главы, существует два промаха, которые чаще всего мешают хорошим ведущим. Первый из них – высокомерие, в том числе и неумышленное.

Выступающие на презентациях обычно находятся в странном положении: они в одиночку находятся на возвышении, в то время как люди, превосходящие их по статусу, сбились в группу, которая их слушает. Ведущие занимают такое положение благодаря своему авторитету в собственном предмете. Опасность возникает, если они преступают свои полномочия и начинают высказывать предположения (даже если и верные) по предмету, о котором, как изначально кажется аудитории, выступающие знают больше. Используя таким образом свое особое положение, ведущие провозглашают статус собственного превосходства не только в своем предмете (что аудитория допускает), но и в предмете аудитории (что уже обидно и оскорбительно).

131

При презентации самолета ведущий, таким образом, должен быть предельно внимательным, чтобы высказывать уважение и почтение в беседе с авиакомпанией.

“Будущее гражданской авиации – в увеличении количества самолетов на внутренних авиалиниях и увеличении объема перевозок при меньшем количестве самолетов на транс-континентальных маршрутах”.

“Конечно, не мне говорить вам о перспективах гражданской авиации, но из исследований ваших экспертов я понял, что вы ожидаете...”

Вторая ошибка (взаимосвязанная) заключается в том, что вы начинаете махать кулаками, когда нужно использовать приемы дзюдо. Презентация очень редко оказывается подходящим местом для того, чтобы показывать людям, что убеждения, которых они твердо придерживаются, оши-

бочны. Самое большее, что вы можете сделать, это принять их убеждения, но дать понять, что они сделали неверные заключения.

Интеллектуальное дзюдо — это использование силы мнений других людей для того, чтобы выиграть спор. Если вы попытаетесь бороться с ними в лоб, вы не только проиграете, но и рискуете вызвать у них чувство враждебности. Предположим, вы предлагаете корпоративную рекламную кампанию совету, который уже отверг эту идею. Лучше примкнуть к ним, чем пытаться переубедить их.

“Я знаю, что многие из вас считают, что корпоративная реклама — это выбрасывание денег на ветер, но для компании, которая хочет перейти в разряд крупных, она необходима”.

“Я знаю, что многие из вас считают, что корпоративная реклама — это выбрасывание денег на ветер, и вы абсолютно правы. Чаще всего это очень дорогой способ пробиться наверх. Но существуют определенные вещи, которых трудно добиться без рекламы, и ...”

Повторяя уже сказанное ранее, вы должны представить себя на месте слушателей еще на стадии планирования и построить свою презентацию на основе их знаний, убеждений, отношений, опыта и нужд. Если вы проигнорируете эти основы, то вы вообще ничего не построите.

Вопросы аудитории

Это небольшой, но технически важный момент: должны ли быть вопросы у аудитории? Следующие рекомендации могут вам помочь.

РАЗМЕР АУДИТОРИИ

Чем больше аудитория, тем более она неудобна для любителей задавать вопросы. Возникает чувство сомнения: “Почему я и никто больше из 799 человек?” или “Мой вопрос может касаться только десяти процен-

тов аудитории". При очень большой аудитории, насчитывающей сотни людей, вопросы не всегда оказываются кстати.

МОГУТ ЛИ ВОПРОСЫ НАНЕСТИ ВРЕД?

Если вы полагаете, что кто-то из аудитории намерен навредить вам своим вопросом, глупо предоставлять ему возможность делать это публично. Будет определенно разумнее предложить ответить на вопросы индивидуально в неофициальной обстановке после презентации.

МОГУТ ЛИ ВОПРОСЫ ПОМОЧЬ?

Не появляется ли у аудитории чувство, будто их подавляют в ходе беседы? Если такая опасность существует, то слушателям нужно дать шанс что-то сказать, прежде чем это чувство начнет расти. Беспокойтесь ли вы о том, что можете утратить контакт с аудиторией, станете неинтересным или непонятым? Если это так, то вопросы могут оказаться для вас ценным руководством.

133

КОГДА ДОЛЖНЫ ЗАДАВАТЬСЯ ВОПРОСЫ?

В принципе, их должны задавать после каждого законченного раздела, который мог их вызвать. В ситуации, когда вам кажется, что вопросы могут вам помочь, то чем раньше, тем лучше. К тому же вопросы — полезный вариант структуры выступления (см. главу 2).

Золотое правило состоит в том, что если у вас есть какие-либо опасения в отношении вопросов, то вы должны отвечать на них после встречи в индивидуальном порядке, а ни в коем случае не по ходу. Вопросы, скорее, способны навредить презентации, нежели помочь ей. Некоторые вопросы являются просьбой о дальнейшей информации, но многие на самом деле являются лишь замаскированной реакцией на вас и ваше выступление. Есть несколько основных типов вопросов, которые стоит рассмотреть.

Скрытое возражение

Выражение неодобрения может быть замаскировано вопросом, как, например: "Не будет ли это означать работу во время уик-энда?", "Почему цена такая высокая?", но с ним можно справиться при помощи стандартных правил:

- не становитесь в оборонительную позицию;
- сформулируйте его для себя;
- не вступайте в спор, а отложите его на потом;
- упомяните о выгодной стороне дела.

Испытующий вопрос

Предназначен для проверки ваших знаний и опыта. – "Какова прочность этого нового сплава под давлением?" Золотое правило здесь не блефовать и не пытаться оправдать свое незнание. Если вы не знаете, пообещайте задавшему вопрос выяснить это – и выполните обещание. На самом деле, это может оказаться полезным оправданием, чтобы вернуться к вопросу позднее.

Вопрос – демонстрация

Довольно часто реальным мотивом задающего вопрос является желание показать своим коллегам, как хорошо он информирован. Ничто не делает этого человека счастливее, чем публичная похвала его знаний, потому не бойтесь сказать ему, как он умен. "Конечно, Вы правы. Я не упомянул об этом, потому что для большинства людей это слишком сложно технически и, как Вы понимаете, это не повредит вступлению".

Вопрос – вызов

Вы высказываете некое утверждение, посягая таким образом на область знаний одного из зрителей. Самое лучшее – мгновенно отступить, сохраняя достоинство, вернуть ему полные территориальные права в его владениях и, возможно, спросить у него совета. "Прошу прощения, ко-

нечно, я говорил об американском рынке в целом, а не об американском рынке грелок, о котором вы, конечно же, знаете гораздо больше меня. Какие тенденции в торговле ими проявились за последние два года?"

Оборонительный вопрос

Что-то из того, что вы предлагаете, может означать сокращение штата, бюджета, положения, влияния, покровительства или дополнительного дохода одного или нескольких ваших слушателей. "Что заставляет вас думать, что мы должны доверить местным управляющим самим делать закупки технического оборудования?" – можно сформулировать так: "Централизованные закупки – самая любимая часть моей работы, кроме разве что бутылок виски на Рождество, и будь я проклят, если позволю отнять ее у меня". Единственный способ справиться с этим – задать вопрос этому человеку и добиться, чтобы он разговорился, а затем, если вы затрудняетесь, как разрешить его на фактическом уровне, постарайтесь передать его другим членам группы.

Вашей первой реакцией на трудный вопрос любого типа должно быть подавление эмоционального отклика, который мог возникнуть в вашей груди, а второй – исследовать вопрос и попросить задавшего вопрос доработать и уточнить его. К тому же у вас имеются различные варианты, предлагаемые ниже.

135

КАК СПРАВИТЬСЯ С ТРУДНЫМИ ВОПРОСАМИ

- Ответить на вопрос.
- Признать свое незнание и пообещать отыскать ответ.
- Отложите его, чтобы заняться впоследствии им лично в течение большего времени.
- Переадресуйте его коллеге – эксперту, если вы захватили его с собой.

- Переадресуйте его человеку, который его задал.
- Задайте его другому члену аудитории.
- Предложите его для всеобщего обсуждения.

Презентация с одним ведущим

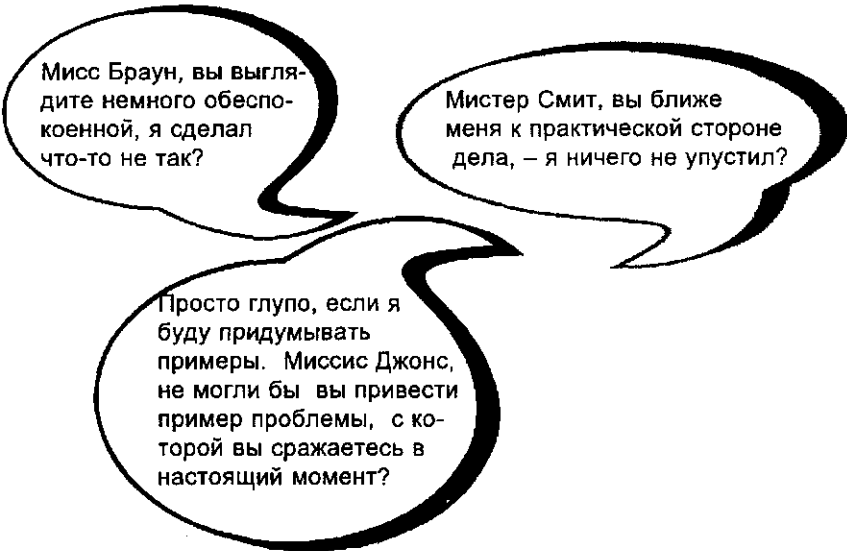
До сих пор в этой главе я говорил о двух типах аудитории – аудитория меньше пятидесяти или ста человек и аудитория больше двухсот человек. Наконец настало время рассмотреть и очень маленькую презентацию. Это, конечно же, третий тип: очень маленькая аудитория – с полдюжины человек, перед которыми выступает единственный ведущий. Возможно, это вообще наиболее распространенный случай, поэтому о нем нужно поговорить отдельно.

136

Важный момент, касающийся аудитории в пять – шесть человек, состоит в том, что это и не аудитория вовсе. Тут не может даже ставиться вопрос о слиянии этих индивидуумов в одно безликое целое. Равно как совершенно ясно, что когда в зале шестьсот человек, каждый не может вносить свои идеи, а вот шесть человек могут это делать. Следовательно, если в такой ситуации все время говорит один человек, это подчеркивает его высокомерие и монополизацию встречи. Это указывает на важное отличие от большой презентации.

Отличие состоит в том, что в большой аудитории вы оратор, а они все – слушатели, задающие свои вопросы, если вы их просите об этом, а в маленькой группе вы должны попытаться наладить диалог, а не монолог. Если группа пытается остаться спокойной и пассивной, то вы не должны допускать этого.

На каждом этапе вы должны приглашать их к участию:



Мисс Браун, вы выглядите немного обеспокоенной, я сделал что-то не так?

Мистер Смит, вы ближе меня к практической стороне дела, — я ничего не упустил?

Просто глупо, если я буду придумывать примеры. Миссис Джонс, не могли бы вы привести пример проблемы, с которой вы сражаетесь в настоящий момент?

Успех презентации в маленькой группе может измеряться количеством времени, которое ведущий использует на то, чтобы слушать и отвечать на вопросы.

137

Недостаток маленькой группы — вы проводите свое время и тратите силы всего для горсти людей — уравновешивается тем фактом, что этих несколько человек можно убедить гораздо глубже, чем большую аудиторию. Они уходят, достигнув своих целей, получив ответы на свои вопросы и с чувством, что с этим делом все решено. Именно по той причине такая презентация гораздо тщательнее испытывает познания ведущего в его предмете. Он должен действительно знать всю базу и быть очень осторожным, чтобы не допустить у себя утверждений, которые не может подтвердить собственными знаниями и опытом.

Маленькая группа вызывает у ведущего и меньшее беспокойство по поводу вспомогательных средств и приемов. Вряд ли будут необходимы слайды, поскольку полдюжину человек могут рассмотреть рисунок или фотографию и без оптического увеличения. Если вы все же используете их, то не будет казусом, если один или два будут показаны вверх ногами. В целом атмосфера более раскованная, такой и должен поддерживать ее ведущий.

Тем не менее это все равно презентация, и все принципы, названные ранее, все равно полностью подходят для нее.

- Ведущие должны планировать, что им нужно сказать и в каком порядке.
- Они должны чувствовать свою аудиторию, и тогда диалог будет им не оцененной поддержкой, чтобы исправиться там, где они неправы.
- Они должны уделить внимание выбору и дизайну визуальных средств, которые будут использовать.
- Им необходимо разнообразить структуру: от слов – к иллюстрациям; от демонстрации – к обсуждению.
- Им нужно проверить, что все вспомогательные средства и оборудование на месте и находятся в рабочем состоянии.

Но приемы и практика презентации с одним ведущим нуждаются в некоторой модификации.

СЦЕНАРИЙ

Формально подготовленный сценарий, даже если он написан самой естественной разговорной речью, снимается с повестки дня. Тон презентации – разговор-диалог, он должен быть спонтанным.

ФОРМА

Спонтанность, тем не менее, не означает незапланированность. Ведущий должен иметь конкретные задачи, которые нужно выполнить в определенном порядке, и это должно быть ясно зафиксировано либо в его голове, либо на листках для заметок.

СТРУКТУРА

С такой маленькой группой вряд ли стоит говорить самому дольше нескольких минут, не давая такой возможности другим. Экспозиция, та-

ким образом, должна быть разбита на маленькие куски с обсуждением после каждого, а экспозиция сама по себе должна свободно прерываться вопросами типа: "Имеет ли это смысл?", "Вы меня еще слушаете?" и т.д.

РЕПЕТИЦИЯ

Полноценная репетиция невозможна. Тем не менее очень ценной может оказаться проба с одним или двумя коллегами в роли аудитории, особенно если они могут поднять вопросы или темы, с которыми вы можете столкнуться.

ВИЗУАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА

Они должны быть простыми и гибкими. Конечно, может использоваться любая разновидность, но слайды, ЭДП, видео, магнитные доски и т. д. излишне сложны, и, если только ими не пользуются в очень свободной, но уверенной манере, они могут привнести нежелательный оттенок перегруженности (заумности) и официальности. Самыми лучшими помощниками в презентации такого рода будут следующие:

- *Белая доска.* Даст полную свободу, которая может потребоваться в любом из поднимаемых вопросов, и может использоваться любым членом аудитории, который захочет что-то изобразить.
- *Схема.* Аргументы те же, что и с белой доской, а дополнительное преимущество еще и в том, что не нужно стирать и рисовать на остатках предыдущего рисунка.
- *Рисунки и фотографии.* Их легко демонстрировать маленькой группой, выделяя те моменты, которые вам надо, в соответствии со степенью и уровнем их интереса. Вы можете также иметь некоторый запас, который вы не планируете использовать, но можете продемонстрировать, если так повернется разговор. Верх кафедры, повернутый к группе, действует как очень хороший стенд, если вы хотите что-то оставить на потом.

- *Крупные объекты.* Что-то, что вы можете показать со всех сторон или дать людям поддержать, гораздо проще и эффективнее в маленькой группе.
- *Действующие модели.* Что-то настоящее, что люди могут увидеть в работе, даже лучше в небольших группах, поскольку все они могут попробовать управлять моделью, если это только не слишком трудно или опасно.
- *Видео.* Это идеально для показа маленькой группе. Часто это единственный способ показать крупное оборудование (аэропланы, турбины, краны, корабли, детали машин) в действии.

Но в целом такие презентации держатся на белых досках или схемах, а также рисунках или фотографиях. Чем больше вы будете создавать впечатление того, что все было спланировано заранее, тем менее это будет убедительно. Пример такой презентации смотрите в Приложении 2.

Требования для разных аудиторий

Опасно выводить какие-то правила относительно аудитории, даже подводить итог этой главе; но здесь действительно существуют определенные различия между навыками, которые необходимы вам при работе с большой и маленькой аудиторией.

БОЛЬШАЯ АУДИТОРИЯ

- **Максимум** ораторского мастерства.
- **Максимум** четкости в работе с визуальными средствами и управлении сценой.
- **Минимум** вопросов.

МАЛЕНЬКАЯ АУДИТОРИЯ

- **Максимум** вопросов и ответов.
- **Максимум** неофициальности.
- **Максимум** гибкости в последовательности и содержании.
- **Максимум** знаний своего предмета.
- **Минимум** навыков оратора и навыков в обращении с визуальными средствами.

Если вы добьетесь успеха в большой аудитории, это произведет на ваших слушателей впечатление, и они, возможно, изменят свое отношение. Если же вы преуспеете в маленькой группе, они уже будут убеждены в чем-то и, возможно, изменят свое мнение на этот счет.

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК ДЕЙСТВИЙ

- 1 Решите, в какой аудитории вы нуждаетесь.
- 2 Убедитесь, что ведущие достаточно профессиональны.
- 3 Не позволяйте себе говорить надменно во время презентации.
- 4 Не пытайтесь изменить убеждения вашей аудитории.
- 5 Определитесь, будете ли вы отвечать на вопросы по ходу презентации или после презентации индивидуально.

- 6** Если вам задали трудный вопрос, переадресуйте его тому, кто его задал, другому члену аудитории или группе в целом.
- 7** Если вы не можете ответить на вопрос, признайте, что не можете, и пообещайте выяснить ответ.
- 8** В презентации с одним ведущим поддерживайте неофициальную атмосферу.
- 9** Поддерживайте участие членов группы в презентации.
- 10** Делая презентацию для маленькой группы, используйте более простые и менее официальные визуальные средства.

ТЕМЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

- 1 *Какой самый худший вопрос вам когда-либо задавали на презентации? Насколько хорошо вы с ним справились?*
- 2 *Если вы пришли на презентацию как член маленькой группы, что мог бы сделать ведущий, чтобы вы чувствовали себя удобнее?*
- 3 *Ощущаете ли вы разницу, выступая перед большой аудиторией и беседуя с маленькой группой? Как, по-вашему, это влияет на ваши действия?*
- 4 *Как различаются ваши чувства по отношению к ведущему, когда вы в большой аудитории и когда в маленькой группе?*
- 5 *Перед аудиторией какого размера вы предпочитаете выступить и почему?*

Последний штрих

По мере того как приближается день презентации, почти все факторы, которые будут определять ее успех или неудачу, уже известны. Если были тщательно выполнены планирование, подготовка и репетиции, если были соответственно обдуманы текст и иллюстрации, а также их взаимосвязь, то 90 процентов опасности уже устранены. Презентации, которые нормально смотрятся на генеральной репетиции, очень редко проходят плохо в назначенный день, как бы неопытны были ведущие.

Тем не менее еще остались вопросы, которым необходимо уделить внимание, и где неувязки могут все расстроить. Вы никогда не сможете предусмотреть все, но большей части ловушек можно избежать, если вы знаете, где они, скорее всего, могут быть.

145

Место проведения презентации

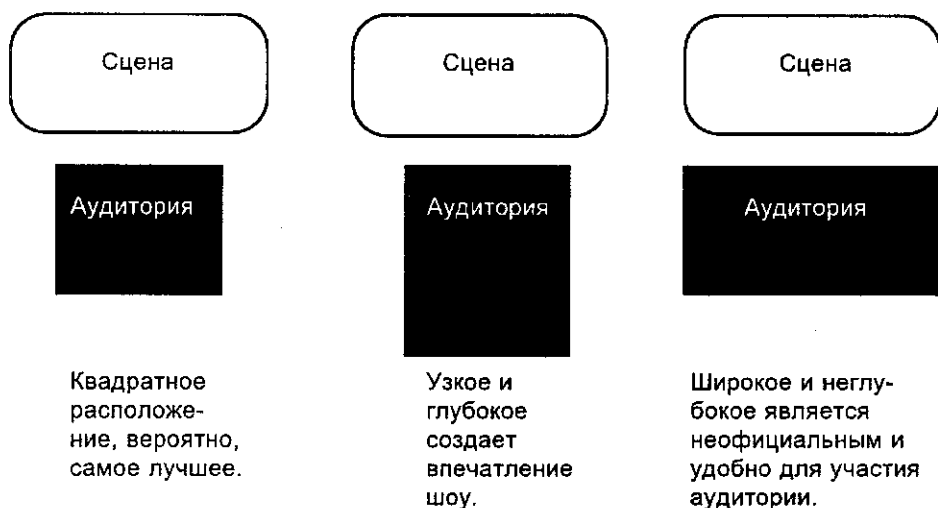
Решение, где будет проходить презентация (если это решаете вы), должно быть принято на ранних стадиях планирования, и некоторые соображения не имеют ничего общего с механизмом презентации, как таковым. Удобно ли будет слушателям добираться до места? Можем ли мы это себе позволить? Достаточно ли оно роскошное? Но если это были лишь факторы, которые могут повлиять на выбор места, то дальше идут основные соображения.

- Если у вас есть возможность провести презентацию в своем доме, сделайте это. Это значительно снижает количество непредвиденных и неконтролируемых моментов.

- Если вам приходится выбирать между залом, который чуть маловат, и тем, который слишком велик, выбирайте меньший. Ясное дело, если он мал до такой степени, что создает дискомфорт, то это отпадает. Но много пустого пространства действует угнетающе.

Черчилль в свое время настаивал, чтобы при реконструкции Палаты Общин там сделали меньше мест, чем было членов Парламента. Гораздо лучше, чтобы в случае обсуждения важных национальных вопросов они сидели в проходах и стояли сзади, чем принимать решения в огромном и почти пустом зале.

- Как лучше рассадить аудиторию: на несколько очень длинных рядов или на много рядов меньшей длины? В этом вопросе я не хотел бы быть догматичным. Мне кажется, что точный квадрат, пожалуй, лучше всего; но если это не удастся, то я бы использовал широкую и неглубокую форму, имея явно небольшую аудиторию, с которой вел бы себя совершенно неофициально, с большим числом вопросов и общей дискуссией. Если бы мне нужно было что-то вроде шоу или если аудитория превышает тридцать человек, то я предпочел бы узкую и глубокую форму. Другим важным соображением при принятии этого решения является расстановка стульев, о чем пойдет речь дальше.



- Избегайте слишком большого расстояния между ведущим и передним рядом. Чем ближе человек находится, тем проще ему увидеть и услышать, о чем говорит ведущий.
- Очевидное соображение, но может быть пропущено — задолго до назначенного срока проверьте все технические детали (освещение, ток, какое оборудование уже есть на месте проведения, вентиляция, правила пожарной безопасности), чтобы в случае необходимости внести какие-то изменения.
- Если здание напоминает лабиринт, сделайте в коридорах указатели, чтобы посетители могли найти дорогу в гардеробы, буфеты, бары и т.д. и обратно.
- Иногда избранное место проведения бывает так загружено, что практически невозможно провести на месте генеральную репетицию; для меньших презентаций место проведения может выбираться группой, которой она адресуется, — возможно, потенциальными клиентами, — и доступ туда раньше чем за полчаса или около того оказывается невозможным. Если в целом презентация важная и сложная, то это очень большая ответственность, и поэтому стоит как следует подумать о ее проведении где-то в другом месте. Если вы скажете своим клиентам, что не сумеете использовать все свои возможности в предоставленном месте с такими условиями, они будут счастливы либо обеспечить лучшие условия, либо согласятся провести презентацию в том месте, которое выберете вы.
- Генеральная репетиция должна пройти, когда уже назначен срок самой презентации, обычно на предыдущий день. Утро в день презентации не так удачно: меньше времени на подготовку и никаких шансов поспать.
- Вы оказались в зале, который неверно ориентирован? Место проведения презентации должно бы быть в другом конце зала? Это имеет значение, если, к примеру, в окне за спиной у ведущего на виду у всей аудитории будет происходить что-то интересное, что будет всех отвлекать; или если ведущий оказывается рядом с единственной дверью в комнату, так что все посыльные, незваные гости и просто

опоздавшие внезапно будут становиться частью презентации, как только откроют дверь.

Не выбирайте комнату, в которой говорящие кажутся силуэтами на фоне яркого света, например, из окна, что мешает зрителям видеть их лица.

- Если вы никогда раньше не использовали это место для презентации, постарайтесь найти того, кому доводилось, позвоните ему, чтобы выяснить, нет ли там каких-нибудь заминок или хитростей, о которых нужно знать заранее.

ОФОРМЛЕНИЕ ПОМОСТА

Если у вас роскошная и дорогая продукция, вы можете обратиться к услугам профессионального дизайнера. Но не смотрите на этого человека, как на некоего эстета-мистика, а если он ведет себя подобным образом, избавьтесь от него. Конечно, вы ожидаете от специалистов такого рода какого-то визуального вкуса и чувства цвета, но их главные таланты исключительно практические. Они знают множество визуальных ходов и проблем, которые возникают, а также знакомы с большим количеством приемов, хитростей и уловок, чтобы справиться с ними. Вам нужно только убедиться, что они понимают, что вам нужно. Чем позже вы к ним обратитесь, тем меньше толку добьетесь: вам ведь уже самим пришлось принять много решений из их сферы. Лучший момент для того, чтобы сделать это, оговаривается в главе 3.

Никогда не говорите им: “Тут нам нужен мольберт, вот здесь — стол с зеленым сукном, а вот тут — схемы,” — дайте им побольше свободы, чтобы они могли помочь вам. Расскажите, зачем вы устраиваете презентацию, чего вы надеетесь достичь, какие у вас фонды, затем спросите, как, по их мнению, вы могли бы добиться этого лучшим образом. “Зачем” здесь особенно важный пункт: кафедра, инкрустированная искусственными бриллиантами, может быть очень привлекательной идеей, но не подойдет, если презентация предназначена для того, чтобы объяснить правительственному департаменту, как вам тяжело, и чтобы он выделил вам исследовательский грант.

ОСВЕЩЕНИЕ

Вокруг освещения часто создают слишком много необязательной таинственности. Конечно, иногда кино- или театральное освещение может быть крайне сложным, но для презентации это всего лишь вопрос логики, основанной на здравом смысле.

Вряд ли вам понадобится изображать медленный восход, грозу или факельную процессию, освещение в нашем деле должно только прибавлять ясности и фокусировать внимание, и логика подсказывает, что много света нужно там, куда бы вы хотели направить взоры аудитории, и немного или вовсе ничего в других местах. Тем не менее не забывайте, что для глаз очень тяжело долгое время смотреть на кого-то или что-то ярко освещенное на фоне полной темноты, поэтому, чтобы этого избежать, лучше сохранить слабое освещение на всей сцене.

И все же освещение прожектором лучше, чем полное освещение всей сцены, и обычно очень помогает, если, конечно, оно мощное в разумных пределах. Говорящий нуждается в самом ярком освещении, кроме того, для всех визуальных средств (схем, диаграмм, готовых схем, моделей, белых досок) необходимо найти место, где отбрасывается наименьшая тень, когда освещение направлено на них. Очень привлекает, если в случае необходимости каждое визуальное средство высвечивается прожектором, а после свет постепенно меркнет, но это уже необязательный изыск.

У сценических прожекторов обычно есть задвижки, называемые "амбарными дверями", которые вы можете закрыть, чтобы прекратить рассеивание света там, где он вам не нужен. Он не будет вам нужен на экране для проецирования ЭДП (видео) слайдов, если они у вас есть. Но чтобы это не было, как в истории о некой пожилой леди, входящей в общество кинолюбителей, которая на иностранных фильмах обычно садилась в первые ряды с фонариком и освещала им субтитры, чтобы было проще читать.

Предлагаю вам некоторые полезные советы, касающиеся освещения, которые достойны запоминания.

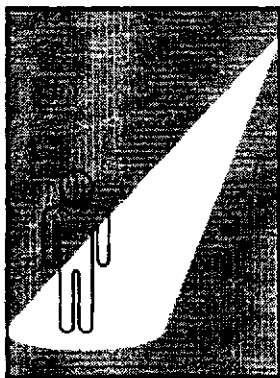
- Чем выше вы размещаете прожектор, тем под более вертикальным углом свет падает на говорящего или объект, на который он направлен. Это хорошо, поскольку уменьшает проблему ненужных теней и хоть в какой-то мере спасает говорящего от жутких головных болей, возникающих из-за того, что луч направлен ему прямо в глаза. (Но и в этом, конечно, есть предел: непосредственно вертикальное расположение прожектора сделает оратора похожим на отвратительного Дракулу.)
- Некоторые визуальные средства ужасно отсвечивают под прожекторами, когда на них смотришь, и это может очень раздражать. Иногда изменение угла падения света или расположения объекта может решить проблему, но лучшим решением будет распылить на объекте немного лака для волос (если это, конечно, не бесценная работающая модель, которая окажется навеки испорчена), что создаст матовый слой, который блестит гораздо меньше.

150

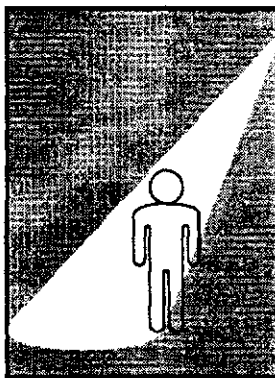
Белые доски в этом отношении гораздо большая проблема, поскольку вы не сможете на них писать, если покроете их лаком. Думаю, единственным реальным выходом, если вы не сумеете удачно изменить угол расположения доски, будет вовсе отказаться от доски, заменив ее готовыми схемами, если это возможно.

- Контактные линзы для ведущего лучше, чем очки, если у вас есть выбор, потому что очки тоже могут сильно блестеть.
- При ярком свете испарина на лице сразу заставляет его очень сильно блестеть. Очень неплохая мысль – всем ораторам, включая и мужчин, припудривать лицо, а если необходимо, то и лысину, поскольку все это отвлекает. Подойдет компактная пудра любой марки, желательно прозрачная.
- Если все пространство сцены вокруг ведущих находится в относительной темноте, а кому-то из них требуется использовать в ходе презентации короткий лестничный пролет между аудиторией и сценой, то очень важно убедиться, что там есть хоть немного света, чтобы выступающие могли увидеть ступеньки; особенно важно это для тех из них, кто в течение последних нескольких минут находился в ярком свете прожектора.

- Как правило, не дает хорошего эффекта использование яркого цветного освещения, кроме разве что очень коротких промежутков для драматического эффекта. Это утомительно для глаз, кроме того, так гораздо труднее увидеть человека или предмет, который освещают.
- Любой неопытный ведущий обязательно старается стать в круг, освещаемый прожектором. Необходимо научиться чувствовать, когда свет направлен на него, а когда нет, чтобы не выходить из него в ходе презентации. В частности, им необходимо понять (и это просто удивительно, как много профессиональных актеров затрудняются с этим), что если свет падает на сцену под углом и создает на полу освещенный круг, тот факт, что в этом круге стоят их ноги, *вовсе не означает, что лицо тоже освещено.*



Неправильно



Правильно

- Если один из ваших ведущих имеет привычку шаркать, суетиться или переминаться с ноги на ногу во время своей речи, вы будете, очевидно, отучать его от этого до Судного дня. В любом случае, не направляйте узкий луч прожектора на кого-то, если вы не уверены, что он будет оставаться в круге света. Лучше сделайте этот круг света шире, чтобы говорящий постоянно находился в нем.
- Если вы хотите испробовать какие-то световые эффекты — высвечивание и затемнение определенных мест и пунктов, — помните, что это требует от оператора отличного знания сценария, а также множества репетиций. В целом же это что-то, до чего нужно дорасти, а не начинать с этого.

При этом не слишком переживайте по поводу освещения небольшой презентации. Общего освещения обычно вполне достаточно для аудитории до сорока–пятидесяти человек. Помните, что это также может помочь сфокусировать внимание на всем пространстве презентации в целом. Иногда это пространство может выглядеть достаточно потерянным в большом, высоком зале, но если над ним расположить лампочки максимально возможной яркости с плотными абажурами, не пропускающими свет вверх, и удлиненными шнурами, чтобы свет появлялся только в 9 футах от земли, это будет гораздо эффективнее. (Правда, эта система отбрасывает интересные тени на проекционный экран, когда демонстрируются слайды, и раскачивается, если вы случайно заденете ее указкой, — но для этого и нужны генеральные репетиции).

ОКРУЖАЮЩАЯ ОБСТАНОВКА

152 Это не то, о чем стоит особенно беспокоиться. Но иногда в месте презентации видны безобразные трубы или непривлекательные стены, или у стен свалены отвлекающие и не имеющие никакого отношения к делу предметы. Тогда разумное расположение каких-нибудь цветных кулис приятной расцветки или экраны и какие-нибудь облачения могут улучшить общий вид и сузить пространство презентации с пользой для дела. Помните, что цветные кулисы часто очень оживляют пространство, особенно если их немного подсветить.

И пусть кто-нибудь взглянет на столы, кресла и все, что вы используете на сцене: нашему глазу иногда не удастся увидеть неприглядную путаницу из современного тика, викторианского красного дерева и репродукции королевы Анны в мореном дубе. Все это легко можно привести в порядок, если только кто-нибудь об этом подумает.

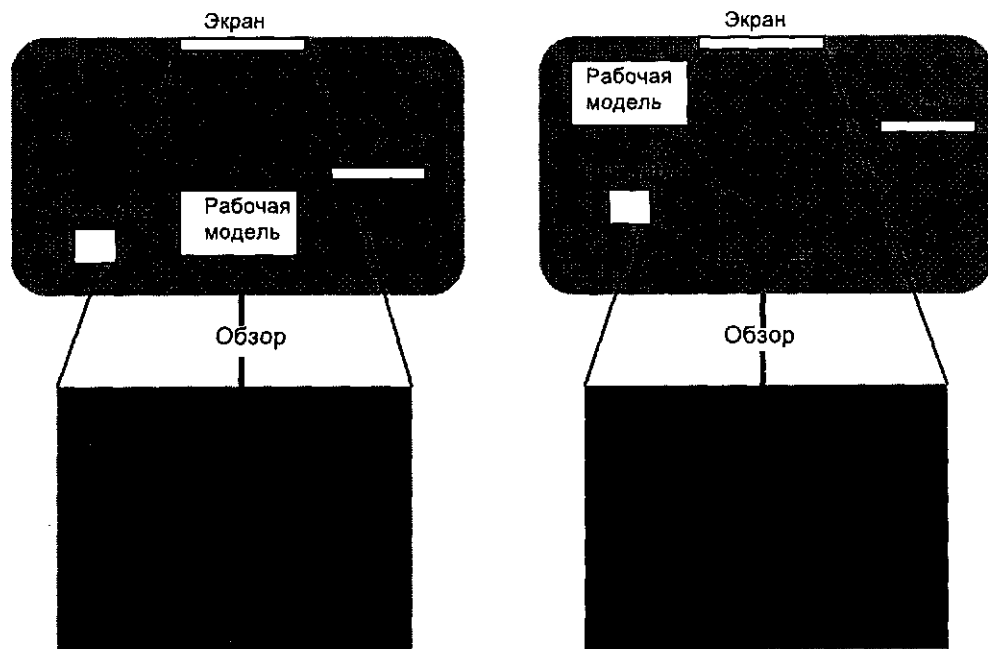
Помещение само по себе редко требует чего-то большого в плане обстановки. Но, если вы собираетесь устраивать перерывы для кофе или чая, учтите, что привлекательные информативные панели, выставленные вдоль стен, могут одновременно и предоставлять людям возможность на что-то взглянуть, и снабдить их фактической информацией, которой вы бы не хотели перегружать презентацию. Если вы предполагали делать перерывы или ланч в другом помещении, вы можете поместить свои стенды именно там. Создание таких стендов относится к разряду уме-

ний, которые не охвачены данной книгой. Тем не менее если вы планируете что-то грандиозное, то стоит сначала вникнуть во все детали этого предмета, прежде чем разрабатывать или осуществлять свои выставочные стенды.

ОФОРМЛЕНИЕ СЦЕНЫ

Эта проблема возникает только тогда, когда на сцене у вас находится ряд объектов, а особенно если сзади имеется еще и проекционный экран для слайдов, ЭДП или видео. Тогда это уже может стать настоящей головной болью. Проблема состоит в качестве обзора. Вы все время замечаете, что с одной или другой стороны аудитории один предмет заслоняет другой. Обычно стойка со схемами находится перед проекционным экраном. Каждый раз, передвигая его, у вас возникает новая проблема — различные преграды, рассеивание света, не виден ведущий и т. д.

153



Затрудненный обзор

Свободный обзор

Тут нет общего решения, это только трехмерная составная картинка, которую вы должны выстроить наилучшим образом — но вы должны вовремя осознать, что оформляете все это для себя. Тем не менее есть один-два момента, которые стоит выполнить.

- Единственный достоверный способ установить, где у вас возникают проблемы с линиями обзора, — посмотреть на сцену из зала. *Вы не сможете толком проверить линии обзора со сцены.* Отправьте любого, кто только есть у вас под рукой, пройтись по залу во время черновых прогонов и генеральной репетиции, чтобы выявить такие проблемы, если они есть. Помните, что каждый раз, когда вы что-нибудь передвигаете на сцене (включая и людей), вы потенциально поднимаете новую проблему с линиями обзора, которая тоже требует проверки; если во время презентации на сцене предполагается много передвижений, то не очень-то разумно учесть линии обзора в начале и не проверить их впоследствии.
- Общий принцип, уже упоминавшийся в этой главе раньше, состоит в том, что чем уже ряды зрителей, тем проще решается эта проблема. С широкими рядами эта проблема может стать чуть ли не неразрешимой. Если кресла передвигаются, то можно сдвинуть крайние кресла с каждого ряда назад и сделать из них сзади один или два дополнительных ряда.
- Чем ближе объект к аудитории, тем большему количеству людей он будет мешать.
- Если сцена возвышается над залом, проблема становится еще острее. Если вы проводите презентацию в таком помещении, где места расположены амфитеатром, проблема снижается по мере того, как вы садитесь все выше и выше.
- Есть еще одно возможное решение: вы выдвигаете объект в нужное положение, только когда он вам нужен, а затем сразу же убираете обратно. Если вы используете схемы перед тем, как показывать видео, то не имеет значения, что они блокируют экран, поскольку вы сразу же передвинете их в угол, как только закончите работу с ними.

Если вы намерены поступать именно так, убедитесь, что у вас все получается быстро и аккуратно. Вы ведь не хотите в течение пяти минут на глазах у всех что-то ронять и пытаться поднять, преодолевая смущение, а когда с этим справились, уронить все ручки, которые лежали на краю стола. Как всегда – репетируйте.

- Если вы собираетесь передвигать объект, рабочую модель, схемы или что-то другое в нужное положение в ходе презентации, воспользуйтесь простой хитростью, чтобы поместить их в нужное место (попасть в свет прожектора, линии обзора, которые вы проверили заранее и т. д.). Определите во время репетиций место для них и осторожно пометьте маленькими кусочками цветной пленки в тех местах, куда попадают ножки или углы. Если вам нужно передвигать несколько предметов, то, чтобы избежать путаницы, используйте цветовой шифр. Одно предостережение: убедитесь, что, когда вы станете двигать их в нужное место, на сцене будет достаточно света, чтобы вы могли найти эти отметки.

Что касается позитивной стороны дела, то всегда помогает, если к моменту прибытия публики сцена имеет привлекательный вид не только в плане дизайна, но и просто как место, где должно происходить что-то интересное. Так что не скрывайте те предметы, которые не понадобятся вам немедленно; оставьте их на виду или на сцене в каких-нибудь привлекающих внимание ящиках.

Одежда

Как известно, первое впечатление очень важно. А большая часть этого первого впечатления, которое мы производим, создается тем, как мы выглядим. Есть ряд ключевых моментов, касающихся одежды для презентации, которые нужно помнить.

- Самое важное правило – одеться соответственно. Изучите свою аудиторию. У всех организаций есть свой код в одежде: большая фирма, связанная с бухгалтерским учетом и менеджментом, одевается совсем иначе, чем небольшая компания звукозаписи. Людям нравятся

те, кто выглядит похоже на них самих, поэтому приспособьте свой внешний облик к общему стилю своей аудитории.

- Приспосабливаться к стилю своей аудитории вовсе не значит жертвовать изяществом. Вы оскорбите их, если будете выглядеть неряшливо. Даже если ваши слушатели будут выглядеть так, словно они только что прорывались через колючую живую изгородь, они все равно вправе рассчитывать, что вы будете выглядеть опрятно и элегантно.
- Вы также можете ободрить свою аудиторию собственным видом. К примеру, вы женщина, беседующая с группой женщин, возвращающихся на работу после семейных дел. Им вряд ли захочется увидеть кого-то, выглядящего так же, как они в данный момент. Они бы предпочли человека, с которым можно себя отождествлять, но который выглядит так, словно уже преодолел все трудности и проблемы, чтобы они почувствовали, что тоже смогут это сделать.
- Если вы выступаете перед аудиторией противоположного пола, не переборщите в своем желании уподобиться им. Женщина, одетая в женственный, хорошо сидящий костюм, выступая перед преимущественно мужской аудиторией, достигнет гораздо большего, чем в строгом, мужском костюме в узкую полоску.
- Никогда не позволяйте, чтобы ваша внешность превалировала над вашим выступлением. Аудитория находится здесь, чтобы услышать, что вы хотите сказать, а не увидеть, во что вы одеты. Если вы хотите показать себя как знатока в своем предмете, то вам скорее поможет одежда сдержанная и солидная, чем небрежная или очень эффектная.
- Подготовка жизненно важна. Никогда не оставляйте решение, что же надеть, на последний вечер. Решите это немного раньше, чтобы все было подготовлено, выглажено и проверено уже заранее.
- Всегда имейте при себе носовой платок, а не бумажные салфетки.
- Женщины должны быть достаточно предусмотрительны: иметь при себе запасную пару колготок, а также всегда надевать нижнюю юбку, если она может быть необходима, например, если вы собираетесь говорить, повернувшись спиной к окну или яркому свету.

- Мужчинам стоит иметь запасной галстук на тот случай, если что-то попадет на него во время ланча (чем больше они похожи, тем меньше вероятность того, что кто-то заметит произведенную вами замену).

Есть ряд вещей, относительно которых необходимо убедиться, что вы их избежали.

ИЗБЕГАЙТЕ

- Крайностей моды.
- Открытой одежды.
- Тесной одежды, которая затрудняет ваши движения и жесты.
- Сильного запаха духов или лосьона после бритья.
- Бижутерии, которая бренчит при ваших движениях.
- Старомодной одежды.
- Новой одежды или обуви, которую вы раньше никогда не надевали.
- Избытка крупных узоров и ярких цветов на большом пространстве.

157

А определенные моменты придадут вам больше солидности:

СПОСОБСТВУЮТ СОЛИДНОСТИ

- Пиджак.
- Темные нейтральные тона, которые вам идут, такие как цвет древесного угля или морской волны.

- Высококачественная одежда.
- Хорошая ручка.
- Изящные серьги у женщин (но не слишком длинные и не бренчащие).
- Ремень хорошего качества.
- Для женщин – каблук на обуви (т. е. не совсем плоская), но не слишком высокий.

Гораздо больше, чем для женщин, существует неписаных правил в одежде бизнесменов; до сих пор вы могли случайно избегать их нарушения, но сначала вам необходимо узнать, в чем они состоят.

158

- Если вы носите двубортный пиджак, всегда застегивайте его, когда стоите.
- Галстук должен быть правильной длины – точно до пояса, не выше и не ниже.
- Пояс брюк должен проходить через пуп, убедитесь также, что брюки нужной длины:
с отворотами – заходят на обувь спереди и задерживаются;
без отворотов – спереди небольшой зазор между брюками и обувью и немного длиннее сзади, чтобы доходить до места, где начинается каблук.
- Пять восьмых дюйма манжеты рубашки должны быть видны из-под рукава пиджака.
- Носки должны быть того же цвета, что и обувь или брюки.
- Никогда не подбирайте карманный платок *точно* в тон галстуку; лучше подберите гармонирующий с галстуком или рубашкой по цвету.

Правил для женщин меньше, но одно-два можно напомнить.

- Цвет обуви не должен быть светлее цвета вашего подола.
- Избегайте изделий с крупным набивным рисунком — они могут совсем “забить” вас и утомить глаза ваших слушателей. Используйте насыщенные или яркие тона в деталях поближе к лицу, чтобы привлечь внимание именно туда.

Режиссура

Под этим я подразумеваю не только последние распоряжения; режиссура — это аспект планирования презентации, который включает в себя управление ходом всей презентации в целом.

ТЫСЯЧА МЕЛОЧЕЙ

159

Обдумайте все в мельчайших деталях, особенно места перехода. Точно определите, когда и что будет происходить и какие объекты для этого понадобятся. Как Х сойдет со сцены? Где он сойдет? Как Y взойдет на сцену? Откуда она пойдет? Они передадут микрофон друг другу или оставят на кафедре? Если он прикреплен к кафедре, то устанавливать его на рост выступающего в 6 футов 4 дюйма или на 5 футов 1 дюйм? Если понадобится регулировка, то кто будет регулировать и когда? У кого есть указка? Схемы будут на сцене с самого начала или мы должны будем устанавливать их? Как оператор узнает, когда начать демонстрацию слайдов?

Сотни подобных вопросов могут возникнуть, в результате чего нужно будет сделать массу проверок перед началом презентации, а кроме того, по ходу ее тоже должны будут совершаться определенные действия. Контрольный список и заметки на полях сценария могут быть единственным ответом, и если это большая презентация, то за все это должен отвечать один человек, хотя это вполне может быть один из дублеров.

А ЧТО, ЕСЛИ... ?

После всех вопросов, основанных на убеждении, что дела идут как надо, возникает другая серия вопросов, напоминающая “А что, если... ?”, и основанная на наиболее вероятных ошибках. А что, если проектор сломается? А что, если микрофон не будет работать? А что, если модель не доставят с фабрики? Как только вопрос поставлен, обычно сразу же становится ясным действие, которое нужно осуществить, но это может потребовать приготовлений, поэтому его следует задать заранее.

Опытные режиссеры обычно всегда носят в своих карманах набор определенного стандартного снаряжения: мел, фломастеры, чертежные булавки, ленту ПВХ, перочинный ножик, отвертку, бритвенное лезвие, веревку, проволоку и пилку для ногтей, которые, похоже, используются чаще всего: пилка для ногтей в качестве тонкого стального рычага, а не для косметических целей. Профессиональный режиссер должен иметь также небольшой набор, включающий:

160

- ряд основных инструментов, таких, как молоток и гвозди, разводной ключ, нож Стэнли, отвертки (плоскую и крестообразную);
- изоленту (для обмотки проводов, которые могут коротнуть);
- рыболовную леску (чтобы незаметно связывать вещи);
- лак для волос (чтобы устранить блики от освещающих объектов);
- рулетку;
- что-то из того, что может внезапно понадобиться ведущему: запасная ручка, флуоресцентная ручка, английские булавки (для подола, который всегда внезапно отрывается), минимальный набор для шитья;
- маскирующую пленку (для изготовления ярлыков к объектам).

МИКРОФОНЫ

Если вы не можете обойтись без усиления голоса, имейте в виду, что это редко оказывается удовлетворительным. С микрофоном, стоящим на столе, все идет хорошо до тех пор, пока говорящий не отходит к схемам, и тогда его голос теряется. Если выступающие держат микрофон в ру-

ках, это надоедает, кроме того, громкость меняется в зависимости от того, где его держат. Микрофон-шнур, висящий на шее как кулон, решает эту проблему, но вам все равно нужно думать о том, чтобы не споткнуться о кабель или не толкнуть опору. К тому же его будет затруднительно передавать, если у вас больше одного ведущего — это выглядит так, словно каждый из говорящих облакает своего преемника властью. На многих микрофонах есть также местный выключатель, и если говорящий забывает включить его (а забыть это исключительно просто), то звукооператор уже ничем не может ему помочь.

Чтобы разрешить проблемы, связанные со шнуром, вы можете воспользоваться радиомикрофоном (который либо держат в руках, либо прикалывают к одежде, как обычно поступают телевизионные ведущие), у которого нет шнура, только маленький высокочастотный передатчик, прикрепляемый к ремню. Я однажды использовал такой на презентации в Лидс Сити Холл для двух тысяч человек, и оказалось, что он работал на той же самой частоте, что и радиостанции таксистов Лидса. Разговоры водителей такси громко раздавались под сводами зала в самые “подходящие” моменты презентации. Вы ничего не выигрываете. Чтобы быть справедливым, скажу, что радиомикрофоны обычно работают очень хорошо и, честно говоря, являются лучшим решением — только вы все равно не можете на них рассчитывать. А если еще придется их покупать самим или брать напрокат, то это будет намного дороже.

161

Даже если микрофон работает нормально, говорящие обычно ему не доверяют, царапают по нему ногтем и говорят: “Вы меня слышите? Проверка — раз, два, три...” — используя жаргон, который они переняли у звукоинженеров. Если есть возможность, обходитесь без микрофона, а если не можете, проведите побольше репетиций.

ВНЕШНИЕ ПОМЕХИ

Некоторые шумы возникают вне вашего здания и вашего контроля. Вы никогда не сумеете предусмотреть все возможные шумы, но если будете готовы к ним, это вам поможет. Может, при определенном направлении ветра над зданием проходят какие-то воздушные коридоры? Даже после посещения здания вы можете не понять этого — все зависит от ветра.

Может, на улице собираются работать с отбойными молотками? Или детская площадка за окном делает невозможным проведение презентации во время их перемены или обеда? Все это вы могли бы почерпнуть из опыта ваших предшественников, а не из своего собственного.

ВНУТРЕННИЕ ПОМЕХИ

Как и с внешними помехами, вы можете опираться на опыт других людей, но гораздо проще прийти туда в соответствующий день недели и в то же время, чтобы посмотреть, не выявляются ли какие-нибудь препятствия и неудобства.

Может, именно в 11.30 на кухне начинает работать шумная картофеле-чистка? Или в третью среду каждого месяца там проводят учебную пожарную тревогу? Или рабочие столовой играют в настольный теннис за соседней дверью с трех до половины пятого пополудни? Когда моют окна на этой стороне? Может, с 12 до 12.30 рядом с директорской столовой гремят чашками и стаканами? Или люди склонны врываться внутрь, думая, что комната пуста, если вы не повесите табличку на дверях? Или как раз когда слушатели собрались, четверо рабочих придут забирать ковер в чистку? Опять-таки, вы никогда не сможете противостоять всем возможным помехам, но все решает ваша готовность к ним.

162

Генеральная репетиция

Постарайтесь провести генеральную репетицию без остановок. Если вы делаете паузы, вы можете просмотреть зацепки, связанные с продолжительностью. Делайте пометки и тщательно проработайте их в конце. Иногда удачной бывает мысль пригласить кого-нибудь, кто до этого никаким образом не был связан с презентацией, чтобы он взглянул на все это свежим глазом. Но сейчас не время начинать критиковать ведущих — у генеральной репетиции 2 цели:

- испытать уже в принципе хорошо отрепетированную презентацию на месте проведения, чтобы посмотреть, не выявятся ли какие-то нежиз-

данные проблемы, связанные с местом, его особенностями и возможностями;

- придать участникам презентации чувства уверенности и опыта.

Прогон презентации на месте ее проведения — некий источник уверенности, и на этом этапе людям необходима вся уверенность, какую они только могут получить. Это время для похвал, поздравлений и ободрений, о чем заранее должны знать любые посетители: серьезные замечания должны высказываться ответственному человеку лично, один на один.

Если на этом этапе нужно внести коррективы, они должны быть сформулированы максимально тактично (“Я думаю, не будет ли еще более эффективно, если...”) и сопровождаться безграничными похвалами (“Этот ряд слайдов сейчас получается просто великолепно”). Профессиональным актерам на этой стадии иногда необходимо внушить богобоязнь, что же касается ведущих, то я заметил что у них этого хватает с избытком — им не хватает надежды на спасение.

163

Презентация

Довольно странно, но не так уж много можно сказать о самой презентации, хотя об этом и написана вся эта книга. Единственным особым фактором являются переживания в ночь накануне, разновидность напряжения, которое передается каждому и может навредить выступлению, заставляя людей терять голову и делать глупости.

У большинства людей возникает чувство странного трепыхания в животе (“бабочки в животике”) перед тем, как они выйдут на публику, и это вполне нормально и естественно. Все проблемы начинаются, когда эти бабочки вырываются наружу. Если есть хоть малейшая опасность этого, то продюсер презентации должен осторожно и неспеша снизить накал:

- участники должны усвоить намеренно непринужденный подход, никакие предложения не должны начинаться со слов: “Что бы ни произошло, во имя Бога не...”;

- они должны не сомневаться, что презентация пройдет гладко;
- во время самой презентации не должно быть никаких срочных переговоров шепотом, после которых кто-то срывается с места, тщетно пытаясь скрыть свою поспешность.

Очень помогает также, если те, кто будет проводить презентацию, получат возможность встретиться со своими слушателями перед началом в неофициальной обстановке. Короткая беседа вместе за чашкой кофе может поразительным образом смягчить обстановку. Ведущие даже могут узнать, что их слушатели и сами время от времени делают презентации и чувствуют себя перед их началом точно так же. После этого, если первым выйдет на сцену самый спокойный, естественный и свободный из ведущих, вы сможете создать желаемую атмосферу, хотя чем больше аудитория, тем это сложнее.

ПРЕВРАЩЕНИЕ ПРОВАЛА В УСПЕХ

-164

Если атмосфера хорошая, не произойдет ничего действительно плохого. Даже неудача может стать достоинством. Когда падает стойка со схемами, то ведущему должно быть стыдно, но это не должно прервать его общение с аудиторией. Если слушатели увидели в этом шутку, разделите ее с ними и довершите ее, это может удивительным образом помочь вам завоевать расположение аудитории.

Однажды мне пришлось наблюдать за человеком, который показывал, как работает компьютер, посылая теннисный мячик через серию ворот в регистр, выбранный программой. Он объяснил, как они все могут попасть в регистр номер семь, но забыл загрузить программу, запустил их, и все они попали прямехонько на ноль. Зал взорвался хохотом.

С выражением наигранного отчаяния он обхватил голову руками, сам веселясь вместе со всеми. Когда смех стал убывать, он сказал: "Вот в точности то, о чем я говорил. Компьютер — полнейший идиот. Он делает все, что бы вы ни сказали, как бы это ни было глупо. Пятилетний ребенок услышал бы, что я говорю, и ввел бы данные в седьмой регистр. Но компьютер — это зомби, он никогда вам не поможет. Но если вы за-

программируете его *правильно*, он никогда вас не подведет”. Это получилось гораздо лучше, чем если бы все сразу было сделано правильно, и в самом деле, он сохранил эту свою ошибку и впоследствии. Провал не всегда провал, иногда это неправильная реакция на него ведущего.

ЧТО, ЕСЛИ ВСЕ ИДЕТ ПЛОХО?

Предположим, вы считаете, что презентация в целом идет плохо — то есть, что среди слушателей начинается нетерпеливое сопение и ерзание на стульях. Очень трудно сократить и реорганизовать сложную презентацию прямо по ходу, но это может быть возможно. Ведущие могут немного ускорить выступления, но тут они могут сделать немного. Иногда бывает неплохо вставить вместо следующего раздела время для вопросов или даже просто спросить аудиторию, нет ли каких-то моментов, в которых они заинтересованы больше, чем в перечисленных в программе, и таким образом преобразовать презентацию в семинар. В конце концов, все это вы делаете для аудитории; если им это не нравится, нет никаких причин скрежетать зубами и посылать их ко всем чертям, продолжая при этом делать все так, как запланировано.

165

Напоследок

Итак, все закончилось. Это был большой успех, все были просто блистательны и сейчас находятся в состоянии эйфории. Это время не для прохладных оценок, а для теплых поздравлений (“О, неужели вы и вправду считаете, что все прошло как надо?” — что в переводе означает: “Не переставайте хвалить меня, я в восторге от этого”). Но если это действительно был успех, есть шансы, что вас пригласят устроить другую презентацию, а она добавит вам еще много нового опыта, который может быть переработан в систему знаний.

Через неделю или позднее следует провести беседу об уроках, которые нужно извлечь, и если это возможно, то должны присутствовать все, кто принимал в презентации значительное участие, и кто-нибудь, кто впервые видел это из зрительного зала. Во время дискуссии желательно делать пометки. Это единственный реальный путь научиться делать пре-

зентации зрелищно. Книга подобна карте – она дает изображение местности, показывает хорошие и плохие пути, culde sacs (франц. – тупики) и короткие дороги, опасные скалы и трясины. Но она ведь на самом деле никуда вас не приведет: все равно вы должны проделать этот путь сами:

*“Я слышу и забываю, я вижу и запоминаю,
Я делаю и понимаю”.*

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК ДЕЙСТВИЙ

- 1 Тщательно проверьте все технические детали: ток, оборудование и т. д.
- 2 Убедитесь, что вы используете комнату, ориентированную наилучшим образом.
- 3 Свяжитесь с теми людьми, кто уже использовал это помещение, и основывайтесь на их опыте.
- 4 Сделайте освещение простым и тщательно отработайте его.
- 5 Убедитесь, глядя из зала, что ни на одном этапе презентации не блокируется ни одна линия обзора.
- 6 Оденьтесь так, чтобы соответствовать аудитории.
- 7 Обдумайте всю последовательность событий с практической точки зрения: где подпорки и микрофоны, кто куда и когда передвигается?
- 8 Спросите себя “А что, если...?” – чтобы подготовиться к самым худшим поломкам и неудачам.
- 9 Установите максимальное количество помех, как внутренних, так и внешних.
- 10 Как только вы дошли до генеральной репетиции, все замечания должны быть ободряющими, поддерживающими и внушающими уверенность.

ТЕМЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

- 1 *Что вы надевали на последнюю презентацию, которую давали? Почему вы выбрали этот костюм?*
- 2 *Что оказалось наименее поддерживающим вас из того, что сказали вам босс или продюсер презентации перед самым выходом "на сцену"?*
- 3 *Сколько потенциальных помех вы можете предусмотреть, если бы вам пришлось проводить презентацию в той комнате (поезде, самолете, саду и т. д.), где вы сейчас находитесь?*
- 4 *Если вам уже приходилось прежде посещать анализ презентации, насколько он вам помогал? Смогли ли вы улучшиться благодаря ему?*
- 5 *Скольким правилам проведения презентации вы научились, либо однажды сделав что-то неправильно, либо наблюдая за ошибками других людей?*

Использование видео

Для любой важной презентации может потребоваться отрывок видеофильма или видеофильмы, специально предназначенные для показа; более того, видеоряд сам по себе является презентацией определенной длительности, контролируемой и довольно дорогой.

Создание видеофильма – это, безусловно, задача для специалиста, лежащая вне компетенции этой книги, но любой человек, имеющий отношение к презентациям, может в какой-то момент обратиться к помощи видео, и если только это не сделать правильно (а тут очень легко ошибиться), то все превратится в очень эффективный способ потратить даром массу времени, усилий и денег.

Равно как некто, кому необходим видеоряд, может затрудняться и испытывать недоверие только потому, что просто не знает, как это устроить. Поэтому здесь дается ряд основных указаний, которые, хоть и не могут гарантировать хороший видеоряд, позволят каждому, кто им последует, избежать почти всех препятствий, которые мешают созданию хорошего видеофильма.

169

Вы действительно хотите использовать видео?

Очень легко сказать: “Нам нужен видеоряд”, и эта идея тут же захватывает. Сама эта идея пробуждает отголоски голливудских фильмов: Сесиль Б. де Милль, Элизабет Тейлор и плавательные бассейны в Беверли Хилз. Но, возможно, вашим целям лучше послужила бы книга, живая презентационная последовательность или ряд неподвижных изображений, перенесенных на пленку с добавлением текста, чтобы это можно было показывать через проектор, и не требовалась бы видеокамера. У видео есть ряд своих недостатков.

- Это дорого, и часто необязательно.
- Это кот в мешке: вы не можете увидеть это до того, как купите, а потом уже слишком поздно понимать, что это совсем не то, чего вы хотели.
- Оно исключает участие зрителей: вы ведь не можете задать видеовопрос.
- Оно негибко: вы не можете так адаптировать его к запросам аудитории, как могли бы адаптировать живую презентацию.
- Оно может устареть: новые здания, оборудование, продукты, политика, имена и лица могут сделать его устаревшим прежде, чем оно оправдает затраты на его производство.
- Оно требует продолжительного времени на переход от замысла к осуществлению и может оказаться во власти второй, третьей и четвертой идей.
- Председатели, президенты, главные исполнители и члены совета, которые никогда бы не подумали прийти на презентацию, очень часто решают присутствовать на съемках. Боязнь этого может вызвать у подчиненных нервозность и вылиться в потерю для фильма чего-то важного и оригинального.

Преимущества более очевидны: это наиболее полная и сильная форма коммуникации, видео привлекает внимание таким путем, который невозможен для печатного слова, оно может представить людям изображения движущихся вещей, собранные со всего мира, через телескопы, микроскопы и стробоскопы, с быстрыми или медленными движениями; вы можете бесконечно совершенствовать изображение и слова, пока не добьетесь желаемого, затем вы можете распространить их по всему миру, зная, что все будет показано именно так, как вы задумывали. Негибкость — это также и надежность. И тем не менее было бы ошибкой заявлять о необходимости видеоряда, не изучив прежде цели и другие возможности их достижения.

Кто этим займется?

Видео может иметь успех или потерпеть неудачу из-за двух человек, один из них – вы, спонсор, а другой – видеомейкер. Итак, как же вам найти видеомейкера?

ПОСМОТРИТЕ НЕКОТОРЫЕ ФИЛЬМЫ

Было бы большим риском заказать фильм кому-нибудь, чьих работ вы никогда не видели. Если вы посмотрели фильм, который вам кажется хорошим, и к тому же это именно такой фильм, какой бы вы хотели, свяжитесь с его создателем. Но важна также и разновидность фильма: хороший фильм о технических процессах вовсе не гарантия способности изложить на пленку теоретические концепции. Если вам кого-нибудь рекомендуют, посмотрите перед встречей с ним один-два его фильма.

ФИЛЬМЫ СОЗДАЮТСЯ ЛЮДЬМИ, А НЕ КОМПАНИЯМИ

171

Ищите человека, сделавшего понравившийся вам фильм, а не компанию. Конечно, этот человек может все еще работать у них, но в этом бизнесе люди очень часто перемещаются с места на место. Будьте очень осторожны, чтобы не попасть в лапы какой-нибудь видеопроизводящей компании, если только вы уже не видели несколько хороших фильмов, снятых ими.

КТО ДЕЛАЕТ ФИЛЬМЫ?

Как вы узнаете, кто тот человек, который действительно создал хороший фильм? Это продюсер или директор? На второй вопрос у нас нет ответа, ответ же на первый можно добыть, позвонив тем людям, для кого эти фильмы делались. Они всегда точно представляют, кто у них был ответствен за успех или неудачу фильма, и неважно, назовут ли они продюсера, директора или руководителя производства.

ЧТО ВАМ СЛЕДУЕТ ИСКАТЬ В ФИЛЬМЕ?

Ответить на этот вопрос почти невозможно, не углубляясь в мелкие детали или не пользуясь загадочными терминами типа “чутье” или “воздействие”, которые всегда бессмысленны. Лучшим руководством здесь будет нечто очень личное — ваши чувства от фильма, когда он закончился; если фильм заканчивается и у вас возникают именно та реакция и те чувства, для пробуждения которых он и был предназначен, значит, это успех.

ОЦЕНКА ХОРОШЕГО ФИЛЬМА

- Он снят так, что заставляет вас поверить, что половины несчастных случаев в технических мастерских можно было бы избежать, если просто организовать получасовой вводный курс для всех новичков, и к концу фильма вы уже твердо убеждены, что это так; отлично - вот какую оценку можно дать этому.
- Вам никогда не становится скучно: фильм все время поддерживает в вас желание узнать, что же будет дальше.
- Вы принимаете его полностью: в нем ничего не было слишком смягчено, или слишком сжато, или слишком путано словесно или зрительно; и там не было огромного текста, который так велик, чтобы его слушать.
- Он был хорошо продуман: все факты верны и визуальный ряд расставляет на них нужные акценты.
- Все имело отношение к делу: не было моментов, которые бы ничего не сообщали и могли бы быть опущены.

Если все пять условий выполняются, то вы на пути к успеху. Драматическая кульминация, уморительный юмор, иллюстрации, от которых дух захватывает, тягостная неизвестность — все это замечательно, если вы

можете себе это позволить и реализовать, но лично я придерживаюсь более земных критериев эффектности.

ЧТО ВЫ ДОЛЖНЫ ИСКАТЬ В ПРОДЮСЕРЕ?

Этот вопрос даже сложнее предыдущего. Конечно, он не должен настаивать ни на одном конкретном фильме до тех пор, пока толком не поймет, чего же вы хотите от него добиться. Если он кажется более озабоченным фильмом, который он делает, чем теми целями, которых вы хотите достичь, — это знак опасности. Опасно также, если он не задает много вопросов, признает свое полное неведение вашего предмета или он создает впечатление, что может добиться всего, чего бы вы ни пожелали: он просто обязан соизмерять ваши стремления с реалиями бюджета, камер, микрофонов и аудитории.

Но есть опасность и в том, что он, возможно, думает только об удовлетворении ваших желаний, а не об удовлетворении зрителей, которым вы намерены показать этот фильм. И, хотя мне в принципе не нравятся подобные советы, очень важно, чтобы вы чувствовали, что вы можете с ним ладить: отношения спонсора и продюсера могут подвергаться довольно серьезному давлению, и все разногласия могут безжалостно выставляться напоказ.

173

Если вы не можете найти никого, с кем вам в глубине сердца действительно хотелось бы делать вместе фильм, вам нужно очень серьезно подумать о том, стоит ли продолжать эту затею. Гораздо лучше положить этому конец сейчас, чем идти дальше с лучшим из худших.

Спонсор и продюсер

Отлично, вы выбрали себе продюсера. Его фильмы произвели на вас впечатление, спонсоры хорошо о нем отзываются. Он заинтересован, задает интеллигентные вопросы, похоже, что он что-то смыслит в ваших делах, вы доверяете ему и он вам нравится. Вы уже на полпути к цели, и не имеет значения, что вы потратили столько времени и усилий на его поиски: выбор продюсера до сих пор является самой значительной опре-

деляющей успеха фильма. И тем не менее вы все равно разные существа, которых разделяет бездна. Вы должны позаботиться о постройке моста.

Данная пропасть — пропасть коммуникационная. Вы прекрасно знаете все, что составляет прошлое вашей фирмы: ее историю, ее структуры управления, внутренние сложности, успехи и неудачи, ее гордость и ее предубеждения. Продюсер же не знает об этом буквально ничего. Но зато он все знает о процессе создания и оживления стоп-кадра, о синхронизации изображения и звука, и когда продюсеры или режиссеры беседуют друг с другом о красках, им никогда и в голову не придет, что вы думаете, будто они имеют в виду маленькие баночки с сухой краской, которую надо смешивать с водой.

Продюсер предлагает большой набор аппаратуры для достижения вашей цели, но он до сих пор не понимает, в чем же состоит ваша цель, и не поймет, потому что у него нет основных знаний, из которых он мог бы почерпнуть информацию.

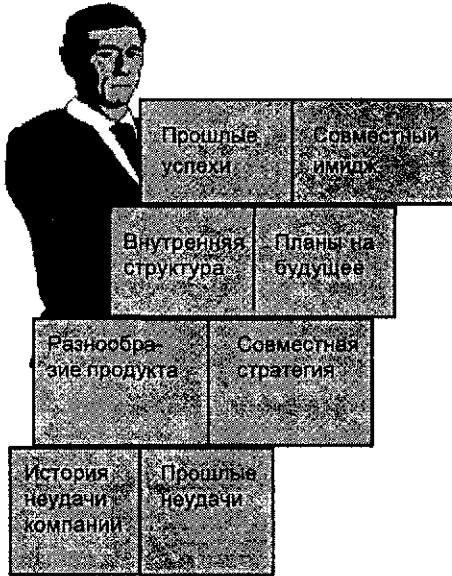
ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ

Это приводит нас к затруднению отношений, и многие фильмы срываются именно потому, что нет полного взаимопонимания. На мгновение представьте себе ситуацию, что архитектор разрабатывает для вас дом. Вы ведь не рисуете ему то, что вы хотите, если вы специалист такого уровня, то все, что вам нужно, — это строитель-подрядчик. Вы говорите, сколько вы можете потратить и зачем вы хотите его использовать, а также обрисовываете приоритеты. А уж его работа — предложить вам варианты и альтернативы.

Что лучше, окна на южную сторону или большой сад? Вы хотите есть на кухне? Что вам важнее: хорошая звуко- или теплоизоляция? Думаете ли вы выложить плиткой подоконники на кухне? Понимаете ли вы, что, передвинув эти два радиатора ближе к центру дома, вы смогли бы обойтись меньшим котлом? Они постоянно заставляют вас все больше думать о том, что вы действительно хотите, добиваясь от вас все большего и большего понимания.

В этом отношении видеопродюсеры очень похожи на архитекторов. Если вы скажете им, какие вы хотите изображения и какой текст к ним, то вы узурпируете их роль и впустую потратите их талант. Почти наверняка они могут сделать для вас что-то большее. Чтобы перекинуть мост через эту пропасть, вы должны помочь им максимально полно понять конечный результат, которого вы стремитесь достичь, и они предложат вам свои варианты и альтернативы.

Спонсор



Продюсер



Они начнут понимать, о чем говорите вы, а вы начнете видеть, что подразумевают под собой различные решения. Если фильм должен быть очень техническим, то он не может демонстрироваться на занятиях для новичков. Если вы хотите снимать фабрику в Африке, то вам не стоит разоряться еще и на мультипликацию. Если у вас в кадре говорит много людей, то у вас будут проблемы с переводом на другой язык. И так далее. Это довольно долгий разговор, и вы не должны торопить его: вы также должны дать продюсеру возможность побеседовать с другими членами организации, хотя бы для того, чтобы определить, что принимается всеми, а что является только вашей точкой зрения.

ПОЛНОМОЧИЯ ПРОДЮСЕРА

Еще один момент нужно определить с самого начала — это полномочия продюсера. Ему должно быть ясно сказано, а особенно это важно для всех ваших подчиненных, что он получает указания от вас и только от вас. Это особенно важно в связи с тем, что любой из ваших подчиненных начинает испытывать ответственность за то, что будет в фильме, особенно если он как-то вовлечен в него либо ему задают вопросы по ходу, к тому же он боится, что в тот самый момент, когда управляющий директор все это увидит, его тут же уволят. Это вводит всех подчиненных в состояние полного паралича, когда они не воспринимают и не соглашаются ни на что, кроме самых невинных и банальных слов и планов. Если они знают, что за все это отвечают не они, то весь страх исчезает.

Все это, конечно же, очень хорошо, если вы делаете фильм на свои собственные средства, для своих собственных целей и за вами последнее слово. Если это делает ваш босс, но поручает все вам, добейтесь, чтобы он или она прочитали эту главу и еще раз подумали. Остается вероятность, что вы будете отвечать за комиссию. Это может отлично работать, если выполнены определенные условия.

- Комиссия должна быть маленькой — не больше трех-четырех человек плюс вы и продюсер, но должна быть характерной. Вам не нужны ни самые уступчивые, ни самые прогрессивные, лучше всего подойдут разумные среднестатистические люди.
- Комиссия должна быть полностью посвящена в дела продюсера и обсуждать какие-то моменты на самых ранних стадиях, еще до съемок. Это не только помогает продюсеру, это также вовлекает комиссию в участие в фильме, если они согласовали самые важные моменты.
- Комиссия должна предоставить продюсеру полную свободу в сфере съемок. Она, тем не менее, оставляет за собой право консультировать, право налагать вето на освещение каких-то фактов или политики, а также право забраковать всю вещь в целом. Но если она берет на себя ответственность за создание фильма, то она ответственна перед своими коллегами за все, что включено, все, что опущено, и за то, каким образом это сделано. Такое тяжелое бремя может подейство-

вать комиссии на нервы. Гораздо проще, если бы она могла сказать: “Да, нам тоже это не очень нравится, но у нас было право только посоветовать или наложить вето, а улучшать что-либо мы не могли”. Перед тем как браться за дело, умные продюсеры добьются для себя такой творческой свободы и у них не будет никаких причин или поводов для злоупотребления ею.

СОГЛАСОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ

Целью диалога между спонсором (вместе с совещательным комитетом или без него) и продюсером является достижение соглашения по цели, которая ясна для них обоих. Для успешного достижения этой цели необходимо определить суть вашей аудитории: выпускник, размышляющий о карьере, управляющий производством в технической фирме, главный исполняющий компании среднего размера, а затем сформулировать ту фразу, которую вам бы хотелось запечатлеть в сознании вашей аудитории, когда остановится проектор и зажжется свет.

Согласование целей требует от спонсора большой степени честности:

177

- продюсера следует ввести в курс всех интриг внутри фирмы, которые могут помешать его работе;
- он должен знать, когда фирма выпускала неудачную продукцию или имела неважную репутацию;
- ему необходимо рассказать о всех мотивах, почему вы решили снимать фильм, даже если они были низменными (“ В прошлом году отдел маркетинга сделал хороший фильм, который превратил директора чуть ли не в звезду, и директор производства согласился на съемку теперешнего фильма из личных амбиций, так что сложно будет оставить его совсем не у дел”.)

Часть затруднений в ведении диалога сводится к тому, что диалог состоит из слов, а фильм из изображений. Когда вы решили делать фильм, у вас в голове были определенные образы, и если вы думаете, что внушили их продюсеру, то вам это вряд ли удалось. Так что не стесняйтесь

рисовать множество плохих набросков, чтобы дать ему понять, что вы имеете в виду, но уясните себе, что ваша цель состоит не в том, чтобы заставить его принять эти картинки, а только объяснить, что вам нужно.

Практические решения

СКОЛЬКО ДОЛЖЕН ДЛИТЬСЯ ФИЛЬМ?

Если вы показываете фильм больше двадцати пяти или тридцати минут, то вы создаете себе массу проблем. Главная состоит в поддержании внимания аудитории: фильм должен быть в большей степени развлекательным, если его предполагается смотреть больше получаса. Кроме того, гораздо труднее добиться от людей, чтобы они потратили на что-то кусок своего времени, если этот кусок длится больше двадцати минут или около того, а если фильм является частью презентации, то весьма вероятно, что если он будет длиться слишком долго, то просто займет все время. Если же в дискуссиях или семинарах используются более короткие фильмы, то это дает возможность провести еще вступительную беседу и дискуссию, не выходя за рамки сорока минут.

178

Приготовление к фильму

Прежде чем вы всецело вверитесь в руки продюсера, вы должны определить два этапа, на которых можете выйти из игры — после подписания договора и после написания съемочного сценария.

ДОГОВОР

Очень часто это просто договор купли-продажи, только прикрывающийся некими внешними атрибутами, относящимися к видео: “Фильм в живой и захватывающей манере расскажет... драматические контрасты... вводя аудиторию прямо в трепещущее сердце... возрастая до кульминации...” и т. д. Вам следует обращать внимание только на то, что должно быть сказано и показано в фильме, и по этому вы можете судить, понял ли продюсер, чего вы хотите добиться.

Договор не должен превышать десятка страниц или около того, но стоимость будет составлять четырехзначную сумму, поскольку если все делать как следует, то предстоит отснять немало дублей, прежде чем фильм обретет форму. Моя личная точка зрения — хороший договор настолько важнее чего-то другого, что часто стоит заплатить вдвойне, лишь бы продюсер мог потратить больше времени, чтобы понять, в чем же ваши цели, прежде чем подписывать какие-то бумаги. Как только договор подписан, уже очень трудно отправить все это в переплавку.

СЦЕНАРИЙ

В отличие от договора, сценарий — документ оперативный. Обычно он делится на две колонки, в одной говорится, что аудитория увидит, а в другой — что услышит. Это самый близкий вариант, в котором вы можете оценить заказываемый вами фильм до того, как вы обязаны оплатить его, но несведущий человек вполне может не понять его.

Начнем с того, что во всем этом практически невозможно увидеть, как сочетание музыки, звуковых эффектов, работы оператора и редактора сумеет произвести эффект на зрителей. В дополнение к этому колонка изображения наполнена профессиональным жаргоном: “смикшировать”, “наложить”, “промыть”, “растворить”, “m.s.u.” и т.д. — что переводит ваше внимание в колонку текста/диалогов. Тем не менее именно это чаще всего и вводит в заблуждение, когда читают сценарий: что касается текста, то его можно поменять и когда фильм уже отснят, назначение же сценария — познакомить вас с изображением и синхронно с ним идущим звуком.

Так что не надейтесь, что по одному сценарию вы сможете судить, хороший ли будет фильм. Ищите:

- фактические ошибки;
- ошибочно включенные куски;
- куски, значение которых неверно понято;
- куски, которые опущены, но, по вашему мнению, должны быть включены.

Читая и обсуждая сценарий, — а это относится и ко всем более поздним стадиям, — вы должны иметь в виду один очень важный момент. Как бы ни был хорош продюсер, он делает этот фильм не затем, чтобы показывать вам или вашей компании: он предназначен для той аудитории, которой вы намереваетесь его показать. Хвалебная песнь, полная неисчислимой гордости и длящаяся тридцать минут, может привести в восторг всех членов вашей компании, а всех остальных оставить равнодушными.

Продюсер, как человек посторонний, гораздо лучше вас придумает, как заинтересовать вашу аудиторию. Компания может судить о фильме по тому, показано ли и сказано ли там все, что они хотели показать и сказать, но успех фильма (учитывая, что он предназначен не только для внутреннего использования) будет зависеть от того, сколько человек за пределами компании посмотрят его. Чем интереснее и приятнее он для них окажется, чем больше они уделят ему внимания и чем больше они будут рекомендовать его, тем больше они будут испытывать уважения к людям, способным заинтересовать их.

180

Трудно сказать, сколько вам придется заплатить за сценарий, — продюсер, директор и автор могут потратить на это много времени, включая и заграничные поездки. Очевидно, лучше согласовать размер гонорара (неустойки) заранее: т.е. сумму, которую вы должны заплатить, если после окончания сценария вы решите не продвигаться дальше. Вы должны быть готовы, что это будет втрое или вчетверо больше стоимости договора. Если же вы решите идти дальше, то эта сумма станет частью общей стоимости фильма.

Бюджет

Как только закончена работа со сценарием, становится возможным составление точного бюджета. Некоторые компании могут попытаться представить его вам в виде одной общей суммы, но лучше с самого начала дайте понять, что, прежде чем работать дальше, вы хотите увидеть его детальный анализ. Это нелишне, поскольку гораздо труднее растратить средства из такого детального бюджета, так как вы получаете возможность осознать стоимость каждого из возможных производственных решений.

Возможно, вы хотели, чтобы съемки велись на фабриках в пяти разных городах, но затраты на переезды и суточные быстро вызовут у вас желание узнать, насколько дешевле было бы сделать все это в одном городе. Счет за специальное оборудование даст вам понять, что идея обширных съемок на пустой мельнице в денежном выражении равносильна перевозке из Лондона большого грузовика с лампочками плюс оплата сверхурочных за работу в выходные каждому.

Ниже предложен пример анализа бюджета, который вам понадобится, но существуют следующие очень дорогие варианты, которые могут быть заменены более дешевыми при некоторой модификации сценария.

- Мультипликация.
- Освещение больших площадей ради одного дубля (это дорого не столько из-за самого света, сколько из-за времени на его установку).
- Использование всей звуковой команды там, где можно было бы обойтись одной камерой.
- Поездки, особенно заграничные, и расходы на проживание. Помимо дороговизны как таковой, время съемочной команды вместо съемок уходит на переезды. Подумайте о том, чтобы заменить все это фотографиями отдаленных мест, виды которых вы хотели бы включить, или — для зарубежных съемок — о том, чтобы нанять местного оператора, который просто пришлет вам отснятый материал.
- Съемки ночью и в выходные, когда надо платить сверхурочные.
- Наружные съемки, когда очень важны погодные условия, а много дней приходится ожидать яркого солнца, сильного дождя, снега и т. д. Если же вам подойдет любая погода, наружные съемки — поскольку они не требуют освещения — быстрее и дешевле.

ОБРАЗЕЦ АНАЛИЗА БЮДЖЕТА ФИЛЬМА

	фнт.
Студия, бригада и оборудование	—
... дней наем студии за ... в день	—
... дней киносъемки за ... в день	—
... дней звукозапись за ... в день	—
... дней прокат камеры	—
... дней прокат принадлежностей к камере	—
... дней прокат осветительных приборов	—
катушки видеозаписи за ... в день	—
Последующее производство	
Первичный монтаж	—
Окончательный монтаж и цифровая обработка	—
Стоимость пленки и перезаписи	—
Дубляж	—
Поездки и оплата суточных и издержек	
... дней ... миль на машине по ... в день	—
... дней дополнительный наем машины по ... в день	—
... дней суточные по ... в день	—
Стоимость проезда в поезде (в деталях)	—
Стоимость проезда на лодке (в деталях)	—
Самолет (в деталях)	—
Развлечения, различного рода разрешения, услуги	—
Спецэффекты	
Титры и графическая работа	—
Компьютерная анимация	—
Фотография	—
Артисты, права и т. д.	
Музыкальные права	—
Авторское право	—
Немая копия	—
Копия фильма (для фильмотеки)	—
Актеры, рассказчики	—
Музыканты	—
Производство	
Декорации, реквизит, грим	—
Продюсер	—
Директор	—
Автор сценария	—
Дизайнер	—
Администрация и накладные расходы	—
Добавить 10% на непредвиденные расходы	—
Всего	—

Есть и другое важное соображение по поводу бюджета, оно связано с платой продюсеру. Если фильм снимает видеокомпания, у которой есть свои камеры и монтажное оборудование, то ее доход будет исчисляться в процентах от общей стоимости. Это, конечно, побуждает их сделать фильм как можно дороже. Если это вас беспокоит, можно нанять независимого продюсера и согласовать его оплату независимо от бюджета, тогда он будет стремиться в работе с вами сделать все по самым низким расценкам.

Необходимо также понять, что, как только бюджет согласован, это уже не просто общее руководство для вас, это твердое обязательство продюсера или кинокомпании не выходить за рамки этой суммы.

Точка невозвращения

Как только вы согласовали сценарий и бюджет и дали разрешение приступать к работе, вы пересекли точку невозвращения. На этом этапе вы очень мало на что можете повлиять, пока съемки не закончатся. Поэтому довольно разумно было бы заранее согласовать с продюсером некоторые сроки и периодически проверять их, чтобы убедиться, что они не спят или еще чего похуже:

- дата начала съемок;
- дата окончания съемок;
- дата, когда вы сможете посмотреть черновой вариант фильма.

Черновой вариант фильма — это следующий этап, к которому вы приходите в работе с видео. Это достаточно грубая состыковка кадров в нужной последовательности, но, наверное, на добрых 50% длиннее окончательного варианта, к тому же там еще нет никакого текста. Как и в случае со сценарием, непосвященному человеку трудно предвидеть или предугадать эффект от законченного фильма при просмотре такого чернового варианта.

На этом этапе продюсер и вся команда очень нуждаются в уверенности и ободрении, и вы должны дать им это, если только вы не обеспокоены очень сильно. Если же вы видите, что все это безнадежно, что в фильме

нет ничего, о чем вы думали, то вы можете сократить свои убытки, отменив все немедленно, но даже в этом случае вы вряд ли спасете от крушения больше 20% общего бюджета.

Но если черновой вариант содержит достаточную часть ваших замыслов, то вы больше послужите своим целям похвалами и восхищениями общего характера. Затем вы можете перейти к деталям, но те детали, которых вы будете касаться, это не то, что делает фильм плохим или хорошим, а то, что касается непосредственно вас и вашей компании:

- фактическая и изобразительная точность;
- порядок изложения;
- политика компании;
- намерения и цели фильма в целом.

Будьте особенно внимательны, чтобы сохранить все, что вы считаете важным, поскольку предстоит еще масса исключений. Перед уходом определите дату, когда бы вы могли увидеть окончательную версию с текстом.

Вам могут прислать для прочтения копию текста, хотя опыт заставляет многих продюсеров не делать этого. Если вы действительно получили копию, ради Бога, не начинайте ее переписывать, она задумывалась во взаимосвязи с изображением, музыкой и световыми эффектами. Пишите свои замечания на отдельном листе бумаги и постарайтесь ограничиться только тем, что исправьте неверный текст, а не пишите свою версию: “Это не говорит о самом главном ... это создает впечатление, что мы только ... это национальное, а не мировое производство ...” и т.д.

Это похоже на примерку у портного или закройщика: вы говорите им, где одежда кажется слишком тесной, или слишком свободной, или плохо сидит, но вы ведь никогда не возьмете мел и не начнете делать пометки на одежде. Текст к фильму — это тоже костюм на заказ, и у вас слишком мало квалификации, чтобы самим вносить изменения.

УДЕРЖИТЕСЬ ОТ СТРЕМЛЕНИЯ ИЗМЕНЯТЬ

Проблема с текстом состоит в том, что вам кажется, будто его очень легко изменить, вследствие чего очень много фильмов, которые могли бы стать удачными и даже выдающимися, были загублены текстом. Смертельным элементом в тексте является превышение дозы. В хорошем фильме текст идет с перерывами и рассказ продвигается вперед, чередуясь с изображением, музыкой, звуковыми эффектами или живым звуком. Изменения в тексте обычно предполагают дополнения, и жизненно важные перерывы начинают исчезать, приводя к тому, что аудитория уже просто не может ничего воспринять.

Постарайтесь, в частности, удержаться от дополнительной информации о какой-то компании по причинам, не связанным со зрителями: “На бирмингемской фабрике обидятся, если мы не упомянем ... Специалистам-исследователям очень понравится, если мы скажем, что они ...” и т. д. Есть предел, до которого аудитория может воспринимать комментарий к фильму, и автор сценария старается сделать его простым и немногословным. Конечно, вы должны исправить фактические ошибки, ошибки в расстановке акцентов и в отношении политики, но лучше придерживаться общей продолжительности каждого куска текста и не изменять ее.

185

Как только утвержден текст, ваша работа сделана и фильм готов. Вам остается только назначить дату доставки окончательной копии, пригласить гостей на премьеру и убедиться, что перед просмотром подали коктейли – причем щедро!

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК ДЕЙСТВИЙ

- 1** Убедитесь, что вам действительно необходимо видео.
- 2** Расскажите продюсеру все о вашей организации и ваших целях при создании фильма, будьте абсолютно честны с ним.
- 3** Дайте возможность продюсеру задавать вопросы, выдвигать предложения и альтернативы.
- 4** Не давайте никому, кроме себя или небольшой комиссии, власти над продюсером.
- 5** Определите сущность вашей аудитории.
- 6** Решите, как долго будет идти фильм.
- 7** Согласуйте с продюсером, что вы можете выйти из игры на одном из двух этапов: подписание договора и написание сценария.
- 8** Добейтесь от продюсера детальной сметы.
- 9** При просмотре чернового варианта комментируйте только ошибки или пропуски в фактах и стратегии.
- 10** Не меняйте ничего в тексте, за исключением ошибок или упущений в изложении фактов или политики.

ТЕМЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

- 1 Какой вы видели самый плохой заказной фильм? Чем он был так плох?
- 2 Приходилось ли вам когда-нибудь принимать участие в создании фильма, который не стоило бы делать (слишком быстро устарел, никогда не использовался и т. д.)?
- 3 Нравится ли вам смотреть фильмы на презентациях? Если да, то почему?
- 4 Считаете ли вы, что спонсор должен глубоко вникать в создание фильма, помимо концепции, фактов, политики и сметы?
- 5 Если бы вы делали фильм для включения в полторачасовую презентацию, какой, по вашему мнению, могла бы быть его максимальная продолжительность? Как насчет презентации на целый день?

Приложение I

Краткое содержание

Краткий порядок действий

1. Созовите первое собрание

Пригласите:

- Эксперта по теме презентации.
- Эксперта по предполагаемой аудитории.

2. Первое собрание по планированию

Цель:

- Сформулировать точные цели.
- Сформулировать желаемый отклик аудитории.
- Выбрать презентационную команду.
- Набросать логическую последовательность.
- Определить размер аудитории и список приглашенных (если это возможно).
- Выбрать место проведения (если это возможно).
- Определиться с датой (если это возможно).

Что делать:

- Арендовать место проведения для генеральной репетиции и презентации.
- Пригласить зрителей.
- Назначить дату следующего собрания.
- Пригласить на следующее собрание презентационную команду.
- Довести до сведения всех участников следующего собрания принятые решения (см. выше).

3. Второе собрание по планированию

Цель:

- Проработать логическую последовательность.
- Утвердить порядок выступлений, их продолжительность, перерывы.
- Согласовать цель каждого из выступающих.
- Согласовать с каждым выступающим содержание его выступления.
- Обсудить основные материалы, которые будут демонстрироваться.
- Обсудить вспомогательные материалы.
- Перечислить будущие встречи и их цели, включая и дату чернового просмотра.

Что делать:

- Начать подготовку основных демонстрационных средств.
- Начать разработку вспомогательных материалов.
- Начать работу по обеспечению, например:

приготовления к приему гостей
закуски и прохладительные напитки
транспорт
дополнительные материалы
папки
и т. д.

- Условиться о следующем собрании со всеми, кто имеет к нему отношение.
- Пригласить предполагаемого слушателя.

Действия каждого ведущего:

- Назначить дублера.
- Записать полный текст будущего выступления и до следующего собрания передать его основной команде.

4. Третье собрание по планированию

Цель:

- Проработать наброски всех ведущих.
- Устранить противоречия, повторы и пропуски.

- Обсудить все выступления с точки зрения аудитории и посмотреть, где потребуются исключения, расширения или сокращения.
- Провести общее обсуждение, дать каждому из ведущих шанс внести свои предложения по всей презентации в целом.

Что делать:

- Назначить даты производственных совещаний с каждым ведущим и с управляющим производством.

Действия каждого ведущего:

- Надиктовать презентацию на магнитофон (максимальная продолжительность – две трети времени выступления) и перенести запись на бумагу.
- Решить, какие аудиовизуальные средства вам могут понадобиться.

5. Производственные встречи с каждым ведущим

Цель:

- Определить продолжительность каждой презентации.
- Убрать все лишнее.
- Продумать структуру каждого выступления.
- Рассмотреть все выступления с позиции кривой внимания.
- Обсудить содержание и начать разработку всех аудиовизуальных вспомогательных средств.

Что делать:

- Заказать все аудиовизуальные вспомогательные средства и определить дату их изготовления.
- Дать каждому окончательный текст сценария.
- Назначить дату чернового прогона, когда все аудиовизуальные вспомогательные средства будут уже готовы.

Действия каждого ведущего:

- Окончательно доработать текст выступления и проверить, укладывается ли он в отведенное время.

6. Черновой прогон с каждым ведущим по отдельности

Цель:

- Проверить соответствие визуальных средств изначальной концепции.
- Убедиться, что визуальные средства точно подходят к структуре и сценарию презентации.
- Перепроверить длительность выступлений с использованием визуальных средств.
- Дать возможность ведущему выявить любые проблемы, вызванные использованием визуальных средств.
- Решить, достигает ли каждое из выступлений задуманной цели.

Что делать:

- Окончательные сокращения, изменения, исправления в визуальных средствах или отказ от них.

Действия каждого ведущего:

- Частным образом отшлифовать всю презентацию и отрепетировать порядок демонстрации визуальных средств со своим дублером.

192

7. Прогон в присутствии всех, включая представителя слушателей

Цель:

- Увидеть презентацию целиком с той скоростью, с какой она и будет идти.
- Провести окончательный хронометраж.
- Оценить общий эффект презентации.
- Проверить состыковку выступлений.
- Провести окончательные сокращения или изменения, которые могут понадобиться.
- Отрепетировать все технические детали и детали режиссуры вместе с ведущими: свет, визуальные средства, порядок демонстрации и т. д.

Что делать:

- Провести хронометраж и сделать заметки для каждого ведущего.
- В конце проработать их по отдельности с каждым ведущим. Ведущего не прерывать.

8. Генеральная репетиция

Цель:

- Проверить всю презентацию на месте действия, в реальных условиях и с настоящим оборудованием.
- Ознакомить ведущих с условиями, в которых им предстоит работать.
- Прибавить каждому уверенности.

Что делать:

- Хронометраж. Замечания в конце, как и на прогоне.

9. День презентации

- Прибыть заранее.
- Каждому ведущему проверить свои аудиовизуальные средства.
- Провести неофициальную беседу между ведущими и зрителями (если это возможно).
- С легким сердцем воспринимать все технические неполадки.

193

Что делать:

- Встретиться через неделю и обсудить уроки, которые все извлекли из презентации.

Список контрольных вопросов

Структура

- Не слишком ли длинна презентация?
- Устанавливается ли в первые две минуты нужный тон для восприятия оратора аудиторией?
- Соответствуют ли приводимые аргументы уровню знаний, интересу и вниманию аудитории?
- Сразу ли ясна причина, по которой тема презентации должна заинтересовать аудиторию? Достаточно ли это веская причина для аудитории?

- Достаточно ли в выступлениях промежуточных выводов и опорных моментов?
- Не слишком ли тут прямолинейные утверждения?
- Не слишком ли она сложна? Не слишком ли много тут деталей, которые можно было бы поместить во вспомогательные документы?
- Подходит ли последнее предложение для того, чтобы остаться в сознании зрителей?

Структура выступлений

- Раздаются ли за кулисами интригующие звуки?
- Можно ли каким-то образом доставить зрителей прямо на презентацию?
- Размещены ли визуальные средства с учетом поддержания интереса?
- Нет ли длинных, скучных кусков? Можно ли поднять тонус в середине какими-нибудь вопросами или чьим-нибудь участием?
- Не слишком ли много разных визуальных ухищрений?
- Действительно ли самые важные моменты легко запоминаются?
- Можно ли использовать приемы визуального воздействия? Есть ли на иллюстрациях все, что бы мы хотели запечатлеть в памяти аудитории?

Работа с текстом

- Не звучит ли текст так, словно читают письменный документ?
- Нет ли тут каких-нибудь “литературных” фраз, каких люди никогда не употребляют в разговоре?
- Не избегает ли оратор намеренно местоимений “я” и “вы”? Не излишне ли все это грамотно?
- Способствует ли порядок слов легкому пониманию?
- Достаточно ли ставится вопросов до того, как звучат ответы?
- Не слишком ли длинны предложения? (Смотрите с подозрением на любое, которое длиннее двух-трех строчек.)
- Не слишком ли много абстрактных существительных?
- Достаточно ли примеров и аналогий?
- Не предполагает ли это слишком большие познания? Не упрощено ли все до обидного? Может, стоит незаметно подбросить побольше исходных фактов?

- Нет ли повторов? Не заметно ли высокопарного пустословия?
- Ясно ли все и недвусмысленно?
- Не слишком ли все сжато и скрыто?

Подача материала

- Достаточно ли громко говорят ведущие?
- Не избегают ли они зрительного контакта с аудиторией?
- Нет ли тенденции к резкому понижению голоса в конце предложения?
Не слишком ли у них прижат к груди подбородок?
- Нет ли у них склонности мямлить, говорить очень тихо или обращаться при этом к схеме?
- Нет ли каких-то отвлекающих физических или словесных манер? (Но не беспокойтесь об этом, если только они действительно не отвлекают.)

Аудиовизуальные вспомогательные средства

- Действительно ли необходима помощь визуальных средств?
- Это действительно визуальные средства или только зрительное выражение вербальных?

195

Готовые схемы

Достаточно ли ясное изображение? Достаточно ли оно крупное? Достаточно ли простое? Проложены ли схемы вкладышами?

Схемы

Цвет ручки? Положение ведущего? Длинные слова или рисунки? Достаточно ли устойчиво? Удаление листов – поблизости ли коробка для них?

Белая доска

Тщательно ли вымыта доска?

Работа с ЭДП

Шум вентилятора? Препятствия для зрения?

ЭДП – слайды

Не слишком ли много слов? Не слишком ли много включено информации? Не слишком ли сложно для глаз? Не слишком ли перенасыщено?

Достаточно ли используются цвета? Необязательные транспаранты? Пропущенные транспаранты? Слишком долго показываемые на экране? Четко ли они объясняются ведущим?

Слайды

Запасной проектор? Дубликаты слайдов? Достаточно ли времени было отведено на репетиции с действующим проектором? Соответствуют ли ему слайды? Были ли репетиции у оператора? Согласованы ли действия в случае поломки? Избегать перезарядки слайдов. Использовать указку.

Сборные визуальные средства

Собираются слишком медленно? Слишком много кусочков приходится перебирать?

Физические объекты

Достаточно ли их? Можно ли выставить или раздать их больше?

Действующие модели и демонстрации

Доставят ли их вовремя, чтобы их тщательно проверить и что-то предпринять, если они не работают? Есть ли время для достаточных репетиций с ними? Пожарная безопасность, ток, вентиляция?

Магнитофоны

Проверено все оборудование? Не полагайтесь на автостоп. Уровень громкости установлен заранее?

Видеоряд

Он действительно уместен? Не используйте его слишком долго. Он должен использоваться с учетом для достижения максимального интереса и эффекта.

Аудитория

- Нужное количество? Слишком много? Слишком мало?
- Есть ли у ведущих опыт работы именно с таким количеством?
- Не стоит ли провести больше презентаций для меньшего числа людей?

- Вы предпочитаете, чтобы они сидели плотно или были разбросаны по залу? Свет включен или выключен?
- Соответствующее ли уважение со стороны выступающего?
- Вопросы принимаются или нет? Если да, то когда?

Презентация с одним ведущим

- Поощряйте вопросы по ходу. Стремитесь к диалогу.
- Составьте план, какие пункты следует затронуть.
- Проведите неофициальную репетицию.
- Подготовьте выступление.
- Крайне упростите визуальные средства.

Место проведения

- По возможности свое здание.
- Избегайте слишком просторной комнаты.
- Узкие или широкие ряды кресел?
- Не слишком большое расстояние между ведущим и первым рядом.
- Проверьте технические возможности.
- Указатели в залах и коридорах.
- Отвлекающие моменты за окнами и дверью – правильно ли расположено место для сцены в помещении?
- Если место проведения незнакомо, найдите кого-нибудь, кто им пользовался.

Одежда

- Соответственно ли одеты ведущие?
- Изящны ли они и хорошо ли выглядят?
- Не позволяйте внешности главенствовать над вами.
- Избегайте крайностей моды, тесной одежды, открытой одежды, новой одежды, бренчащей бижутерии, сильных духов или лосьона после бритья.

Сцена

Освещение

Хороши ли освещены все ведущие и схемы? Свет разлит по сцене? Свет не бьет в глаза выступающему?

Оформление

Цветные драпировки или поверхности? Единство обстановки? Выставочные щиты?

Расположение

Проверьте, чтобы линии обзора были свободны. Выглядит ли сцена привлекательно?

Режиссура

Что происходит в местах стыковки? Процедура с микрофонами. Отрывки видеоряда и их последовательность. Порядок слайдов и знаки для них. Схемы и т. д. в течение презентации будут установлены или их будут снимать? Двери закрыты и снаружи повешено предупреждение. Пройдитесь по всему сценарию в отношении каких-то требований. Ответьте на все вопросы “А что, если ...?” Мел, веревка, лента ПВХ, проволока и т. д. Проверьте все относительно внутренних помех – пожарная тревога и т. д. – и внешних – детская площадка за окном и т. д.

Приложение II

Образец презентации

Для тех, кому было бы интересно увидеть, как могут быть применены на практике некоторые из принципов данной книги, я включил в книгу следующий образец презентации. Я намеренно сделал ее простой и представил как пример презентации для маленькой группы и одного ведущего, но она вполне может быть разделом какой-либо большой презентации.

Как видно, левая сторона страницы определяет те принципы, которые проиллюстрированы, а правая сторона представляет из себя вымышленную презентацию, которая проводится менеджером перед советом компании по вопросу нового пенсионного порядка в компании. Пенсионная презентация базировалась на нуждах небольшой компании, в которой работает преимущественно молодой персонал.

1 ПРЕДИСЛОВИЕ

ВЕДУЩИЙ

Вступительные любезности.

Прежде всего я хотел бы поблагодарить совет за предоставление в мое ведение проекта, который оказался гораздо более интересным, чем я думал, когда брался за него.

Избегайте чрезмерной авторитетности.

Расскажите о своем личном опыте в этой области.

Как вы знаете, я не специалист по пенсиям, хотя в течение последних трех лет руководил настоящим проектом.

Определите задачи презентации в рамках интересов слушателей.

Вы просили дать обзор существующих у нас пенсионных договоров для персонала и внести предложения. Я предлагаю

Очертите ход презентации с учетом времени: дайте "путевой лист". Дайте "правила движения": когда задавать вопросы, допустимо ли вас прерывать.

Добейтесь, чтобы они кивнули.

следующее – если вы согласны: я проведу краткий обзор настоящей схемы, затем мы рассмотрим различные виды схем, к которым мы можем перейти, а затем я предложу вам две возможные альтернативы как темы для обсуждения. Это займет примерно пятнадцать минут, и я надеюсь, что вы остановите меня, как только вам будет что-то не ясно, а очевидные для всех вещи мы оставим для всеобщего обсуждения и, возможно, сэкономим таким образом время. Все согласны?

2 ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ

200

Слова "как вы знаете" позволяют вам говорить для тех, кто не знает, не обижая при этом тех, кто знает. Если аудитория больше вас знает о настоящем положении дел, то тут лучше задать вопросы в отношении темы, чтобы убедиться, что вы ее правильно поняли.

Итак, если я начну с действующей схемы, как вы знаете, она уходит своими корнями в те времена, когда компания была совсем новой и намного меньшей. Это просто базовая, минимальная, схема: компания ежегодно выплачивает 5% зарплаты каждого работника в фонд, который обеспечивает страхование этим людям, пока они работают, и пенсию, когда они уходят в отставку.

3 ПРОБЛЕМА

"Что-то вроде" и "в среднем" позволяют вам опустить множество необязательных моментов и утомительных отговорок.

Проблема состоит в том, что подобный проект обеспечивает пенсию в размере около 17 процентов от окончательной зарплаты, что начинает создавать

Определите для своих слушателей те высшие мотивы, которыми вы могли бы без труда манипулировать.

камень преткновения при попытке нанять новый персонал. Это также вызывает увеличение обид среди имеющегося персонала, особенно среди людей старшего поколения, когда они обнаруживают, что их друзья в других компаниях получают более щедрые пенсии. Но, конечно, главной причиной подобного обзора стало ощущение совета, что он мог бы сделать для персонала больше, особенно сейчас, когда компания стала значительно более устойчивой и прибыльной.

Покажите, что вы подошли к концу раздела.

Итак, таково настоящее положение: совет не удовлетворен теперешним уровнем пенсий нашего персонала и хотел бы рассмотреть пути его улучшения.

Еще одна возможность начать проверку "исходных данных".

Есть вопросы? Или я, может, что-то не так сказал или опустил?

201

4 ПЕРСПЕКТИВЫ

Дайте понять, что вы начинаете новый раздел.

Отлично. Итак, каковы же наши возможности? Вы можете потеряться в бесконечности деталей, имеющих к этому отношение, но кто-то все же должен, наверное, довести дело до конца – возможно, это буду я. Есть три основных решения проблемы пенсионной политики, принятие которых находится в компетенции совета.

Упростите выбор, оставьте вторичные моменты для дальнейшего обсуждения.

1. Какого типа пенсия?

Визуальные средства, касающиеся трех решений, могли бы помочь показать слушателям, куда они направляются, а потом напомнить им, где они.

От итоговой зарплаты или от сбора средств?

2. *За счет чего основан пенсионный фонд?*

На взносы или не на взносы?

3. *Размеры фонда?*

Какой процент от общей зарплаты должен идти в фонд?

Позвольте мне рассмотреть их все по очереди. Первое – какого типа пенсия? Схема от итоговой зарплаты нацелена на то, чтобы обеспечить служащим пенсию исходя из одной шестидесятой их зарплаты на момент или накануне увольнения за каждый год в компании.

Таким образом, человек, проработавший в компании тридцать лет, уходит на пенсию, равную половине его зарплаты (в последнее время – тридцати шестидесятым).

Схема от сбора средств не гарантирует какой-нибудь конкретный доход – она основывается на фонде накопления, и служащие получают пенсию, зависящую от размера их фонда на момент увольнения.

Визуальные средства

	<i>Выплата</i>	<i>Пенсия</i>
От	Меняюща-	Постоянная
итого-	яся	
вой зар-		
платы		

Отличия четко видны на приведенной таблице: схема от итоговой зарплаты основана на переменной выплате и итоговой постоянной формуле для расчета пенсии, в то время как схема от сбора средств строится на

От Постоян- Меняющаяся
сбора ная средств

постоянной выплате и переменной пенсии.

Отметьте, как несколько жаргонного типа фраза – “бесконечное” обязательно мгновенно переводится на простой язык и поясняется с помощью примера.

Всегда после того, как отвергаете какую-то возможность, излагайте то, что вы предлагаете.

Дайте понять, что вы переходите к новому разделу; если вы используете визуальные средства, то сейчас вы должны заменить № 1 на № 2.

Подобные “пожертвования” хороши для разговорного стиля

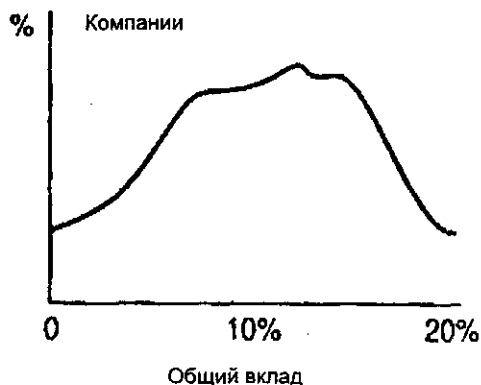
Недостатком схемы от итоговой зарплаты (на данной стадии развития нашей компании) является то, что это бесконечное обязательство: компания не может предусмотреть заранее, сколько ей придется платить, чтобы, скажем, угнаться за инфляцией, особенно в трудные годы. С другой стороны, будучи небольшой компанией и используя схему от сбора средств, вы всегда четко представляете себе свое положение; все ограничивается фиксированными процентами отчислений в платежной ведомости. На практике все больше и больше компаний нашего размера переходят к схеме от сбора средств, и все, с кем я говорил, рекомендуют этот тип для нас, поскольку в нашем персонале еще много людей моложе тридцати.

Второе – это должно быть основано на взносах или нет? Опять же, было бы чудесно, если бы можно было гарантировать каждому щедрую пенсию без того, чтобы им приходилось делать какие-то личные взносы, но обязательства такого рода пока что невозможны для компаний нашего типа. На самом

в личном разговоре, но они будут неуместны в письменном отчете.

деле порядка 80% всех схем включают взносы служащих, а кроме того, что они предоставляют им очень хороший, не облагаемый налогами способ экономии, многие компании уже заметили, что гораздо больше вовлекает служащих в такую схему как раз необходимость делать свои пожертвования.

Опять начинается новый раздел. Несложные визуальные средства:



И наконец — размеры. На самом деле тут два вопроса: сколько в общем и какая часть этого общего будет вкладом компании. Первое — сколько в общем? Беря за минимум 5% от общего жалования компании и 20% как самую щедрую сумму, мы видим на этом графике, как оценивается распределение для компаний, где меньше 50 служащих. Как видите, отчисления свыше 16% довольно редки, а большая часть компаний попадает в интервал от 8% до 16%. И второе — какая часть? Вторым график показывает, какая доля в процентах является вкладом самой компании; вы видите, что большая часть компаний попадает в интервал от 65 до 75 процентов. Я сейчас раздам вам экземпляры этих схем.

Сообщите людям, что им дадут копии, иначе кто-то начнет зарисовывать для себя график и пропустит ваши слова.

5 ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Подведите итог тому, о чем вы говорили, и сообщите, о чем еще пойдет речь, в начале нового раздела.

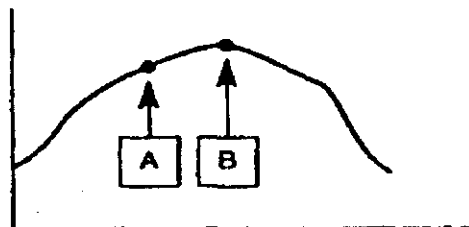
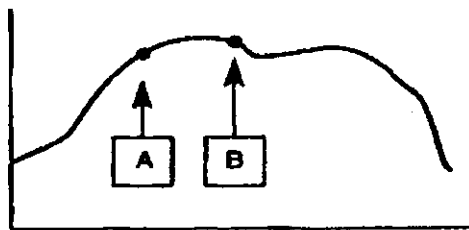
Дайте понять, что вы вовсе не диктуете своим начальникам, что делать.

Еще раз подчеркните, что вы смотрите на вопрос с их точки зрения и обращаетесь к их интересам.

Визуальные средства повторяются с новыми элементами. Отметьте, что их усложнение легко проследить, поскольку аудитория уже усвоила базовые графики.

Итак, два решения должны быть обязательно приняты: первое – какова будет процентная доля заработка, отчисляемая в пенсионный фонд, второе – сколько будет платить компания и сколько сам служащий?

Это и является задачей совета – уравновесить стремление быть щедрыми с необходимостью быть уверенными, что ни в каком отдаленном будущем компания не ощутит из-за этого стесненности в средствах, например, на развитие производства. Итак, мне пришлось подготовить примеры двух графиков на различных уровнях вместе с подсчетом, как каждый из них бы на финансовый баланс компании в течение трех прошедших лет, принимая во внимание экономию на налогах. По схеме А служащие получили бы что-то около X процентов от среднего итогового заработка, по схеме В – около Y процентов от среднего итогового заработка. Как видно на графике, предложение “А” приведет нас в эту точку кривой общего вклада, а предложение “В” – сюда. А на графике доли служащих



предложение “А” будет здесь, а “В” – вот здесь. Но, конечно же, это только примеры, и вы могли бы выбрать для большего общего блага меньший вклад служащих, и наоборот. Вы также могли бы выбрать дальнейшее увеличение размера пенсий для старшего персонала. Но если бы мы сумели принять решение совета до конца месяца, то смогли бы выработать законченную схему до наступления Рождества, и она была бы готова к действию в новом финансовом году.

Сообщите о следующем этапе действий и определите дату, сопровождая это сообщением о выгодах, если таковые есть.

206

6 ПОСЛЕСЛОВИЕ

По окончании презентации распространите детали в виде машинописного текста.

Естественно, мне пришлось опустить огромное множество деталей: возможность перевода пенсии пережившему супругу, гибель при исполнении служебных обязанностей, индексация, добровольные дополнительные взносы, но вы найдете все это в папках рядом с финансовыми расчетами. Вы также найдете там примеры, касающиеся других компаний и копии используемых мной диаграмм. А кроме того, там есть кое-какая литература из трех страховых компаний, с которыми я

консультировался по рекомендации наших маклеров.

Завершающие учтивости.

Собственно, это все. Спасибо всем вам за то, что вы прослушали мой доклад, и если у вас есть какие-то вопросы, я по возможности отвечу на них.

Спасибо.

(Эта пенсионная презентация была подготовлена с помощью Provident Mutual).

Научно-практическое издание

Энтони Джей

Эффективная презентация

Ответственный за выпуск Н.В. Володько

Редактор А.С.Рыжечкин

Корректор К.А.Александрова

Компьютерная верстка О.Н.Иодо

Подписано в печать 14.05.97. Формат 70×100¹/₁₆. Бумага офсетная. Гарнитура Antigua. Печать офсетная. Усл. печ. л. 9. Уч.-изд. л. 12.
Тираж 8000 экз. Заказ 1016.

ООО «Амалфея». Лицензия ЛВ № 326. 220073, Минск, Кальварийская, 62.

Отпечатано с готовых диапозитивов заказчика в типографии издательства «Белорусский Дом печати». 220013, Минск, пр. Ф. Скорины, 79.



Издательство «АМАЛФЕЯ»

В ИЗДАТЕЛЬСТВЕ «АМАЛФЕЯ» МОЖНО ПРИОБРЕСТИ
9 КНИГ СЕРИИ

"СТРАТЕГИЯ УСПЕХА"

- | | |
|----------------|---|
| Питер Аллен | Учимся торговать. |
| Малколм Хорнби | Я могу сделать это! 36 действий помогут Вам получить ту работу, которую Вы хотите. |
| Полли Берд | Обуздай свой телефон. |
| Энтони Джей | Эффективная презентация. |
| Полли Берд | Продай себя. Тактика совершенствования Вашего имиджа. |
| Дэвид Мартин | Трудный разговор. Как справиться с затруднительными ситуациями. |
| Грант Стюарт | Успешный менеджмент торговли. |
| Дэвид Мартин | Манипулирование встречами.
Как достичь, чего Вы хотите, когда Вы этого хотите. |
| Рос Джей | Как писать предложения и отчеты, которые приносят результаты. |

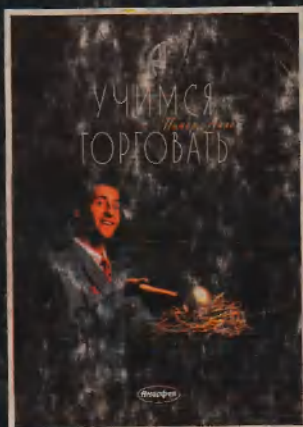
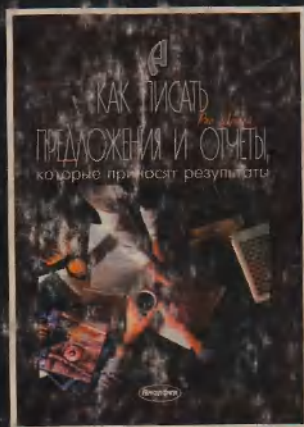
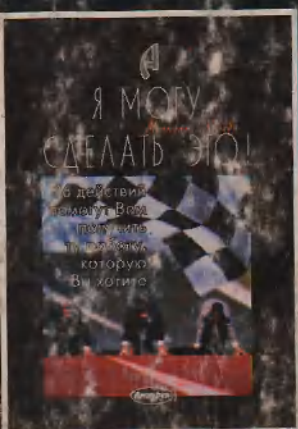
А также деловую литературу белорусских и российских издательств, в частности социально-психологическую:

- | | |
|-------------|---|
| В.П.Шейнов | Как управлять другими. Как управлять собой (Искусство менеджера).
Минск, "Амалфея", 1996. |
| В.П.Шейнов. | Тесты для всех: все о себе.
Минск, "Амалфея", 1996. |

Тел.(факс) (0172) 52-71-03
тел. 51-43-08.

1700-00
1993-02

Стратегия 4 Успеха



Амалфея

©Designed by Collection Ltd.