

## Четыре основных вопроса: кто, что, где и почему

### **В этой главе...**

- Определение функции и цели презентации
- Искусство анализа аудитории
- Как наладить контакт с аудиторией
- Контролируем ход презентации

**Н**ачало — всегда самая сложная часть любой деятельности, особенно когда у вас нет достаточного опыта выполнения такой работы. Но не волнуйтесь. Всему можно научиться! И я пройду с вами весь путь — от разработки до проведения презентации.

В этой главе мы рассмотрим несколько способов предварительной подготовки презентации. Вы узнаете, на что нужно обратить внимание на этом этапе.

### **Определим основные задачи презентации**

При проведении презентации (как, впрочем, и в любом другом деле) очень важно четко определить главную цель, которую вы собираетесь достичь с ее помощью. Разделив стоящие перед вами задачи на основные и второстепенные, вы сможете наилучшим образом распределить ресурсы и время, сделать правильный акцент выступления и в результате добиться максимального эффекта.

## Информация, убеждение, развлечение



Правильно построенная презентация должна выполнять три основные функции — содержать полезную информацию, убеждать слушателей (или побуждать их к действию) и развлекать.



Каким бы ни было построение презентации, вы ни на секунду не должны забывать о главной цели. Все — от жестов до юмористического отступления — должно быть подчинено ее достижению.

## Постановка задачи

Какой цели (целей) вы хотите достичь? Именно с ответа на этот вопрос и нужно начинать подготовку презентации. Варианты ответов могут быть самыми разными.

Я хочу поразить окружающих.

Я хочу произвести впечатление на своего начальника.

Я хочу справиться с этой сложной задачей.

Джим Лукашевски (Jim Lukaszewski), советник по управленческим коммуникациям, предлагает создавать набор определенных целей презентации. Например: “Вы хотите завоевать доверие аудитории?”; “Вы хотите убедить слушателей согласиться с вашей позицией по данной проблеме?”; “Вы хотите научить слушателей чему-то новому?”; “Вы хотите побудить их к действию?” и т.д.



Составьте список целей, расставив их по убыванию приоритета. Это поможет вам при составлении плана и текста презентации. Основное внимание должно быть сосредоточено на достижении главных целей; задачи с низким приоритетом можно вовсе опустить.

## Соберите необходимую информацию

На начальном этапе вы должны собрать наиболее полную информацию по теме презентации. Прежде всего постарайтесь определить, где можно получить необходимые данные, т.е. найти *источник (источники) информации*. Если вы готовите презентацию по чьему-то заказу, обратитесь за помощью к заказчику — он поможет вам подготовиться. Кроме того, с заказчиком заранее нужно обговорить и другие нюансы презентации. Задайте ему следующие вопросы.

Общие вопросы.

- ✓ Какова цель встречи?
- ✓ Это регулярное мероприятие или особый случай?
- ✓ Это официальное или неофициальное мероприятие?
- ✓ Обстановка встречи должна быть очень серьезной или достаточно легкой?
- ✓ Не моя ли презентация будет “главным блюдом” встречи?

Вопросы о формате презентации.

- ✓ Запланированы ли на этот день еще какие-то мероприятия, кроме презентации, и какова повестка дня?
- ✓ Каков должен быть формат презентации? (Короткое сообщение? Подробное выступление с перерывом на кофе? Публичное обсуждение?)
- ✓ Время начала презентации?
- ✓ Примерная продолжительность презентации?
- ✓ Другие выступления будут?
- ✓ На какие темы?
- ✓ Когда они будут начинаться?
- ✓ Что запланировано перед моим выступлением?
- ✓ Что запланировано после моего выступления?

Место проведения презентации.

- ✓ Где будет проходить презентация? (В собственном офисе компании? В арендуемом для этой цели помещении? На открытой площадке?)
- ✓ Что представляет собой помещение? (Конференц-зал? Банкетный зал? Аудитория?)
- ✓ Когда помещение будет готово?
- ✓ Какое презентационное оборудование будет в моем распоряжении?

## **Анализ аудитории**

Какие люди придут послушать вас? Каков их возраст, социальный статус, образование? Во что они верят? Почему они пришли на презентацию? Чтобы ответить на эти и другие вопросы, вам необходимо провести анализ аудитории.

Чем больше информации вы соберете о слушателях, перед которыми вам придется выступать, тем лучше вы сможете отразить их интересы в своем выступлении. В свою очередь, это гарантирует вам внимание и взаимопонимание аудитории. Кроме того, анализ аудитории поможет вам сформировать текст презентации. Какие аргументы будут наиболее понятны слушателям? Какие примеры будут самыми эффективными? Насколько подробными должны быть ваши объяснения? На что сделать упор в выступлении? Ответы на эти и подобные вопросы помогут вам определить структуру и содержание вашей презентации.

В следующих разделах вы найдете дополнительные вопросы, которые позволят составить портрет вашей аудитории. Каким образом найти ответы на них? Если вы готовите презентацию внутри определенной организации, прежде всего поговорите с представителями заказчика: они должны обеспечить вас необходимой информацией о предполагаемом составе аудитории. Не лишним будет почитать доступную литературу о данной организации, посетить ее Web-сайт.

## **Демографическая информация — возраст, пол, образование, количество слушателей**

Когда я приступаю к анализу аудитории, первое, что я стараюсь узнать, — примерное количество слушателей. Это будут 10, 100 или 1000 человек? Размер аудитории во многом определяет сценарий презентации. Например, для размещения большого числа слушателей необходимо соответствующее помещение, что, в свою очередь, требует применения дополнительного оборудования: большого экрана для демонстрации графических изображений и использования звукоусиливающей аппаратуры. С небольшой аудиторией гораздо проще наладить контакт. Некоторые трюки, которые выглядят эффектно в большом зале, будут смотреться нелепо в маленькой аудитории.

Вторая вещь, которую я хочу знать, — общий характер аудитории. Каковы отношения слушателей к друг другу? Они служат в одной организации? Связаны ли они общими интересами (работой, задачами и т.п.)? Я использую эту информацию при предварительной подготовке текста выступления.

Следующая вещь, которую я хочу узнать, — определенные демографические данные о членах аудитории. Вот список интересующих меня параметров.

- ✓ Возраст
- ✓ Пол
- ✓ Уровень образования
- ✓ Уровень дохода
- ✓ Отношение к религии
- ✓ Основная деятельность
- ✓ Расовый/этнический состав
- ✓ Отношение к политике
- ✓ Культурный уровень



Общепринятое правило — вы должны собрать максимальную демографическую информацию о слушателях. Не стоит расстраиваться, что она будет использована далеко не полностью — хотя теоретически вы можете принять во внимание даже самую незначительную характеристику аудитории, но на практике это абсолютно не нужно. Для успеха презентации важно учесть основные демографические параметры.

Небольшой пример. Представьте, что вас попросили представить фармацевтическую компанию группе предполагаемых инвесторов. Как вы думаете, будут ли их возраст, пол или религиозные убеждения влиять на восприятие вашего сообщения? Несомненно! Молодых здоровых людей вряд ли заинтересует долгий рассказ о новых медицинских препаратах — в отличие от людей в возрасте, страдающих от различных недугов. А последователи определенных религиозных течений могут отказаться вкладывать деньги в производство препаратов крови или противозачаточных средств. Преобладают ли среди предполагаемых инвесторов люди с медицинским образованием (другими словами: они разбираются в производстве и применении лекарств или это профессиональные экономисты)? Используя эту информацию, вы сможете сделать акцент или на технологии производства лекарств (что будет понятно профессионалам-фармацевтам), или на окупаемости, процентах, обороте и т.п. (что внесет оживление в ряды экономистов.) Таким образом, демографический анализ аудитории позволит грамотно построить презентацию и существенно повысить ее эффективность.

### **Жизненные ценности: моральные принципы и религиозные убеждения**

При подготовке презентации ведущие зачастую не учитывают моральные принципы и религиозные убеждения слушателей. Причина довольно проста — если узнать

средний возраст, соотношение полов и образование аудитории не так уж и сложно, то вопросы морали и религии относятся к категории личных; получить эту информацию (не прибегая к опросу слушателей) довольно непросто. Тем не менее, постарайтесь найти ее: не стоит забывать, что жизненные ценности аудитории могут серьезно повлиять на успех вашей презентации (см. пример в предыдущем разделе.)

В чем же состоит ваша задача? По большому счету — составить психологический портрет аудитории. Вот некоторые вопросы, на которые необходимо ответить.

- ✓ Каково отношение аудитории к теме презентации?
- ✓ Каково отношение аудитории к вам как к ведущему?
- ✓ С какими намерениями слушатели пришли на презентацию?
- ✓ Аудитория разделяет общую систему жизненных ценностей?
- ✓ Каково отношение слушателей к религии?
- ✓ В каких компаниях (или в каких отделах в пределах одной организации) работают члены аудитории?
- ✓ Будут ли присутствовать на презентации мои конкуренты?
- ✓ Будут ли в числе слушателей люди, от которых зависит моя карьера (непосредственный начальник, вышестоящее руководство, акционеры?)

Ответы на эти вопросы помогут вам при подготовке презентации.

### **Последовательность изложения информации**

Легендарный тренер по американскому футболу Винс Ломбарди (Vince Lombardi) читал команде лекцию: “Мы начнем с самого начала. Эта игра называется американский футбол”. Тогда один из его игроков заметил: “Тренер, это слишком сложно. Нельзя ли объяснить попроще?”



С чего же начать презентацию вам? Небольшой совет: соберите информацию об уровне образования аудитории (а еще лучше — об уровне знаний именно по теме презентации.) Грубейшая ошибка ведущего — недооценить или переоценить уровень знаний слушателей.

Обдумайте эти вопросы при подготовке презентации.

- ✓ Насколько слушатели разбираются в представляемом материале?
- ✓ Будут ли присутствовать в зале эксперты по обсуждаемой теме?
- ✓ Посещали ли слушатели другие лекции по данной теме?
- ✓ Почему они заинтересовались презентацией? Может быть, мое выступление позволит им эффективнее работать или улучшит корпоративные отношения?
- ✓ Если в зале соберутся сотрудники различных отделов (люди различных профессий), все ли смогут понять используемые профессиональные термины и мое выступление в целом?
- ✓ Они уже знакомы с основными понятиями темы презентации?
- ✓ Как они сами оценивают свои знания по теме выступления?
- ✓ Из каких источников они получили информацию по теме презентации? Заслуживают ли эти источники доверия?

Еще раз, ответы на эти вопросы помогут вам выстроить ход презентации. В зависимости от уровня знаний слушателей, вы сможете определить, с чего начать выступление, какие профессиональные термины можно использовать и какие примеры будут наиболее понятны аудитории.



### **Почему они пришли?**

Профессиональный ведущий Нейл Барон (Neil Baron) рассказывал такую историю. “Я присутствовал на презентации, которую проводил один известный экономист с мировым именем перед аудиторией в 3 тыс. человек. В своем выступлении он широко использовал термины и профессиональный жаргон специалистов полупроводниковой промышленности, непонятные для подавляющего большинства присутствующих. Но лектор не учел это обстоятельство. Не прошло и часа, как слушатели потеряли всякий интерес к презентации. Часть слушателей ушла, остальные же начали рассматривать различные журналы и рекламные буклеты; так как в зале было полутемно, люди использовали свет зажигалок и мобильных телефонов. Это напоминало панихиду по бездарно подготовленной презентации”.

Чтобы не оказаться в подобной ситуации, необходимо тщательно подготовить презентацию (выше мы уже говорили, на что следует обратить внимание.) Кроме того, вы должны понять, почему слушатели пришли на вашу презентацию и что они ждут от вас.

- ✓ Им интересна обсуждаемая тема?
- ✓ Они пришли на презентацию по собственному желанию или по распоряжению начальства (возможно, это их работа)?
- ✓ Они хотят изучить (увидеть, услышать) что-то новое и интересное для себя?
- ✓ Что они ожидают от ведущего?
- ✓ Они готовы к восприятию новой информации?

### **Общение со слушателями: некоторые секреты**

Как вы думаете, в чем состоит задача ведущего в самом начале презентации? Правильный ответ: наладить контакт с аудиторией, т.е. установить со слушателями

теплые и доверительные взаимоотношения, настроиться с ними “на одну волну”. В следующих разделах я расскажу, как добиться этого.

### **Сосредоточьтесь на потребностях аудитории**

Постарайтесь понять, что необходимо слушателям, чтобы понять тему презентации. Потребности аудитории должны всегда быть на первом месте — даже выше ваших собственных. Помните, что люди тратят свое время и внимание на общение с вами, и вы должны быть благодарны им за это. Пословица “краткость — сестра таланта” очень подходит в данном случае. Вы должны четко представлять себе уровень подготовки слушателей и при необходимости дать им дополнительную информацию для более полного понимания основной темы. Только на этих условиях вы можете параллельно достичь каких-то личных целей, например, поразить аудиторию своим красноречием.

### **Составьте свое представление о слушателях**

Если вы действительно хотите понять ваших слушателей, то вы должны научиться видеть мир с их точки зрения; но этого мало — вы должны доказать аудитории, что способны на это. Как справиться с этой задачей? В качестве примера приведу случай из практики Джима Лукашевки. Однажды его пригласили провести презентацию для сотрудников крупной компании, занимающейся сбором и утилизацией мусора. Тогда Джим попросил разрешения руководства компании поработать несколько дней на мусоровозе. Он объяснил, что таким образом сможет лучше узнать людей, с которыми ему придется беседовать. В течение трех дней Лукашевки возил мусор, общался с сотрудниками компании и сумел понять их мировоззрение. Более того, этот поступок помог легко наладить теплые взаимоотношения с аудиторией во время презентации — для них Джим был “своим”.

Вот еще два способа понять аудиторию.

### **Настройтесь на аудиторию**

Известные политические деятели и популярные комики имеют много общего (помимо того, что люди любят смеяться над ними.) И те, и другие используют *доверенных лиц* для сбора информации в тех местах, где им предстоит выступать. Зачем? Таким образом они смогут узнать из независимых источников о настроении, составе и обычаях конкретной аудитории, а также узнать местные новости. Настроиться “на волну” аудитории — один из самых мощных и эффективных способов наладить контакт со слушателями (деловыми партнерами, избирателями и т.п.), если вы готовите выступление вне вашей собственной организации. Этот прием можно применить даже на собственном предприятии — в случае, если вам предстоит общаться с сотрудниками из других отделов или филиалов.

Конечно, собрать и систематизировать подобную информацию непросто. Еще сложнее переделать самого себя — думать и говорить так, как это принято в кругу ваших слушателей.

Каким образом вы можете использовать свои знания? При проведении презентации можно упомянуть имена людей, присутствующих в зале (конечно же, это нужно делать очень аккуратно, чтобы не нанести обиду) — таким образом вы сможете создать теплую, доверительную атмосферу в зале. Небольшой пример. Однажды я проводил презентацию для сотрудников известной страховой компании. Во время небольшого юмористического отступления я предложил, чтобы слушатели каждую записку с вопросом начинали забавной, уместной цитатой. “Я обязательно отвечу на них, — сказал я, — в отличие от господина N, который признает лишь личное общение”. Аудитория взорвалась смехом и аплодисментами: г-н N был одним из руководителей фирмы и отличался тем, что никогда не отвечал на письменные обращения сотрудников. Кстати, я не назвал фамилии этого человека, но присутствующие сразу догадались, о ком идет речь.



Как я узнал о г-не N? Очень просто: в процессе подготовки презентации я долго общался с пресс-секретарем компании. Он рассказал мне о ключевых сотрудниках; кроме того, мы обсудили, что я мог говорить о них, а о чем разумнее было бы промолчать (помните замечание, что ни в коем случае нельзя никого обидеть?.) Когда я собираюсь упомянуть в презентации кого-то из присутствующих в зале, то всегда обсуждаю это с уполномоченным представителем заказчика презентации.

Какую еще информацию можно использовать? Если вы выступаете в чужом городе, то это могут быть какие-то события местного масштаба. Проводя презентацию в какой-либо компании, вы можете упомянуть корпоративные традиции и историю организации. Включите свое воображение! Подобная осведомленность всегда находит отклик у слушателей.

#### **Воздействие на аудиторию**

Еще один способ акцентировать внимание аудитории на основных аспектах вашего выступления — выделить их из остальной информации. Постройте презентацию таким образом, чтобы по тембру вашего голоса, жестам и чередованию слайдов (рисунков, графиков и т.п.) слушатели невольно сосредоточились на главной теме. Помните, что презентация — это своего рода шоу: слушатели пришли не только узнать что-то полезное для себя, но и пообщаться и отдохнуть. Поэтому ваше выступление не должно быть излишне деловым и серьезным — лучше создайте непринужденную доверительную обстановку.

Приведу один из моих любимых примеров. Во время встречи с сотрудниками компании *Fortune 500*, я заметил, что они тщательно записывают мое выступление и отправляют мне слишком много записок с вопросами. Я сказал им: “Расслабьтесь, ребята! Вы тратите слишком много бумаги”. Аудитория взорвалась смехом и аплодисментами. Почему? Я знал, что руководство компании

ввело жесткий контроль за использованием бумаги с целью снизить производственные расходы. Они поняли, что я знаю об этом, и оценили мою шутку, а я разрядил слишком деловую обстановку на презентации.



Вот несколько правил, которые вы должны учитывать при подготовке презентации. Во-первых, обязательно найдите какую-либо тему, которая была бы интересна каждому из сидящих в зале. При этом я рекомендую полагаться на собственное мнение: очень часто, когда я обсуждал это с представителем заказчика, мне называли проблемы, интересные лишь горстке ключевых сотрудников, но не большинству слушателей. Удостоверьтесь в правильности своего выбора. Во-вторых, эта тема должна быть не слишком спорна, чтобы не особо отвлекать слушателей от основных вопросов презентации. Обязательно убедитесь в правильности своего выбора.



Простейший способ найти тему, интересную для всей аудитории, — обсудить недавнее или ожидаемое изменение в законодательстве, которое касается всех. Если вы проводите презентацию перед сотрудниками другого отдела в пределах вашей компании, можно обсудить проблему, которая беспокоит членов аудитории. Это позволит как бы “между прочим” найти выход из нее. С одной стороны, это привлечет внимание аудитории, с другой — позволит вам рекомендовать это решение руководству (что, несомненно, поднимет ваш рейтинг.) Убедитесь, что подавляющее большинство слушателей имеют одинаковый взгляд на выбранную вами тему — иначе ее обсуждение может превратиться в основную тему презентации.

## Расскажите о себе

Джим Лукашевски считает, что самый быстрый способ наладить контакт с аудиторией — рассказать что-либо о себе. Я не имею в виду, что вы должны поведать слушателям свою полную биографию и рассказать о личной жизни. Иногда достаточно лишь кратких сведений, чтобы люди могли составить представление о вас. Например.

- ✓ **Необычный опыт.** Упоминание каких-то необычных фактов из своей биографии помогает установить доверительные отношения с аудиторией. “Когда мне было 15 лет, я занял первое место в соревнованиях рыболовов-любителей” — казалось бы, столь незначительный факт биографии позволит слушателям взглянуть на вас с другой стороны, не как на эксперта в определенной области, а как на обычного человека.
- ✓ **Ваши личные принципы и убеждения.** Помните старую поговорку: “Скажи мне, кто твой друг, и я скажу, кто ты”? Не стесняйтесь рассказать о своих принципах и убеждениях, особенно если уверены, что слушатели разделяют их. Это еще один из способов наладить контакт с аудиторией.
- ✓ **Ваше призвание и хобби.** Чем вы любите заниматься в свободное время? Ваши увлечения могут многое рассказать аудитории о вас как о человеке.

Такая доверительная техника особенно эффективна при проведении деловых презентаций. Дело в том, что подобные мероприятия, как правило, однообразны и скучны. По большому счету, любой может выйти на сцену и убить слушателей фразами вроде “мы должны работать еще лучше”, “необходимо резко повысить производительность”, “выполнение поставленных задач потребует дополнительных усилий от каждого” и т.д. В зале все дружно зевают и поминутно смотрят на часы. Но если между этими фразами вы расскажете несколько интересных случаев из своей жизни, то внимание аудитории

гарантировано: даже казенные дежурные выражения будут восприниматься совсем по-другому. Это будет совершенно необычная, не похожая на другие презентация! Только не забудьте, что истории должны быть *действительно* интересны для данной категории слушателей.

### **Идентификация и адресация к подгруппам аудитории**



Имейте в виду, что аудитория может состоять из многочисленных подгрупп, каждая из которых отличается специфическими интересами и потребностями. Пример такой ситуации — презентация в большой компании, когда в зале присутствуют сотрудники различных отделов, которые и составляют подгруппы аудитории. То есть для достижения полного взаимопонимания необходимо затронуть в своем выступлении интересы каждой подгруппы.

### **Выгоды от вашего предложения — на первый план!**

Люди приходят на презентацию для того, чтобы узнать что-то полезное для себя. Обязательно выделите в своем выступлении, какую выгоду получают слушатели, если прислушаются к вашим рекомендациям: это нужно сделать вначале презентации и периодически напоминать о ней по ходу встречи.

Эксперт по коммуникациям Аллен Вейнер (Allen Weiner) уверен, что каждый член аудитории подсознательно задает себе вопрос о том, какую выгоду он получит от посещения презентации — например, знания, которые помогут экономить (зарабатывать) деньги; товар, который сделает их жизнь комфортнее или облегчит выполнение работы, и т.д. Поэтому опытный ведущий постоянно напоминает слушателям о личной выгоде.



Во время анализа аудитории Аллен рекомендует развивать такие темы, как экономия денег и времени, снижение стресса и т.п. “Обязательно включите эти темы в вводную часть презентации и напоминайте о них в той или иной форме в основной и заключительной частях. Ключ к успешному анализу аудитории — понять надежды и чаянья ваших слушателей”.

## Контролируйте ход презентации



У вас есть множество способов контролировать ход презентации — даже больше, чем вы себе можете представить. Когда вас просят дать представление о неком предмете, обсуждение не закончено — оно только начинается.

Даже после того, как вы проанализировали аудиторию и определили основную цель (цели) презентации, остается множество способов, как развить основную тему. Предположим, что вы — компьютерный гуру и что вас попросили рассказать о самом современном программном обеспечении. Как вы поступите? Дадите широкий, но краткий обзор? Подробно расскажете о наиболее популярных программах? Есть множество способов развить тему презентации и при этом предоставить слушателям необходимую информацию.



Стоит, однако, заметить, что есть критерий, который ограничивает ваши возможности в развитии темы презентации. Это — время. Конечно, если презентация рассчитана на 15 минут, то вы не сможете настолько детально раскрыть тему, как в часовом выступлении. При подготовке выступления обязательно учтите фактор времени, чтобы успеть дать слушателям основную информацию по теме презентации.