

Перекладено за виданням:

Geel J. V. Pitching ideas. Make people fall in love with your ideas / Jeroen van Geel. — Amsterdam: BIS Publishers, 2018. — 152 p.

Переклад з англійської Анатолія Хлівного

Вірусні ідеї. Як захопити людей своїм проектом / Єрун ван Гел ; пер. з англ. А. Хлівного. — Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2020. — 160 с.

Моя презентація

Уявіть собі, що ви маєте найліпшу ідею у світі. Таку, що розв'язує реальну проблему. Однак ви просто неспроможні переконати інших утілити її. Ваша мрія мертва! Сконала в самому зародку!

Звучить знайомо? За свою кар'єру я подав силу-силенну всіляких ідей. І не з чуток знаю, як це — коли самоцвіт натхнення, що в нього ти вклав стільки енергії, розбивається на друзки.

Я поставив собі за мету докласти всіх зусиль, щоб такого більше ніколи й ні з ким не сталося. Саме тому й вирішив написати цю книжку.

Хто я такий?

Мене звать Єрун. Одні мають мене за дизайнера. Інші — за дизайнера взаємодії. А останнім часом люди схильні називати мене стратегом. Однак я волю вважати себе просто креативною людиною. Тим, хто створює ідеї.

Фактично моя робота полягає в тому, щоб розв'язувати проблеми та створювати можливості для брендів, продуктів і послуг. Для цього мені потрібно переконати інших утілити ідеї в життя. За роки багато з таких ідей зникли. Однак я став старшим і мудрішим, а найголовніше — не опустил рук. Я хилив на своє й розробляв стратегії, щоб дати моїм найліпшим ідеям добрий шанс зреалізуватися.

Чому так важливо подати ідею?

Творчі люди впродовж усієї кар'єри повсякчас переконують інших, що їхні ідеї варто втілювати.

Замолоду я мусив переконувати решту учасників команди та творчих директорів, що моє рішення для певного проекту правильне. Коли мене підвищили до старшого дизайнера, я головно зосередився на тому, що переконував клієнта підтримати наші ідеї, та організовував роботу команди так, щоб утілити великі ідеї в життя. Тепер, володіючи власною компанією, я презентую абстрактні концепції й розробляю дієві стратегії, щоб зреалізувати їх на значно вищому рівні.

І це ще не все. Навіть поза роботою мені як батькові постійно доводиться переконувати своїх дітей з'їсти здорову їжу, вчасно лягти спати чи... побавитися разом, коли хочу збудувати класну штуkenцію з їхнього леґо. (Мої діти теж добре навчилися переконувати, особливо якщо їм щось потрібно від мене!)

Уміння подати ідею — це навичка, яку мені доводилося розвивати. Однак на початку кар'єри, попри наполегливі пошуки, я так і не знайшов жодної книжки про презентування ідеї, що могла б допомогти мені як творчій людині. Я прочитав усе — від Карла Густава Юнга до Арістотеля (і навіть кілька паскудних книжок про продаж на рознос), тож згодом у мене виникла низка власних засобів і технік.

Я ділився своїми знахідками на семінарах, але якось відчув, що час обернути ці знання на практичну книжку.

І ось вона!

Для кого ця книжка?

Передусім ця книжка написана для креативних людей, керівників товарної марки й маркетологів. Крім створення речей (брендів, продуктів, послуг, досвіду, простору тощо), велика частина нашої роботи полягає в тому, щоб переконати інших зреалізувати ідеї.

Однак цією книжкою може також скористатися кожен, хто вважає, що йому не завжди вдається керувати ідеями, або ті, кому складно знайти підтримку від інших.

У всій книжці я намагався використовувати приклади із життя, описуючи їх якомога простішою й доступнішою мовою. Однак, якщо в тексті ви натрапите на кілька жаргонних слів, прошу вибачити мені за це.

Чого я можу навчити вас?

Я, певна річ, не маю відповідей на всі запитання. Аж ніяк! Мені просто хочеться поділитися деяким досвідом, якого я набув за час творчої роботи.

У цій книжці я ставив перед собою такі завдання:

- 1) допомогти вам зрозуміти, що потрібно, щоб вдало презентувати ідею;
- 2) дати вам засоби й техніки, щоб підготувати презентацію;
- 3) пояснити, як правильно презентувати свою ідею.

Готові стати майстром переконувати?

Докладнішу інформацію можна знайти на моєму сайті pitchingideas.com. Однак спочатку прочитайте книжку, гаразд? Я щиро сподіваюся, що в ній ви знайдете багато корисної інформації й вам сподобається її читати.

Особлива подяка

Я вдячний кільком людям, які допомогли мені втілити цю книжку в життя. Передусім хотів би подякувати колегам з Oak & Moggow за підтримку в цій пригоді. Особлива подяка Софії Альтекамп і Леннартові Каланду за професійну критику змісту книжки, Каролін ван Гойдонк за керування процесом і Валері ван Гервен за чудовий дизайн. Дейвові Бартону, який допоміг зредагувати книжку,

простеживши, щоб вона не була написана голландсько-англійським суржилом. Також хочу подякувати Дженні Арте за її чарівні ілюстрації. І насамкінець, звісно, висловлюю подяку видавчині Біонді Діас за те, що вона повірила в мою здатність написати варту уваги книжку. Як говорять у моєму рідному містечку:

‘dagge bedankt zijt da witte!’¹

Подякував тобі. Чуєш? (Брабантський діалект фламандської мови.)
(Прим. ред.)

Подякував тобі. Чуєш? (Брабантський діалект фламандської мови.)
(Прим. ред.)

Розділ 1. Ми постійно когось у чомусь переконуємо

Пам’ятаєте, у дитинстві кожен з нас мав улюблені страви й ми були готові їсти їх щодня? У мене це були картопля фрі, яблучний десерт і крокети² (так, я голландець і горджуся цим).

Крокети — традиційна для Нідерландів кулінарна страва циліндричної або округлої форми з м’ясного фаршу або овочів, обвалених у сухарях і обсмажених у фритюрі. (Тут і далі прим. перекл.)

Крокети — традиційна для Нідерландів кулінарна страва циліндричної або округлої форми з м’ясного фаршу або овочів, обвалених у сухарях і обсмажених у фритюрі. (Тут і далі прим. перекл.)

Однак на моєму шляху стояла одна головна перепона — мати. Вона гаряче вірила, що мені варто вживати збалансовану їжу: багато овочів та інших неприємних «добрих» страв (о-бур-ли-во!).

Я зрозумів, що досягти бажаного допоможе продумана стратегія. По якомусь часі я, десятилітній, випробував безліч підходів і прихованих технологій, щоб переконати маму визнати мій погляд.

«Хіба тобі це теж не подобається?» Спочатку я просто запитував маму, чи не хоче вона картоплі фрі з яблучним десертом і крокетами.

Зазвичай її відповідь не задовольняла моїх сподівань. Не допомагали ні пританцьовування, ні усмішки, ні великі жалісливі очі. Однак іноді — дуже-дуже зрідка — вона всміхалася й просто казала: «Що ж, сьогодні поїмо це!»

«Мені ніколи не можна картоплі фрі...» Промовляючи цю фразу, я робив великі жалісливі очі, намагаючись спровокувати в мами почуття провини (воістину, моя гра заслужувала на «Оскар»), і казав: «Ну чому не можна хоч разюсичок приготувати картоплю фрі? Ти ж знаєш, як я її люблю. Ти що, не любиш мене?»

Метод «Сядь і розслабся». «У тебе був такий довгий день! Я можу замовити картоплю фрі в кафе, і тобі не доведеться готувати й мити посуд».

Допомога родини. Спершу я залучив на свій бік брата, а згодом розширив коло підтримки через маминого бойфренда. Я вважав, що коли ми всі разом напосядемо на неї, то мама не зможе пручатись. Однак, скажу вам, її непохитність була незламна!

Зроби сам. Відкинувши обережність, я просто сам готував собі картоплю фрі з яблучним десертом і крокетами без дозволу. Я швидко все з'їдав, мене за це сварили й рано відправляли спати.

Упізнали методи? Упевнений, що так. Може, ви діяли інакше, використовуючи інші методи, але всім нам доводилося в чомусь переконувати батьків. І не має значення, серйозні чи несерйозні були наші дитячі потреби, — ми безстрашно озвучували їх. І робимо це й досі, просто тепер їх сприймають інакше.

Річ у тому, що ми постійно когось у чомусь переконуємо! І неважливо, переконуємо ми друзів поїхати разом на літній відпочинок в Іспанію чи запевняємо дітей, як їм буде весело в бабусі (вона неодмінно почастиє нас картоплею фрі, яблучним десертом і крокетами! — тут кожен може підставити свої улюблені страви). Ми переконуємо навіть себе, коли, наприклад, аргументовано доводимо нашому мозку, що справді заслужили цей шматок яблучного пирога або ті нові дивовижні кросівки.

Основна проблема полягає в тому, що ми завжди прагнемо від інших цілковитого схвалення наших ідей. Нам хочеться, щоб друзі, діти, колеги чи клієнти приймали нас за найблискупіших, найкреативніших людей у світі...

Однак дійсність дещо інакша та складніша. Здебільшого реакція людей така:

Робота як творчість

Як творчі особистості, ми вигадуємо різноманітні ідеї й використовуємо наші навички, щоб справдити їх. Однак коли йдеться про те, щоб презентувати ці ідеї іншим, ми часто зазнаємо невдачі. Я пам'ятаю, як починав свою кар'єру. Безліч моїх ідей ніхто ніколи не розглядав. І не тому, що вони були (всі) погані, а тому, що мені бракувало відповідних навичок, щоб належно подати їх. Я розумів, що так тривати не може й мені конче потрібно опанувати мистецтво презентації. ****звучить епічна музика****

Творчим людям часто доводиться працювати гуртом, ідучи до спільної мети — готового проекту, що відповідав би сподіванням клієнтів (а також нашим власним сподіванням). І незалежно від того, внутрішній це клієнт чи зовнішній, ви повинні переконати його чи її, що ваша ідея чудова — від початкової концепції до кінцевого результату. Якщо ви не людина-оркестр, у реалізації ідеї вам знадобиться стороння допомога, а отже, доведеться переконувати інших людей, а їм, своєю чергою, — переконувати вас.

Ви вже, поза всяким сумнівом, зрозуміли, що презентувати ідею не завжди так просто, як здається. Однак я ніде не знайшов, щоб хтось навчав, як це правильно робити.

Чому ж це так важко? Ви доволі творча людина, й у вашій голові зароджується безліч ідей. Вам відомо, як структурувати їх, обернувши на концепції. Ви обізнані на творчих процесах і можете застосувати їх до своїх проектів. Ви талановиті та вправні, знаєте, як розробляти дизайн і створювати речі — бренд, продукт чи послугу, — і можете дати кінцевий результат.

Однак, бачте, щоб залучитися цілковитою підтримкою ваших ідей з боку інших, потрібен специфічний набір навичок. Саме тому я взявся писати цю книжку. Я дуже хотів би, щоб хтось дав мені такі поради, коли я тільки починав працювати.

Коли потрібно презентувати ідеї?

У творчій роботі повсякчас доводиться когось у чомусь переконувати.

- На початку проекту, коли ми презентуємо наш задум.
- Після того як проект ухвалено й розпочато його реалізацію: коли нам потрібно презентувати ідею команді, а потім знову показати її клієнтові.
- Упродовж роботи, прагнучи додати елементи до бренду, продукту чи досвіду або намагаючись спробувати новий підхід, ми мусимо раз по раз аргументовано переконувати колег.
- Коли під час роботи в нас виникають нові блискучі ідеї, що можуть змінити весь напрямок проекту й поліпшити його якість, нам потрібно переконати команду, керівника проекту і, певна річ, замовника, що це правильні ідеї.
- Насамкінець ми маємо презентувати готовий проект керівникові компанії-замовника. Скільки там тієї справи, еге ж?..

Коли справи йдуть не так

Коли ви презентуєте власну ідею, важливо говорити простою мовою, весь час наголошуючи, у чому полягає ваша кінцева мета. Однак іноді все може піти не так. Ось кілька прикладів того, що може піти не так, чому це відбувається і які ймовірні наслідки.

1. Режим «Забагато конкретики»

Історія. Дизайнерська фірма працює над презентацією ідеї нового мобільного застосунку. Їм дуже важливо здобути той проект, бо це

вигідний клієнт і чудова можливість. Однак, створюючи концепцію, команда постає перед труднощами у формулюванні думок.

Усе розроблено так, щоб відповідати ідентичності бренду: від стартового вікна до поля, де вводять логін і пароль, та інших ключових аспектів. Дизайнери вигадали також додаткові функції й підготували чудові візуальні мокапи, щоб показати, який вигляд матиме програма на екрані смартфонів і планшетів.

Ну, хіба ж можна провалити таку презентацію? Потрібно лише, щоб клієнт зрозумів, яка блискуча перед ним ідея.

Що не так? Виникає проблема, що поставала переді мною неодноразово. Ви гордо входите в кімнату, знаючи, що розв'язали складнюче завдання. Аж раптом розмова переходить з абстрактного рівня на конкретний рівень дизайну.

Який результат? Дизайн спричиняє миттєву реакцію — позитивну чи негативну. Коли ви даєте дрібнички людям, ті починають до них присікуватися.

Типова реакція:

- «Мені не подобається надто великий розмір логотипа у верхній частині екрана».
- «Не впевнений, що для основної навігації використані правильні назви».
- «Це однозначно НЕ той колір для кнопок! Ми ніколи не використовуємо такого кольору».
- «Ми зазвичай так не пишемо».

Що робити? Презентуючи схожу ідею, маєте так подавати загальну концепцію, щоб у свідомості клієнта виник образ, відчуття, що все вдасться. Конкретних зображень показувати не варто. Наприклад, ви можете продемонструвати мальоване розкадрування, що показує, як

застосунок, який відстежує рух громадського транспорту, допомагає користувачеві в стресовій ситуації, але не надати конкретних елементів дизайну самої програми. Тут варто триматися золоті середини: залишити досить місця для інтерпретації, але дати відповіді на найочевидніші запитання.

Режим «Забагато конкретики» (стисло)

Причина. Ви не до кінця розумієте сутність своєї засадничої ідеї й боїтеся, що інші її теж не зрозуміють.

Реакція. Ви проробляєте кожну дрібницю.

Наслідок. Клієнти починають ставити неправильні запитання.

Розв'язок. Обговорюйте абстрактні ідеї на абстрактному рівні.

2. Режим «Рембо»

Історія. На попередній зустрічі дизайнер взаємодії Анна заводить розмову про те, що важливо досліджувати споживацьку аудиторію. Вона хоче створити портрет типового покупця, щоб орієнтуватися на нього в майбутніх дизайнерських рішеннях, і запитує, чи можна це зробити.

І тоді керівник компанії-замовника відповідає коротким і різким «Ні». На запитання «Чому?» він пояснює, що його команда чудово знає своїх клієнтів і щодо всієї додаткової інформації Анні варто звертатися безпосередньо до нього.

Цієї миті спрацьовує інстинкт боротьби, і в Анни починається те, що я називаю «режим “Рембо”». Анна вірить у спрямований на споживача дизайн і обстоює важливість даних, здобутих безпосередньо від користувачів. Вона непохитна і вважає, що мусить розмовляти з покупцями, спостерігати за ними особисто, ставити їм правильні запитання, інакше результати будуть не цілком об'єктивні.

Що не так? Такі ситуації — запорука катастрофи. Дві людини з протилежними поглядами відмовляються поступатись одна одній. Керівник компанії справді переконаний, що має всю потрібну інформацію, а Анна щиро вірить, що знає найліпший шлях.

Що робити? Завжди важливо поважати іншу сторону та її думку, навіть якщо ця думка кардинально відрізняється від вашої. Найліпший варіант для Анни — виявити зацікавленість до інформації, яку має керівник компанії-замовника, і розпитати його докладніше. Вірогідно, якість і ґрунтовність наданої інформації Анну здивували б.

Водночас вона змогла б побачити, чи є в загальній картині прогалини. Якби виявилось, що клієнт не має всієї потрібної інформації, Анна могла б спробувати пояснити, чому її підхід ефективний. Її аргументи щодо того, чому потрібно виконувати дослідження, могли б бути ґрунтовніші й логічніші!

Режим «Рембо» (стисло)

Причина. Інша сторона не одразу визнає вашу ідею.

Реакція. Ви йдете в наступ і починаєте повторювати свої думки.

Наслідок. Клієнт замикається або переходить у наступ.

Розв'язок. Завжди виявляйте зацікавленість до чужих думок чи застережень. Спробуйте поглянути на речі з іншого боку й допоможіть бесідникові зрозуміти пропонувану ідею.

3. Режим «Найліпша ідея у світі»

Історія. Кілька тижнів тому підприємець Лі вигадав нову концепцію байкшерингу — спільного використання велосипедів. У нього повно ентузіазму, тож Лі цілком упевнений, що все вдасться. Він створює чудову презентацію лише на кілька хвилин — із правильною енергією та красивими слайдами. Однак варто йому подати свою ідею можливим інвесторам — справа йде шкереберть. Інвестори ставлять Лі три прості запитання про концепції, бізнесові моделі й поточний

ринок. Лі замикається, бо не знає відповідей. Він так вірив у свою ідею, що навіть не зробив ніяких досліджень, і тепер ця ідея розпалася на друзки, хоч могла б стати чимось грандіозним.

Що не так? Ви навіть не уявляєте, як часто трапляються схожі ситуації. Люди можуть так захопитися власною ідеєю, що геть не усвідомлюють недоліків концепції. Мені доводилося бачити досвідчених дизайнерів, так наснажених своїм задумом, що вони навіть не здогадалися перевірити в інтернеті, чи не вигдав хтось інший чогось схожого. Вони витрачали час, щоб презентувати концепцію, а коли інвестор наприкінці казав, що вже ніби чув про це, то розуміли, що вся тяжка робота пішла намарне. Зі мною теж бувало таке — і не раз!

Що робити? Залюбитись у власну ідею легко, але ой як небезпечно! Ви повинні змусити себе стати щонайсуровішим критиком. Спитайте себе: «Якої мети я хочу досягти?» і «Що потрібно, щоб утілити цю ідею?» Не забудьте також ретельно дослідити конкурентів, ринок і тренди.

Спробуйте кинути виклик власним ідеям!

Режим «Найліпша ідея у світі» (стисло)

Причина. Ви так сильно вірите у свою ідею, що презентуєте її, належно не дослідивши ринок.

Реакція. Ви створюєте концепцію, сповнену слабких сторін.

Наслідок. Люди здатні легко знайти прогалини у вашій концепції, і вона летить у прірву.

Розв'язок. Завжди ретельно перевіряйте ринок. Ви маєте знати все, що пов'язане з вашою ідеєю.

4. Режим «Неправильний стиль»

Історія. Дизайнер Барт невтомно працює над створенням нового чудового пов'язаного продукту. Наближається дедлайн, і все вже от-от

мусить бути готове. Перш ніж відправити продукт у виробництво, Барт має доробити кілька важливих частин. Уся команда відчуває великий тиск, адже продукт дуже складний, тож витрати лише зростають.

І от одного разу Барта осяяла думка: він зрозумів, що частини, над якими працює вже кілька днів, фактично зайві, якщо спростити одну з головних характеристик продукту. Коли це зробити, продукт стане набагато привабливішим, а крім того, можна заощадити час і кошти на його виготовлення й монтування.

Барт робить ескізи нового дизайну, а тоді показує їх керівниці проекту. Вона сподівалася побачити, який вигляд матимуть забраклі частини, однак натомість їй презентують геть нову концепцію дизайну. А далі відбувається от що: замість зрадіти з винахідливості Барта керівниця сердито відповідає, що він мусить терміново доробити забраклі частини продукту, просто закінчивши нарешті цю кляту річ!

Що не так? Фактично Барт презентував свою ідею не тій людині. Якби на її місці був інший дизайнер, він, імовірно, оцінив би творчий підхід Барта. Однак керівницю проекту цікавить тільки те, як виконати завдання вчасно й у межах передбаченого кошторису.

Що робити? Замість зненацька презентувати вдосконалений дизайн керівниці проекту Барт мав спочатку вигадати щось таке, що заощадить кошти й час... а заодно поліпшить загальний дизайн продукту.

Режим «Неправильний стиль» (стисло)

Причина. Ваша презентація не досягла мети, адже ви думали, що всі поділяють ваші погляди.

Реакція. Люди не пристають на вашу ідею.

Наслідок. Ваша ідея сходить нанівець.

Розв'язок. Пам'ятайте, з ким вам доводиться мати справу. Подумайте, що для цих людей найважливіше, і, зважаючи на це, створюйте свою

презентацію.

То чому ж справи йдуть не так?

Як видно з прикладів, є безліч причин, чому презентація ідеї може зазнати краху. Імовірно, ваша ідея й справді невдала, але, щоб підтримати впевненість у собі, такий варіант ми не розглядатимемо (думаю, ви добре працюєте й ваші ідеї просто чудові).

Дуже легко припустити, що люди просто не розуміють геніальності вашої ідеї й навколо вас лише сіренькі буденні уми. Правду кажучи, у багатьох ситуаціях саме так люди і вважають. Як же інакше можна пояснити, що ви бачите чудовий розв'язок проблеми в усіх подробицях, розумієте, що й до чого потрібно зробити, а інші ніяк цього не можуть збагнути?

Ні. Не так. Стійте!

Щоб правильно подавати ідеї, потрібно відмовитися від такої думки. Якщо вас не розуміють, то проблема у вас самих, а не в комусь іншому!

Ви просто не змогли переконати колег, менеджера чи клієнта в тому, що ваша ідея чудова.

Однак розв'язати проблему також можете тільки ви. Звинувачуючи інших у власних невдачах, ви нізащо не впораєтеся з жодною проблемою. За таку мудру думку варто подякувати Полові Ардену3, авторові книжки «Хоч як ви думаєте, думайте навпаки» (Whatever You Think, Think the Opposite).

90 % — люди, 10 % — ідеї

Коли ми хочемо презентувати ідею, то маємо зосередитися на самій ідеї. І хоч якість ідеї важлива, вона становить лише 10 % від загального успіху. Інші 90 % припадають на ваше вміння працювати з іншими людьми й керувати взаєминами з ними. Навіть якщо ви маєте найліпшу ідею у світі, люди нізащо не підтримають її, якщо не

повідять у вас. З другого боку, можлива й така ситуація: якщо люди вам повністю довіряють, то підтримають навіть найабстрактнішу ідею у світі.

Дальші кроки

Якщо ви дочитали до цього місця, вам, мабуть, цікаво навчитися робити чудові презентації своїх ідей! Цю книжку можна використовувати по-різному. Можна прочитати від початку до кінця й застосовувати як покрокову інструкцію. Якщо хочете попрацювати над конкретною навичкою, просто перейдіть до відповідного розділу. Я намагався писати кожен розділ як окрему самодостатню пораду й помістив якомога більше наочного матеріалу, таблиць, узагальнених даних тощо.

Ось що на вас чекає...

Розділ 2. Якої мети ви хочете досягти?

Розділ 3. Яку ідею вам потрібно зреалізувати, щоб досягти цієї мети?

Розділ 4. Кого вам потрібно переконати, щоб досягти своєї мети?

Розділ 5. Як підготуватися до презентації вашої ідеї?

Розділ 6. Як презентувати вашу ідею?

Пол Арден (1940—2008) свого часу працював креативним директором у компанії Saatchi & Saatchi, автор кількох книжок з реклами й мотивації.

Пол Арден (1940—2008) свого часу працював креативним директором у компанії Saatchi & Saatchi, автор кількох книжок з реклами й мотивації.

Розділ 1 (стисло)

- Ми постійно когось у чомусь переконуємо! І неважливо, переконуємо ми друзів поїхати разом на літній відпочинок в Іспанію чи запевняємо

дітей, як їм буде весело в бабусі. (стор. 15)

- Основна проблема полягає в тому, що ми завжди прагнемо від інших цілковитого схвалення наших ідей. (стор. 15)
- Щоб залучитися цілковитою підтримкою ваших ідей з боку інших, потрібен специфічний набір навичок. (стор. 16)
- Є багато причин, чому щось може піти не так під час презентації вашої ідеї.

Ось деякі приклади:

— Режим «Забагато конкретики». Ви не до кінця розумієте сутність своєї засадничої ідеї й боїтеся, що інші її теж не зрозуміють. (стор. 19)

— Режим «Рембо». Інша сторона не одразу визнає вашу ідею. (стор. 21)

— Режим «Найліпша ідея у світі». Ви так сильно вірите у свою ідею, що презентуєте її, належно не дослідивши ринок. (стор. 23)

— Режим «Неправильний стиль». Ваша презентація не досягла мети, адже ви думали, що всі поділяють ваші погляди. (стор. 25)

- Коли вам не вдається в чомусь переконати людей, дуже легко припустити, що вся проблема саме в цих людях. Щоб правильно подавати ідеї, варто відмовитися від такої думки. Проблема у вас самих!
- Загальний успіх у переконуванні людей на 10 % залежить від якості ідеї й на 90 % — від вашого вміння працювати з іншими людьми.

Розділ 2. Визначте мету

Чітко сформульована мета допоможе вам і вашим колегам зосередитися під час створення ідей. Саме мета стає основою вашої презентації. Тож навчіться формулювати чітку мету.

Уявіть собі: ви почали працювати над застосунком, що допомагає знаходити попутників і знайомитися з новими цікавими людьми.

Ви тестуєте його, просите друзів про відгуки й раз по раз удосконалюєте свою ідею. Зрештою, починає здаватися, що ви добре розробили концепцію, створивши справді чудовий застосунок, щоб спілкуватися з новими цікавими людьми.

Та що, як метою проекту було не знайомити людей, а зменшити затори на дорогах? Ой-йой...

Неймовірно, але факт: багато хто шкодує часу, щоб сформулювати бажану мету. Набагато цікавіше мріяти про нові ідеї — то навіщо ж марно гаяти час на те, що й так добре зрозуміло?

Що ж, у багатьох випадках, не маючи чітко сформульованої мети, ви, ймовірно, розробите ідею, що відповідає геть іншій меті. Хибній меті. Бо ж коли мета незрозуміла, то й саму ідею можна інтерпретувати по-різному.

Не маючи перед собою чіткої мети, ви ризикуєте створити багато ідей, які не спрацюють, і зрештою лише даремно змарнуєте безліч часу. У найліпшому разі ваш проект просто ніхто не помітить. У найгіршому — його чекає цілковита невдача.

У цьому розділі ми спробуємо дізнатися, чого ви прагнете досягти і як правильно сформулювати мету.

Мета — це те, із чого варто почати роботу над вашою презентацією

Чітко сформульована мета допоможе вам і вашим колегам зосередитися під час створення ідей. Саме мета стає основою вашої презентації, тим, із чого варто почати роботу, тим, що допомагає розтлумачити, чому ваша ідея важлива.

Уявіть, що ви вигадали нову грандіозну рекламну кампанію для дивовижного бренду. Ви працювали над цим проектом кілька днів, і вам аж кортить презентувати його арт-директорці. Однак ви не можете

просто підійти до неї й негайно викласти свою ідею, чи не так? Як вона відреагує? Будь-який хороший арт-директор тут-таки запитає: «А чому ми повинні це робити? Що це нам дасть?»

Ви готові відповісти на ці запитання? По-справжньому готові? Замість просто розповісти про ідею поясніть, що вона має на меті. Підійшовши до арт-директорки, опишіть контекст реалізації мети. Можна почати, наприклад, так:

Тут потрібно переконатися, що у вас однаковий погляд на речі. Якщо це не так, продовжуйте розмову й спробуйте сформулювати думку інакше або припиніть спілкуватися, якщо очевидно, що порозумітися не вдасться. Бо ж немає нічого гіршого, ніж видавати ідею тому, хто має геть іншу вихідну позицію. У такій ситуації неважливо, добра ваша ідея чи погана. Розмова з арт-директоркою може відбутися по-різному, залежно від того, як вона сприйме вашу ідею. Вона або погодиться з вами, або не погодиться, або взагалі нічого не зрозуміє. Від того, як вона зреагує, залежить підсумок вашої презентації.

Чотири кроки, щоб зробити вашу мету чіткою, простою та зрозумілою

Формулюючи мету письмово, ви маєте дуже чітко окреслити, чого саме хочете досягти. У наступних кількох параграфах я розкажу про чотири кроки, що допоможуть вам сформулювати чітку мету.

Крок 1. Це проблема чи можливість?

Крок 2. Мета короткострокова чи довгострокова?

Крок 3. Кінцевий результат конкретний чи досі абстрактний?

Крок 4. Масштаб застосування вашої мети загальний чи специфічний?

Крок 1. Це проблема чи можливість?

Є багато теорій, що описують означення мети. Однак, зрештою, перший крок можна звести до простого поділу, тобто потрібно

зрозуміти, що ви намагаєтеся зробити: розв'язати проблему чи створити можливість.

Кожну мету в житті можна розділити на ці дві категорії: проблема й можливість.

Проблема

«будь-яке питання або завдання, пов'язане із сумнівами, невизначеністю чи труднощами».

— dictionary.com

Основне запитання: яку проблему має розв'язати моя ідея?

Ось кілька прикладів проблем:

- люди не підписуються на розсилку на нашому веб-сайті;
- нашій службі технічної підтримки надходить дуже багато спаму;
- бренд X сприймають як надто дорогий.

Порада! Мета може виявитись одночасно і проблемою, і можливістю. У такому разі ліпше сприймати мету як можливість, а не проблему.

Можливість

«будь-яка ситуація, у якій є сприятливі умови, щоб поліпшити позицію, і шанс або перспектива просунутися вперед чи досягти успіху».

— dictionary.com

Основне запитання: яку можливість реалізує ваша ідея?

Кілька прикладів можливостей:

- У нашому районі багато сімей з дітьми — залучімо їх до нашого музею.
- Ми можемо стати найліпшою страховою компанією в інтернеті.
- Створімо інструмент, завдяки якому сім'ї, що живуть далеко одна від одної, зможуть легко обмінюватись історіями й фотографіями.

Думайте якомога більше в контексті можливостей

Якщо вибрати між розв'язанням проблеми й використанням можливості, то більшість людей віддасть перевагу другому. Усе дуже просто: люди насамперед налаштовані на позитивну хвилю.

Візьмімо, наприклад, ситуацію з музеєм природознавства. Одна з можливих проблем ось яка:

«У наш музей ходить дуже мало дітей віком від 10 до 12 років».

Це досить вагома проблема. Проте водночас від неї віє негативом. До того ж здається, що музей незадоволений теперішніми відвідувачами, а це геть не так. Отже, спробуймо обернути проблему на можливість. У такому разі нашою метою стане:

«Діти віком від 10 до 12 років полюбляють пізнавати інформацію, граючись, а в нашому музеї повно цікавого матеріалу, щоб їх захопити. Подумаймо, як це можна використати собі на користь!»

Різницю між цими двома реченнями можна відчутти зразу. Друге речення просто вібрує позитивом. Однак ви також можете помітити, що мета стала більшою й амбіційнішою, і музеєві вона, певне, не до снаги. Тому важливо повністю усвідомити рівень амбіцій, до яких прагнеш. І це наступний крок у формулюванні мети — розуміти, короткострокова вона чи довгострокова.

Слова, що їх ми використовуємо

Мова дає нам чудову змогу порозумітись. Однак вона також може зробити розмови складнішими, бо під час спілкування зміст слів

можна втратити. Різні мови стали такими багатими, що поєднання та порядок слів, контекст, тон і багато інших аспектів впливають на інтерпретацію.

Крок 2. Мета короткострокова чи довгострокова?

Як далеко сягають ваші мрії? Який масштаб вашої мети? Ви прагнете чогось, що має завершитися в короткі строки, чи, може, працюєте на далеку амбітну мрію? А може, щось середнє?

Довгострокова мета

«У цьому десятилітті ми вирішили полетіти на Місяць і зробити інші речі не тому, що це легко, а тому, що це важко, і наша мета змусить нас організуватися й докласти всіх зусиль та змін, бо ми готові усвідомити такий виклик і не бажаємо відкладати все на потім, а маємо намір перемогти в цьому й усьому іншому».

Джон Ф. Кеннеді⁴

Довгострокова мета створює чудові перспективи. Завдяки їй можна мріяти про майбутнє, якого поки ще немає. Прагнення до позитивних змін пронизане енергією й амбіціями. Майбутнє, хоч і зв'язане тією чи іншою довгостроковою метою, не викарбуване на камені. Переважно воно абстрактне. Ідеться про такі речі, як політ людей у космос, порятунок планети, досягнення успіху й щастя, мрію стати найкращим і найуспішнішим.

Тому в розмові про довгострокову мету ми переважно розмірковуємо більш узагальнено й абстрактно, ніж коли обговорюємо короткострокову мету (див. наступний розділ). На це є чудова причина: ви маєте надихнути людину, якій викладаєте свою мету, але зробити це так, щоб він чи вона могли самі додумати вашу ідею. Якщо описати все надто конкретно та специфічно, імовірно, з вами не погодяться.

Що на довший строк розрахована ваша мета, то вона амбітніша. Про амбітні речі добре вдається говорити в Річарда Бренсона (від будівництва авіакомпанії з нуля до запуску Virgin Galactic для

космічних подорожей) та Ілона Маска⁵ (зібрати тисячу людей, готових колонізувати Марс). Ці люди думають категоріями майбутнього, залишаючи подробиці іншим. Загалом успішне бачення майбутнього компанії завжди ґрунтується на довгострокових можливостях.

Ось приклади таких можливостей:

- ІКЕА⁶: поліпшити якість повсякденного життя багатьох людей.
- Amnesty International⁷: збудувати світ, де кожна людина може скористатися всіма правами, закріпленими в Загальній декларації прав людини та інших міжнародних правозахисних документах.
- Oxfam⁸: створити справедливий світ, у якому не було б бідності.

Довгострокова мета прекрасно мотивує людей, надихаючи їх здійснювати великі мрії. До того ж довгострокова мета має риси стратегії, а це може неабияк допомогти, коли ви презентуєте нове позиціонування бренду на засіданні ради директорів або ділитесь баченням місії компанії зі своєю командою. У таких випадках довгострокова мета — це чудово. Однак якщо ви хочете, щоб робота була виконана негайно, потрібно змінити підхід. Вам доведеться взяти на озброєння тактичний чи оперативний рівень і зробити мету короткостроковою.

Короткострокова мета

Суть короткострокової мети — досягти бажаного результату негайно. Короткострокова мета сфокусована на сьогоднішній та практичній стороні справи. На відміну від довгострокової мети, увагу зосереджено радше на проблемі, але й тут є місце для великих можливостей. Короткострокова мета пов'язана з практичними діями, тому ліпше не залишати багато простору для інтерпретації, адже ви вже точно знаєте, у якому напрямку потрібно діяти. Отже, опис короткострокової мети має бути дуже конкретний і специфічний.

Наприклад:

- Люди не розуміють, як отримати зворотний зв'язок на нашому веб-сайті, бо кнопка «Залишити коментар» розміщена не досить зручно.
- Брошуру варто перекласти іншою мовою й видрукувати.
- Для тривимірного друку нашого наступного прототипу потрібні нові екологічно чисті матеріали.
- Потрібно створити нову функцію продукту.

«Сірі зони»: щось середнє

Між довгостроковою й короткостроковою метою — ціла безодня. Довгострокова мета — стратегічна, короткострокова — оперативна, а от середньострокову мету можна визначити як тактичну.

1. Довгострокова. Візіонерська або стратегічна/абстрактна й загальна.
2. Середньострокова. Тактична/конкретна й загальна.
3. Короткострокова. Операційна/конкретна та специфічна.

Приклад на рівні підприємства:

1. Довгострокова. Створити світ, де кожен може зреалізувати свій потенціал.
2. Середньострокова. Забезпечити всім дітям у світі безплатну освіту.
3. Короткострокова. Збудувати школи.

Приклад на рівні продукту:

1. Довгострокова. Сформуванати інтернет-спільноту велосипедистів, де кожен може поділитися історіями та фотографіями.
2. Середньострокова. Організувати інтернет-спільноту навколо блогу.
3. Короткострокова. Запустити блог про велосипеди.

А от кілька прикладів, якою може бути мета — від довгострокової до короткострокової:

- здійснити кругосвітню мандрівку за одну годину;
- стати лідером ринку;
- запустити нову лінійку продуктів;
- запустити новий сайт інтернет-крамниці;
- виправити форму зворотного зв'язку.

Джон Фітцджералд Кеннеді (1917—1963) — 35-й президент Сполучених Штатів Америки; натхненник польоту людини на Місяць.

Річард Бренсон, Ілон Маск — сучасні підприємці, відомі тим, що ставлять перед собою амбітні завдання.

ІКЕА — шведська транснаціональна корпорація, яка розробляє й реалізує швидкозбірні меблі, кухонну техніку й аксесуари для дому.

Amnesty International — всесвітній рух, що має на меті зміцнити всі права людини, закріплені в Загальній декларації прав людини, а також інших міжнародних стандартах у галузі прав людини.

Oxfam — міжнародне об'єднання різних організацій, покликаних розв'язати проблему бідності й пов'язану з нею несправедливість у всьому світі.

Джон Фітцджералд Кеннеді (1917—1963) — 35-й президент Сполучених Штатів Америки; натхненник польоту людини на Місяць.

Річард Бренсон, Ілон Маск — сучасні підприємці, відомі тим, що ставлять перед собою амбітні завдання.

ІКЕА — шведська транснаціональна корпорація, яка розробляє й реалізує швидкозбірні меблі, кухонну техніку й аксесуари для дому.

Amnesty International — всесвітній рух, що має на меті зміцнити всі права людини, закріплені в Загальній декларації прав людини, а також інших міжнародних стандартах у галузі прав людини.

Oxfam — міжнародне об'єднання різних організацій, покликаних розв'язати проблему бідності й пов'язану з нею несправедливість у всьому світі.

Крок 3. Абстрактне проти конкретного — який вигляд має успіх?

Один зі способів сформулювати мету — визначити рівень її абстрактності. Мета може бути дуже абстрактною або, навпаки, цілком конкретною.

Абстрактна мета

Абстрактну мету можна означити як те, що «на мисленнєвому рівні як ідея, але [не має] фізичного чи конкретного вияву».

— oxforddictionaries.com

До абстрактних понять належать любов, свобода, успіх, добро, зло тощо. Ми всі визнаємо, що вони є, й інтуїтивно знаємо, що вони означають, але не можемо по-справжньому їх зрозуміти.

Обговорення таких понять породжує багато суперечок, бо кожен розуміє значення цих слів зовсім інакше, і ваше бачення може бути геть іншим від того, що про них думає ваш друг чи сусід. Ба більше, сприйняття цих понять може змінюватися впродовж усього життя (згадайте, що для вас означало слово «любов», коли ви були юні, і як воно змінилося, коли ви одружилися, народили дітей тощо).

Візьмімо, наприклад, слово «успіх». Я часто чую це слово, починаючи працювати з новим клієнтом. Усі хочуть, щоб їхній проект був успішний! На початку роботи це може стати метою. Команда пише це слово на дошці й докладає всіх зусиль, щоб досягти успіху. Проте за кілька днів розчаровується, виявляючи, що всі рухаються в різних напрямках, а командна робота потопає в суперечках. Керівник проекту

вирішує зібрати всіх разом та обговорити ситуацію. Він починає розмову із запитання: «Що тут відбувається?» — а тоді веде далі приблизно в такому дусі: «Ми взялися за цей проект так енергійно. Ми поставили собі за мету досягти великого успіху, але за останні кілька днів не змогли ні про що домовитися. Ви можете сформулювати, що для вас означає успіх цього проекту?»

Команда сідає, і кожен записує своє формулювання. Тоді записи передають керівникові проекту, і той зачитує їх уголос:

- Власник компанії (клієнт): продавати 250 одиниць продукції X на місяць.
- Менеджер з маркетингу (клієнт): створити рекламний сайт і брошуру для нашого нового продукту в межах кошторису й терміну, які встановив мій бос.
- Фахівець з питань соціальних мереж (клієнт): створити набір правил, згідно з яким я маю позиціювати продукт у соціальних мережах.
- Керівник проекту: зреалізувати проект, не вийшовши за межі дедлайну й кошторису.
- Арт-директор: створити нову неповторну кампанію, якою б захоплювались і клієнт, і дизайнерська спільнота.
- Програміст: мати швидкість завантаження сайту на всіх пристроях — 1,5 секунди. Тільки після цього можна буде успішно застосовувати нову систему.
- Дизайнер: створити найкрутіший дизайн, який я зможу додати до свого портфолію та здобути дизайнерську премію.

Чи означає це, що ніколи не можна використовувати абстрактні поняття? Звісно ні. Абстрактні поняття самі собою дуже цінні, але ми маємо переконатися, що всі зацікавлені сторони розуміють, що цим поняттям бракує чіткого контексту й чіткого означення. Щоб досягти

абстрактної мети, потрібно переконатися, що її означення не спричиняє суперечок усередині команди.

Абстрактні поняття варто використовувати разом з різними конкретними й вимірними завданнями, які підказували б учасникам процесу, як можна інтерпретувати абстрактні поняття.

Приклад

Мета: створити успішну соціальну мережу для шанувальників гірських велосипедистів.

Мета буде досягнута, якщо:

- у соцмережі зареєструються 2 500 нових користувачів за перші три місяці;
- 50 % цих користувачів писатимуть принаймні один пост на тиждень;
- 10 % нових підписників відкриють платний акаунт упродовж двох місяців.

Конкретна мета

Конкретну мету можна означити як «щось матеріальне, що не має абстрактної якості, стану чи дії».

— oxforddictionaries.com

Конкретні поняття всі сприймають однаково. Візьмімо слово «дерево». Щойно ви прочитаєте це слово, як у вашій голові одразу ж сформується дуже конкретний образ дерева (нехай навіть з певними варіаціями); кожен-бо має чітке уявлення, що це таке.

Те саме можна сказати про конкретну мету: це те, що одразу розуміє кожен.

Приклади, якою може бути конкретна мета:

- запросити в команду нового дизайнера продукту;
- змінити колір кнопки із зеленого на синій;
- створити новий дизайн телевізійного пульта;

Крок 4. Загальне проти специфічного — масштаби охоплення мети

Слово «транспорт» — досить загальне поняття, що описує широкий спектр засобів пересування. «Двоколісний транспортний засіб» — це вже щось більш специфічне (коло звужується до мотоциклів, велосипедів тощо). Звужуйте поняття далі і, зрештою, отримаєте одну специфічну модель шосейного велосипеда, яку не сплутати ні з чим.

Між загальними та специфічними поняттями можна побачити дуже багато різних рівнів. Вивчати таблиці з такими рівнями дуже цікаво, бо ми одразу бачимо, що до проблеми можна підійти кількома різними способами. Почавши з рівня «транспорт», можете піти геть в інший бік, відмінний від Canyon Aeroad. Це пов'язано з тим, що люди вибудовують ланцюжок вільних асоціацій залежно від власного способу мислення й контексту.

Якщо піти навпаки — від специфічного до загального, — то можна дійти до геть іншого поняття — не транспорту.

Ось до чого я веду: формулюючи мету, ви маєте добре розуміти, якою хочете її бачити — загальною чи специфічною. Наприклад, два варіанти сформульованої мети:

А. Створити автомобіль для літніх людей.

Б. Створити автомобіль для літніх людей з поганим зором, які, однак, хочуть мати змогу їздити на невеликі відстані — до друзів, у супермаркет та інші місця.

Яка мета загальна, а яка специфічна? Легко здогадатися, що мета Б — більш специфічна.

Специфічною можна назвати мету, коли:

- ви знаєте, чого потребуєте;
- ви знаєте, яку саме проблему варто розв'язати або якою можливістю скористатися;
- ви можете обґрунтувати свою думку.

Загальною можна назвати мету, коли:

- ви інтуїтивно відчуваєте контекст;
- ви приблизно розумієте, у якому напрямку рухатись, але не маєте конкретного розв'язку.

Загальна мета

Загальна мета охоплює широкі теми. Вони описують загальні характеристики й елементи, не надаючи специфічних обґрунтувань. Що загальніша мета, то менш чітко вона описана. У цьому разі відповідно виникає небезпека, що люди не зрозуміють і не підтримають таку мету, бо вона охоплює все... і нічого.

Приклади того, якою може бути загальна мета:

- відправити людину на Місяць;
- стати успішним бізнесменом;
- бути мобільним.

Загальна мета може бути як дуже конкретна, так і досить абстрактна. Наприклад, мета «відправити людину на Місяць» не залишає багато місця для фантазії. Ви зрозумієте, що мету досягнуто, коли побачите, як людина ступить на поверхню Місяця. А от мета «стати успішним бізнесменом» потребує більше пояснень, адже слово «успішний» — доволі абстрактне (див. попередню тему). «Бути мобільним» — ще абстрактніша мета, що може означати цілком різні речі залежно від ситуації. Для літньої жінки вона означає можливість будь-коли відвідувати друзів, а для молодого студента — мати автомобіль.

Загальна мета — чудова річ, коли ви хочете встановити більшу мету. Однак якщо ви прагнете зрозуміти загальну мету, вам потрібен ширший контекст. Подумайте: що для вас означають поняття «мобільність» або «простір»?

Специфічна мета

Загальна мета зосереджена на загальних темах, тоді як специфічна — на чітко визначених деталях. Специфічна мета висвітлює, чого ви хочете досягти, показуючи, яким саме має бути успіх.

Порада! Загальна мета добре згодиться для глобальних, довгострокових ідей.

У контексті специфічної мети все зрозуміло відразу. Специфічна мета дає дуже чітке уявлення про те, що потрібно, щоб досягти успіху. Перевага такої мети в тому, що люди добре розуміють, про що йдеться, хоч однозначність часом відштовхує. Загальна мета, з другого боку, дає вибір, залишаючи людям простір, щоб додумати подробиці.

Приклади того, якою може бути специфічна мета:

- створити антитютюнову рекламну кампанію для телебачення, спрямовану на дітей віком від 12 до 18 років;
- придбати столи для роботи стоячи й замінити ними офісні меблі;
- заробити 10 000 € й допомогти Джонові схуднути, даючи йому за кожну півгодинну прогулянку винагороду в 1 €.

Специфічна мета пов'язана із загальною. Кожна специфічна мета — це маленький крок, потрібний, щоб досягти мети загальної.

Порада! Якщо у вас є специфічна мета, сформулюйте її якомога чіткіше й зрозуміліше.

То що ж за мету ви перед собою ставите? Ваша мета специфічна? Ви знаєте, що потрібно, щоб її досягти, і де це взяти? Це маленька мета (як-от зробити кнопку підписки на вашому сайті помітнішою)? Чи це

щось куди більше (наприклад, створити новий продукт, що допомагає глухим людям ліпше спілкуватися в громадських місцях)? Важливе і те, і те.

Різні види презентацій

Є багато різних видів презентацій. Усе залежить від того, що саме презентуєте, а визначивши це, ви можете правильно сформулювати й мету. Ось найпоширеніші різновиди проектів, заради яких роблять презентацію.

Оновлення або поліпшення

Що це?

Коли потрібно трохи поліпшити наявний продукт, послугу чи ідентичність, наприклад змінити колір кнопки чи формат тексту.

Яку мету вам варто сформулювати?

Короткострокову/специфічну/конкретну

Властивість

Що це?

Якщо у вас уже є продукт чи послуга, але ви хочете додати до нього щось нове, то це щось і є властивість. Наприклад, у вас є застосунок для велосипедистів, а ви хочете додати до нього опцію коментарів на сайті.

Яку мету вам варто сформулювати?

Коротко-або середньострокову/специфічну/конкретну

Продукт

Що це?

Ви вже маєте компанію з чіткою метою, місією та баченням і хочете запустити щось, що можна використовувати як окрему послугу (цифрову чи матеріальну) або додатково до наявної послуги, наприклад мобільний застосунок, що відстежує роботу громадського транспорту, або новий веб-сайт.

Яку мету вам варто сформулювати?

Середньострокову/специфічну/конкретну

Послуга

Що це?

Послуга — це допомога людям, надання їм різної підтримки, робота, виконувана, щоб задовольнити певні потреби. Це можуть бути, наприклад, консультації щодо роботи громадського транспорту, вчасне доставляння посилок (поштова служба) або перевезення людей з одного місця до іншого (служба таксі). Щоб надати послугу, може знадобитись один або кілька продуктів, наприклад робота служби таксі Uber потребує застосунку, щоб викликати водія.

Яку мету вам варто сформулювати?

Середньострокову/специфічну/конкретну чи абстрактну

Бізнес

Що це?

Бізнес — це підприємство з чіткою місією й баченням, як досягти певної мети. Бізнес пов'язаний з різними аспектами, зокрема продуктами та/або послугами, призначеними саме для того, щоб зреалізувати його місію й бачення.

Яку мету вам варто сформулювати?

Довгострокову/загальну/абстрактну

Майбутнє

Що це?

Майбутнє сфокусоване на мріях, тобто на витворі уяви, що може з часом утілитися в життя. Ці мрії ніяк не пов'язані з компаніями, продуктами чи послугами й стоять осібно. Ви можете відчувати, що здатні творити майбутнє — або здійснивши мрію раніше за всіх (відправити людину на Місяць), або запобігши негативним подіям (зупинити забруднення планети).

Яку мету вам варто сформулювати?

Довгострокову/загальну/абстрактну

Рух до майбутньої мети

Презентуючи ідею, ви завжди маєте пам'ятати про масштаб вашої мети. Якщо йдеться про невелике оновлення або поліпшення, то може бути досить простої розмови з клієнтом сам на сам. Якщо мета спрямована на майбутнє, варто зібрати велику команду й поділитися з нею своєю грандіозною мрією.

Рівень презентації може змінюватися залежно від часу, контексту, місця. Дозвольте пояснити. Необмежений миттєвий доступ до тисяч годин музичних композицій — така далека мета зародилася в головах людей, мабуть, ще з часу винайдення радіо. Перші презентації цієї ідеї, безперечно, провокували в деякого скептичну посмішку, а когось зацікавили. У 1980-х роках був створений формат MP3, і омріяна мета стала ближчою з появою Napster⁹. Відтоді все поступово переходило з рівня «майбутнє» до рівня «бізнес», аж поки Spotify¹⁰ утілила мрію в реальність. Однак компанії й досі доводиться прокладати собі шлях, створюючи чітку місію й бачення.

У наш час такі компанії, як Apple і Microsoft¹¹, також організовують сервіси потокової музики. Для них це всього лише одна з послуг, яку вони надають. Тобто та сама можливість (доступ до тисяч годин музики) переміщається на один рівень нижче — від майбутньої мети

до сервісу. Відповідно змінюється мета й результат. За кілька років можливість слухати музику без обмежень, мабуть, стане буденністю, натомість з'явиться багато нових мрій про майбутнє.

Napster — файлообмінна пірингова мережа. Сервіс давав змогу легко обмінюватися музичними файлами з іншими людьми, що призвело до звинувачень у порушенні авторських прав з боку музичної індустрії.

Spotify — інтернет-сервіс потокового аудіо, що дає змогу легально й безплатно слухати музичні композиції.

Apple та Microsoft — одні з найбільших компаній у галузі інформаційних технологій.

Spotify — інтернет-сервіс потокового аудіо, що дає змогу легально й безплатно слухати музичні композиції.

Apple та Microsoft — одні з найбільших компаній у галузі інформаційних технологій.

Napster — файлообмінна пірингова мережа. Сервіс давав змогу легко обмінюватися музичними файлами з іншими людьми, що призвело до звинувачень у порушенні авторських прав з боку музичної індустрії.

Установімо нову мету

Тепер, коли ми вивчили всю теорію, час сформулювати мету. Розгляньмо, наприклад, тему, що стосується всіх нас: зменшення викидів вуглеводнів.

Поставте собі такі запитання:

Крок 1. Це проблема чи можливість?

Крок 2. Мета короткострокова чи довгострокова?

Крок 3. Кінцевий результат конкретний чи досі абстрактний?

Крок 4. Масштаб застосування вашої мети загальний чи специфічний?

Мета: зменшити викиди вуглеводнів

Крок 1. Проблема в тому, що, коли ми не змінимо спосіб життя, споживання, пересування тощо, планета стане непридатною для життя.

Відповіді на ці запитання залежать від аудиторії, якій ви презентуєте свою ідею. Кого ви намагаєтеся переконати? І чому? Більше про це йтиметься в розділі 4, а поки розгляньмо можливі підходи залежно від типу аудиторії.

Аудиторія № 1: політики

Крок 2. Ми зосереджуємося на середньостроковому баченні: поліпшення впродовж десяти років.

Крок 3. Мета доволі абстрактна.

Крок 4. Загальна.

Кінцева мета: Створити енергетичний план, який підтримали б усі європейські країни, з терміном виконання — 2030 рік.

Аудиторія № 2: пересічні люди

Крок 2. Ми зосереджуємося на короткостроковій меті.

Крок 3. Усе повинно мати конкретний вигляд, щоб люди розуміли, що саме вони можуть зробити.

Крок 4. Специфічна.

Кінцева мета: допомогти людям зрозуміти, що, встановивши сонячні батареї, вони можуть заощадити 200 € на рік.

Візьміться за контекст

Отже, тепер ви розумієте мету, якої хочете досягти, але є ще низка чинників, що впливатимуть на досягнення цієї мети. Це називають

контекстом. Контекст — це сукупність усіх важливих чинників, на які варто зважати, коли починаєте створювати ідеї.

Масштаб мети визначений складністю її контексту. Одна річ, коли вимагають внести невеликі зміни за короткий період часу, і геть інша — коли ви спрямовані на довгострокову мету, бо в такому разі доведеться зважати на багато інших чинників, зокрема розвиток тенденції. Хай там як, а дослідити контекст потрібно обов'язково.

Деякі приклади контексту:

- доступний бюджет;
- термін/планування;
- інші пов'язані проекти/дорожня карта;
- системна архітектура;
- рекомендації щодо використання бренду;
- цільова аудиторія.

Розділ 2 (стисло)

- Чітко сформульована мета — це те, із чого варто почати роботу над вашою презентацією. Якщо інша людина не розуміє вас або не погоджується з вами, то немає рації презентувати свою ідею. Спочатку узгодьте мету. (стор. 31)

- Формулюючи свою мету письмово, ви повинні дуже чітко окреслити, чого саме хочете досягти. Використовуйте для цього чотири кроки:

— Крок 1. Це проблема чи можливість? Варто думати якомога більше в контексті можливостей. Люди переважно налаштовані на позитивну хвилю. (стор. 33)

— Крок 2. Мета короткострокова чи довгострокова? Довгострокова мета створює чудові можливості, а суть короткострокової мети —

досягти бажаного результату негайно. (стор. 36)

— Крок 3. Якого результату ми прагнемо досягти — конкретного чи абстрактного? Конкретні поняття всі сприймають однаково. Образ, що виникає в голові людей, завжди той самий. Абстрактна мета, з другого боку, залишає досить місця для різноманітних інтерпретацій. (стор. 42)

— Крок 4. Який масштаб мети — загальний чи специфічний? Загальна мета охоплює широкі теми, наприклад як відправити людину на Місяць. Специфічна мета визначає чіткий напрямок, наприклад «Заробити 10 000 € на тиждень». (стор. 44)

- Ви можете використовувати багато видів презентацій. Можете зосередитися на невеликих оновленнях наявних продуктів і послуг, а можете — на світлому майбутньому. Залежно від того, на чому ви зосереджуєтесь, змінюється й формулювання мети. (стор. 50)
- Кожна мета має контекст, на який потрібно зважати, наприклад кошторис, термін або цільова аудиторія.

Розділ 3. Розробіть ідею

Отже, ви маєте дуже чітко уявляти мету, якої прагнете досягти. Облишмо на якийсь час цю тему й зосередьмося на створенні ідей, потрібних, щоб досягти цієї мети.

Про те, як вигадувати ідеї, написано багато чудових книжок, тому в цьому розділі я не зупинятимуся на зазначеному питанні. Моя мета — показати вам, як описати ідеї так, щоб вони стали чіткими, зрозумілими й готовими до того, щоб їх презентували іншим людям.

Ідея

«Ідея — це образ, що є або формується у свідомості людини».

— Вікіпедія

Усупереч поширеній думці, люди — істоти, наділені інтелектом (принаймні це стосується більшості людей...). Це означає, що ми

маємо «здатність набувати й застосовувати знання та навички», тобто можемо формулювати мету та створювати ідеї, щоб її досягти. Розум людини навчений вигадувати рішення, щоб зробити життя ліпшим, тому в наших головах постійно виникають ідеї. Щодня ми продукуємо їх сотнями, і серед них можуть бути блискучі, наприклад «Я сьогодні подумав, що нам варто пофарбувати туалет у синій колір» або «Збудуймо модуль, що зможе будь-яку машину перетворити на безпілотну».

— en.oxforddictionaries.com/definition/intelligence

На щастя, більшість цих ідей ніколи не будуть зреалізовані, бо в наші голови вміщено чітку систему, що фільтрує по-справжньому невдалі ідеї, однак деякі задуми все-таки просочуються. Далі — залежно від вашого характеру — ви тримаєте їх при собі або ділитися ними з іншими людьми.

Проблема в тому, що коли ці ідеї не пов'язані з чіткою метою, то, найпевніше, вони зникнуть, щойно зародившись. На щастя, ми вже маємо чітку мету, тож тепер усе, що потрібно зробити, — це зосередитися на створенні ідей, які розв'язали б певну проблему або створили б можливість. Готові?

Сутність ідеї

Уявіть, що ви маєте багато ідей, які створили, зважаючи на конкретну мету. Деякі з них визначні, деякі — скромніші; одні — прості, інші — складні. Хай там як, але потрібно мати на увазі, що, коли ви розповідаєте про свою ідею комусь іншому, ця ідея має негайно зачепити ту людину. Уже за кілька секунд після того, як ви озвучили ідею, людина має повірити: це саме те, що потрібно. Почувши ідею, людина мусить відчувати, що ви вже наполовину втілили її в життя. А для цього вам потрібен збалансований підхід.

Коли все надто просто

Прості ідеї часто найнебезпечніші, особливо якщо їх пропонують харизматичні люди. Деякі ідеї звучать так, ніби з їхньою допомогою

можна негайно розв'язати велику проблему, але насправді їхні натхненники часто не зважають на важливі деталі, потрібні, щоб ґрунтовно зрозуміти й вирішити ситуацію. Такі ідеї можуть бути як грандіозними (наприклад «Збудуймо стіну між нашими країнами, щоб злочинці не могли переходити кордон» або «Скиньмо диктаторський уряд і встановімо демократію й мир»), так і маленькими («Прив'яжімо цей сайт до Facebook, і тоді набагато більше людей лишатимуть коментарі»).

Розгляньмо приклад, про який я писав вище: створення модуля, що зможе будь-яку машину перетворити на безпілотну.

Це здається приголомшливою розумною ідеєю, адже означає, що нам не потрібно більше створювати окремих автомобілів. Модуль набагато дешевший за автомобіль, отже, більше людей зможе його купити. Зрештою, рух на дорогах стане безпечнішим. Однак ідея не зважає на всі нюанси проблеми, наприклад те, що є багато різних конструкцій автомобіля; що виробники автомобілів вкладають великі кошти у власні технології самокерованих транспортних засобів; що в різних країнах діють різні правила користування самокерованими автомобілями.

Це зовсім не означає, що ідея погана. Я просто намагаюся показати, що надмірне спрощення ідеї й відмова врахувати всі складності змушує людей відчувати, що ви не до кінця розумієте свій задум.

Одного разу таке сталося зі мною, коли я ділився з клієнтом думками щодо майбутнього новинних видань. Під час цієї зустрічі я згадав кілька цікавих стартапів, сказавши, що саме мені в них подобається. Одна редакторка відразу ж пішла в наступ (увімкнула режим «Рембо»), заявивши, що ці стартапи цікаві як експеримент, але вони не мають інфраструктури та складності, потрібних для якісної роботи новинних каналів. На її думку, я надто все спрощую й унаслідок цього всі мої ідеї не сприймали серйозно. Озираючись назад, я розумію, що мав би почати з пояснення складності поданої проблеми.

Якщо ваша ідея надто проста, її не сприйматимуть серйозно. Вона не справить належного враження.

Коли все надто складно

Протилежність простоти, — звісно, складність. Це також доволі поширена помилка. Коли в нас виникає ідея, ми часто залюблюємося в неї й не можемо її позбутися. Якщо ми передбачаємо складнощі, які не вдається розв'язати в межах нашої ідеї, то замість відмовитися від неї, починаємо заповнювати прогалини. Отже, у нас виникає відчуття, що ідея й далі розв'язує проблему, хоч насправді ми створили страшного монстра.

Я це знаю з особистого досвіду. Іноді народжуються ідеї зі, сказати б, універсальним розміром. Відмовтеся від них, поки вони не побачили світу, інакше хтось їх підтримає! Це проекти-монстри, що висмоктують ваші бюджет, час і радість. Не буває універсальних ідей, що можуть розв'язати все. Найліпший підхід — чітко визначити мету й прибрати все, що не допоможе досягти її.

Зосередження. Зосередження. І ще раз зосередження. Якщо це не спрацює — час відмовитися від вашого улюбленого творіння. Це найважче. Ви ж прив'язані до них. Однак повірте: у вашому житті ще буде багато творчих знахідок.

У пошуках правильного балансу

Коли ви презентуєте ідею іншим, не варто негайно починати з пояснення кожної деталі. Спочатку переконайтеся, що ви опанували увагу аудиторії. Якщо це так, у вас ще буде час пояснити деталі. Якщо надто спростите ідею від самого початку, вас не сприймуть серйозно. Якщо занадто ускладните, може здатися, що ідея невдала.

А тепер час поговорити про так званий презентаційний ліфт. Це така техніка, коли вам потрібно презентувати ідею менш ніж за одну хвилину. Найліпше в цій техніці те, що вона змушує вас робити вибір і не дає змоги занадто все спрощувати! За допомогою такої вправи ви зрозумієте, чи можна спростити ідею до самої суті. Якщо у вас виникли із цим проблеми, ви самі не до кінця зрозумієте ідею або вона стала надто складною. І те, й інше — погано. Будь-яке ускладнення

початкової ідеї має безпосередньо стосуватися загальної мети (розв'язання проблеми / використання можливості).

Давши відповідь на ці три запитання, ви зможете зрозуміти, чи ваша ідея доволі проста:

1. Ваша ідея розв'язує проблему / створює можливість?
2. Чи можете ви назвати хоча б один чинник, що робить вашу ідею вдалою?
3. Чи можете ви пояснити ідею за одну хвилину?

Система відліку

Ідеї мають негайно захоплювати людей, змушуючи їх запитувати себе:

«Ну чому я сам до цього не додумався?»

Така реакція свідчить не тільки про розуміння, а й сприйняття ідеї та бажання втілити її в життя.

Щоб це сталося, ідеї мають ґрунтуватися на зрозумілих поняттях, тому їх варто пояснювати звичними словами, використовуючи асоціації, що негайно виникають у кожного. Якщо є така міцна основа, свою ідею можна розвинути.

Насамперед важливо переконатися, що ви з клієнтом перебуваєте в тій самій системі відліку. Це означає, що і в клієнта, і у вас мають виникнути однакові асоціації. Наприклад, коли мова зайде про «весняний колір», ви обоє уявите собі колір #00fa9a, а не #00ee7612. Або коли ми почнемо говорити про цільову аудиторію нашого бренду, клієнт відразу зрозуміє, про кого йдеться.

Описуючи нові ідеї, ми часто порівнюємо їх з наявними, добре відомими продуктами, послугами чи бізнесом і проектуємо їх на нові.

Ось кілька прикладів:

- Це як Tinder для вже не потрібного одягу.
- Це як Airbnb для домашніх тварин, коли люди їдуть у відпустку.

Ці приклади я вигадав, але ви, думаю, одразу зрозуміли, про що йдеться, адже Tinder і Airbnb — доволі чіткі концепції й люди знають, що за ними стоїть. Недолік цієї техніки полягає в тому, що ви переважно копіюєте наявну ідею, тож для розвитку власного задуму лишається не так багато місця.

Ще один спосіб помістити себе й бесідника в ту саму систему відліку — використовувати зрозумілі всім слова, не даючи водночас повного опису ідеї.

- Дрон, що може мити вікна високих будівель.
- Автомобіль, що може працювати під водою.
- Пристрій, що автоматично набирає номер мого партнера, коли потрібна допомога.
- Можливість легко залишати коментарі до будь-якої частини новинної статті.

Якщо ви не знаєте, що таке вищезгадані поняття

Tinder — мобільний застосунок, платформа для легких і швидких зустрічей з людьми, що перебувають навколо вас.

Airbnb — онлайн-сервіс із розміщення, пошуку й короткострокової оренди житла в усьому світі. Сервіс допомагає винайняти будинки, квартири, кімнати або ліжка.

Крім того, можна використовувати концептуальні метафори, тобто проводити паралелі між ідеями, залучаючи інформацію з двох різних галузей: використовувати інформацію з однієї галузі, щоб пояснити іншу.

Ось кілька прикладів:

- Нова ідентичність бренду для мережі місцевих чайних магазинів, що природно формується, коли відкривають крамниці в усій країні.
- Створення вітрини для магазину кросівок, яка імітує воєнні дії.
- Запуск веб-сайту для місцевого новинного каналу з атмосферою дружньої розмови в барі.

Ці приклади зразу дають уявлення, про що йдеться, і немає потреби вдаватися до пояснень. Основна причина полягає в тому, що ми порівнюємо нову ідею зі зрозумілими нам речами. Для цього потрібно добре усвідомлювати, що розуміє клієнт, а що ні (див. також розділ 5: знай свою аудиторію). Порівняння «Це як Tinder для вже не потрібного одягу» працює з молоддю, але якщо ви презентуватимете свою ідею людям старшого покоління, вони можуть не знати, що це.

#00fa9a, #00ee76 — відтінки зеленого кольору, записані шістнадцятковим кодом HTML; візуальна різниця між цими відтінками невелика.

#00fa9a, #00ee76 — відтінки зеленого кольору, записані шістнадцятковим кодом HTML; візуальна різниця між цими відтінками невелика.

Таблиця «Сутність ідеї»

Сказати: «Ти мусиш застосувати “презентаційний ліфт” і вкластися в одну хвилину» легко, але спробуй-но так зробити! Як очистити ідею від усього зайвого й спростити її так, щоб пояснити все чітко й виразно? У цьому вам допоможе моя таблиця «Сутність ідеї». Це дуже проста вправа; просто заповнюйте кожну комірку щоразу, коли у вас виникає нова ідея. Структура таблиці змушує замислитися про різні аспекти вашої ідеї й виявити головне.

Крок 1. Запишіть мету й контекст

Найперше потрібно відповісти на запитання: це проблема чи можливість (докладніше про це йшлося в розділі 2)? Завжди

починайте, заповнивши цю комірку таблиці. Напишіть усі умови, що можуть вплинути на досягнення мети, — бюджет, часові межі, аудиторія тощо.

А. Мета: розв'язати проблему. Зміцнити оборону держави й забезпечити її від нападу.

— Контекст: необмежений бюджет; на початковому етапі проекту — 10 000 працівників; перші результати мають відчутти впродовж п'яти років.

Б. Мета: створити можливість. Забезпечити всім людям необмежений доступ до будь-якої музичної композиції.

— Контекст: молодь, що вже має смартфон і безлімітний інтернет.

В. Мета: створити можливість. Зробити легкий у використанні пристрій, завдяки якому люди можуть пити якісну каву, не виходячи з дому.

— Контекст: елітний продукт/послуга; 250 000 € на створення й тестування першого прототипу; прототип потрібно презентувати раді директорів; цільова аудиторія — міленіали.

Г. Мета: розв'язати проблему. Люди відвідують веб-сайт і читають статті, але ніхто не залишає коментарі. Мотивувати людей на зворотний зв'язок.

— Контекст: акцент на інформаційні статті; бюджет — 2 500 €; цільова аудиторія — молоді батьки.

Крок 2. Запишіть сутність ідеї

Поряд з коміркою «мета» запишіть в один рядок свою ідею. Будьте лаконічні, записуйте лише основне, спробуйте вкластись у 80 знаків.

Приклади:

А. Мета: розв'язати проблему. Зміцнити оборону держави й забезпечити її від нападу.

— Контекст: необмежений бюджет; на початковому етапі проекту — 10 000 працівників; перші результати мають відчутти впродовж п'яти років.

— Ідея: збудувати стіну навколо імперії.

Б. Мета: створити можливість. Забезпечити всім людям необмежений доступ до будь-якої музичної композиції.

— Контекст: молодь, що вже має смартфон і безлімітний інтернет.

— Ідея: створити мережу потокової музики в інтернеті.

В. Мета: створити можливість. Зробити легкий у використанні пристрій, завдяки якому люди можуть пити якісну каву, не виходячи з дому.

— Контекст: елітний продукт/послуга; 250 000 € на створення й тестування першого прототипу; прототип потрібно презентувати раді директорів; цільова аудиторія — міленіали.

— Ідея: створити капсульну кавову машину й сервіс продажу капсул за підпискою.

Г. Мета: розв'язати проблему. Люди відвідують веб-сайт і читають статті, але ніхто не залишає коментарі. Мотивувати людей на зворотний зв'язок.

— Контекст: акцент на інформаційні статті; бюджет — 2 500 €; цільова аудиторія — молоді батьки.

— Ідея: створити опцію «коментувати звідусіль», завдяки якому користувачі можуть використовувати акаунти в соціальних мережах, щоб лишати коментарі.

Крок 3. Опишіть унікальні параметри

Було б просто чудово, якби вам удалось описати ідею одним реченням. Однак після того як ви привернете увагу бесідника, він захоче дізнатися більше та зрозуміти, як ви реалізуватимете свою ідею. І ось тоді вам знадобиться сформулювати кілька унікальних параметрів (я завжди намагаюся сформулювати три пункти, де це тільки можливо), щоб конкретизувати та обґрунтувати свою ідею.

Дозвольте мені навести кілька прикладів:

А. Мета: розв'язати проблему. Зміцнити оборону держави та убезпечити її від нападу.

— Контекст: необмежений бюджет; на початковому етапі проекту — 10 000 працівників; перші результати мають відчутти впродовж п'яти років.

— Ідея: збудувати стіну навколо імперії.

Унікальність такої стіни в тому, що вона:

- захистить від ворога;
- чітко позначить наші кордони;
- продемонструє нашу силу.

Конкретний приклад: Велика китайська стіна

Б. Мета: створити можливість. Забезпечити всім людям необмежений доступ до будь-якої музичної композиції.

? Контекст: молодь, що вже має смартфон і безлімітний інтернет.

? Ідея: створити мережу потокової музики в інтернеті.

Унікальність такого сервісу:

- бібліотека з тисячами виконавців і безліччю пісень;

- можливість негайно відтворювати композиції;
- сумісність із будь-яким ноутбуком, планшетом, мобільним пристроєм.

Конкретний приклад: Spotify

В. Мета: створити можливість. Зробити легкий у використанні пристрій, завдяки якому люди можуть пити якісну каву, не виходячи з дому.

— Контекст: елітний продукт/послуга; 250 000 € на створення й тестування першого прототипу; прототип потрібно презентувати раді директорів; цільова аудиторія — міленіали.

— Ідея: створити капсульну кавову машину й сервіс продажу капсул за підпискою.

Унікальність кавової машини полягає в тому, що вона:

- варить каву під тиском 8 барів;
- використовує спеціальні капсули з високоякісною кавою;
- готує каву за 30 секунд.

Конкретний приклад: Nespresso

Г. Мета: розв'язати проблему. Люди відвідують веб-сайт і читають статті, але ніхто не залишає коментарі. Мотивувати людей на зворотний зв'язок.

— Контекст: акцент на інформаційні статті; бюджет — 2 500 €; цільова аудиторія — молоді батьки.

— Ідея: створити опцію «коментувати звідусіль», завдяки чому користувачі можуть використовувати акаунти в соціальних мережах, щоб лишати коментарі.

Унікальні параметри опції:

- можливість безпосередньо залишати коментарі;
- після створення коментаря користувача просять підтвердити обліковий запис у соцмережі;
- коментар лишається прихованим, якщо обліковий запис не підтверджено.

Як бачите, система дуже проста й працює як для великих, так і для малих ідей. Обмежена кількість унікальних параметрів — три — допомагає підтримувати баланс. Звісно, в окремих випадках таких особливостей може бути більше або менше, але намагаються обмежитися трьома.

Що далі? Правильно визначивши контекст, сформулювавши сутність та унікальні параметри ідеї, ви можете переходити до розмови сам на сам з покупцем, клієнтом чи колегою.

Структурована розмова

Візьмімо приклад ідеї, де все добре збалансовано:

Нещодавно Ларс постав перед проблемою використання веб-сайту, яку він не міг самостійно розв'язати. Ларс попросив колегу — дизайнерку взаємодії Фатіму — допомогти йому з'ясувати, що й до чого.

У Фатіми виникла чудова ідея, і вона готова її презентувати. Фатіма починає з опису проблеми.

«Ларсе, пам'ятаєш нашу проблему: ти мені казав, що відвідувачі сайту не можуть залишати коментарі під статтями в розділі новин?»

Вона чекає, поки Ларс згадає.

Ларс киває.

Вона веде далі, зміцнюючи довіру й описуючи контекст.

«Я дослідила проблему й зрозуміла: це відбувається не тому, що люди не хочуть коментувати. Все можна пояснити тим, що вони зорієнтовані читати статті і, закінчивши читати, зразу згортають сторінку, не побачивши опції “коментувати”».

Фатіма чекає підтвердження.

«Гаразд. Зрозуміло. Однак як можна вийти із ситуації?» — питає Ларс.

Вона пропонує ідею.

«Я пропоную, — каже Фатіма, — створити нову опцію, завдяки якій люди можуть залишати коментарі будь-якої миті і в будь-якому місці статті».

Вона перелічує три унікальні параметри своєї ідеї. Ларс, здається, зацікавлений, тож Фатіма веде далі: «Можна залишити коментар, якщо просто натиснути на частину тексту. Легко зайти на сайт зі свого облікового запису в соцмережах, і поле “залишити коментар” виникатиме, коли ти наведеш курсор на текст. Це абсолютно новий спосіб мотивувати людей обговорювати наші статті. Як гадаєш?»

Фатіма чекає підтвердження.

Ларс усміхається, і вони починають докладніше обговорювати її ідею.

Від ідеї до реальності

«Якщо ми додамо на сайт нову опцію, завдяки якій люди, читаючи, можуть залишати коментарі в будь-якому місці, це розв’яже всі наші проблеми!»

Звучить усе доволі логічно, але що, як технічні можливості не дадуть змоги здійснити задумане? А що, як зреалізувати цю ідею ви зможете, не просто додавши на сайт нову опцію, а повністю змінивши архітектуру програмного забезпечення — фронтенд і бекенд?

Отак раптом проста ідея стала такою, що може вийти компанії в 100 000 €.

Чи варто в такому разі її реалізовувати? Може, якщо зрештою ви заощадите більше грошей. Однак, можливо, у вашому переліку ідей є інший варіант, менш привабливий, але такий, що коштуватиме менше, привівши до такого самого результату.

Тут важливо розуміти, як впливатиме ваша ідея. У попередньому розділі ми трохи поговорили про це, але ще раз повторюю: створюючи ідеї, ви маєте забути про обмеження. Розуміючи їх і знаючи, як з ними працювати, ви зможете поєднати їх зі своїми ідеями.

Це підводить нас до наступної частини таблиці «Сутність ідеї»...

Крок 4. Визначте, що потрібно, щоб зреалізувати ідею

Ви не повірите, як часто люди пропонують просто безглузді ідеї! І нібито все добре, усе звучить чудово й навіть бездоганно відповідає меті. Однак усе це не має значення, якщо ви не продумали, що потрібно, щоб утілити ідею в життя.

Чи зведуть зусилля, потрібні для досягнення мети, нанівець усю користь, яку ви здобудете від кінцевого результату? Якщо ви не маєте відповіді на це запитання, то не витрачайте час, намагаючись презентувати ідею клієнтові, бо він усе одно не зможе нічого з нею зробити.

Дуже важливо чітко визначити, що потрібно, щоб ідея стала реальністю. Це допоможе вам збільшити довіру бесідника. Він побачить, що ви ретельно обдумали тему й усвідомлюєте її складність.

У вас виникла проблема? Не бійтеся залучати інших людей, якщо це допоможе зрозуміти, що потрібно, щоб її розв'язати. Не покладайтесь на те, що якимось воно буде. Утратити довіру клієнта дуже легко, а другого шансу може й не бути.

Подивімося, що потрібно, щоб зреалізувати ідеї, про які ми говорили вище:

Велика китайська стіна

Що потрібно?

Приблизно 3 873 000 000 цеглин, мільйони робітників і сотні років терпіння.

Spotify

Що потрібно?

Щоб створити базовий прототип — графічний дизайнер, стратег, п'ять днів на створення прототипу, після чого його можна тестувати.

Щоб розробити повну версію 1.0 — 2 000 000 €.

Проблема веб-сайту

Що потрібно?

Два програмісти, дві піци й одна ніч.

Отже, у вас тепер є аркуш паперу з таблицею, де з лівого боку описано проблему й контекст, а з правого — ідею й усе потрібне, щоб її зреалізувати. Примушуючи себе дотримуватися самої сутності й постійно вдосконалюючись, із часом ви навчитеся зосереджуватись на найголовнішому й захопливо презентувати ідеї.

Ось такий вигляд має заповнена таблиця «Сутність ідеї»:

Тепер перейдімо до наступного кроку — зацікавлених учасників, яких потрібно переконати.

Розділ 3 (стисло)

- Завжди потрібно мати на увазі, що, коли ви розповідаєте про свою ідею комусь іншому, ідея має негайно зачепити цю людину. Почувши ідею, людина мусить відчувати, що ви вже наполовину втілили її в життя. (стор. 57)
- Коли ви презентуєте свою ідею іншим, не варто негайно починати з пояснення кожної деталі. Спочатку переконайтеся, що ви опанували увагу аудиторії. Якщо це так, у вас ще буде час пояснити деталі. (стор. 58)

- Важливо перекоонатися, що ви з клієнтом перебуваєте в тій самій системі відліку. (стор. 60)
- За допомогою таблиці «Сутність ідеї» потрібно очистити ідею від усього зайвого і спростити її так, щоб пояснити все чітко й виразно. (стор. 62) Таблиця містить такі елементи:
 - Крок 1. Мета й контекст, які ви сформулювали в розділі 2. (стор. 62)
 - Крок 2. Опис сутності ідеї у 80 знаках. (стор. 63)
 - Крок 3. Унікальні параметри ідеї, що конкретизують та обґрунтовують ідею. (стор. 64)
 - Крок 4. Що потрібно, щоб зреалізувати ідею? Відділіть утопічні мрії від реалістичних. (стор. 68)

Розділ 4. Знайте всіх зацікавлених учасників

Щоб утілити ідею в життя, важливо забезпечити собі підтримку потрібних людей. Варто дізнатися більше про тих людей, кому ми презентуємо свої ідеї.

Уявімо, що ваша спрямованість на мету привела вас на зустріч із радою директорів, де ви маєте презентувати сутність своєї ідеї, над якою так тяжко працювали останні кілька місяців. Ви добре розумієте проблему й збираєтеся сформулювати дуже чіткий розв'язок. Однак щойно ви закінчуєте презентацію, як хтось у кімнаті промовляє <огидний голос> «Я не бачу взагалі жодної проблеми» <огидний голос>. Ставки високі, тому ви негайно кидаєтеся захищати свою ідею, але зрештою ваші аргументи не досить переконливі й доволі швидко стає зрозуміло, що ви програли.

Не хвилюйтеся, ви не перший, з ким таке сталося. І не останній.

Як ми обговорювали в попередньому розділі, створення нових ідей — лише частина роботи. Дев'яносто відсотків успіху презентації залежить від людського чинника. Ми маємо здобути належну

підтримку, щоб наші ідеї втілити в життя. І ось тут починається найскладніше. Ситуація, описана вище, лише одна з багатьох, коли вам доводилося наражатися на опір. Люди починають сумніватися в логічному обґрунтуванні вашої ідеї, критикують кожен її аспект, узагалі не бачать проблеми або не вірять, що нова ідея може бути зреалізована в їхній компанії («Тут це не спрацює. Ми такого раніше не пробували»). Багато ідей так і не знаходили свого розвитку, і не тому, що мета погана чи сама ідея не досить добра, а через те, що бракувало підтримки, щоб зреалізувати цю ідею. Щоб ідея не вмерла, потрібно створити так званий buy-in, а для цього належить спочатку зрозуміти людину, якій ми адресуємо презентацію. У цьому розділі я розкажу, як це зробити.

Усе крутиться навколо buy-in

Buy-in? Гм, що ж це таке? Дозвольте пояснити. Buy-in — це «факт погодження із чимось і прийняття чогось, що пропонують».

— cambridge dictionary

Buy-in потрібен, щоб залучити людей на свій бік і зреалізувати ідею. І це дуже важливо, адже ви не диктатор з тисячами підлеглих, що дотримуватимуться кожної вашої команди.

Застосувати buy-in не так просто, як здається, бо зазвичай автори ідеї не намагаються зацікавити інших, а просто викладають думки. Вони зосереджені на власній ідеї, на тому, яка вона приголомшлива. Зрештою, їхня презентація крутиться навколо опису самої ідеї. Ось приклад:

Джонови 38 років. Він щасливий сім'янин, батько двох прекрасних дочок (9 і 6 років), одружений із чарівною Кім. З дитинства батько прищепив Джонови любов до автомобілів, і це стало захопленням у зрілому віці. Його улюблена модель — мінівен GMC Vandura. Скільки Джон себе пам'ятає, вони з батьком завжди мріяли про мінівен, пофарбований у кольори такої самої машини з «Команди А»¹³.

І от якось увечері Джон сидить на дивані й натрапляє в інтернеті на машину своєї мрії, та ще й за дуже хорошу ціну. Однак це означало б, з огляду на фінансове становище сім'ї, що доведеться продати теперішній автомобіль — Fiat Doblo. Та без проблем! Ця машина Джонови ніколи не подобалася!

Тож Джон зводиться на ноги й біжить до дружини. «Люба! Щойно таке сталося! Я знайшов просто відпадну тачку. Я таку завжди хотів. GMC Vandura в кольорах “Команди А”! Будемо, як Мердок і Красунчик. Сам Містер Ті14 нам позаздрить! Це ідеальний автомобіль!»

Переможний танець.

(Якщо ви не зрозуміли, що Джон щойно сказав, то можете уявити, як почувається його дружина Кім: вона перебуває в геть іншій системі відліку.)

Кім перелякано дивиться на Джона. Тоді вона обертається, виходить на вулицю з дітьми й каже: «Я йду в магазин...»

Річ у тому, що коли ви намагатиметеся продати свою ідею, зважаючи на власну позицію, то нічого у вас не вдасться, якщо тільки ваш бесідник не перебуває з вами в одній системі відліку. А таке буває нечасто. Зазвичай ви презентуєте ідею людям, які мають власні причини підтримувати чи відхилити її. Однак вам потрібна їхня підтримка, щоб утілити свій задум у життя.

Може, вам потрібно переконати свого менеджера дати зелене світло проекту та здобути доступ до бюджету або вам захочеться, щоб колега-програміст повірив у ваш проект і почав писати програму. Вам не раз доведеться переконувати клієнта, арт-директора чи, може, усю свою команду. З buy-in ви просто забезпечуєте себе підтримкою людей, і люди погоджуються на ваш проект не тому, що мусять, а тому, що в них виникне власна мотивація й вони самі захочуть докласти зайвих зусиль, щоб утілити вашу ідею в життя.

Однак повернімося до Джона, який не зміг примусити дружину купити новий автомобіль. Ось кілька способів, як він міг би розв'язати це

питання.

Переконуючи Кім

Сценарій А — «Послухай, <додайте ласкаве звертання>, тобі не набридло возити дітей і всі ті пакунки з магазину у Fiat щонеділі? Я давно підшуюю нам більший автомобіль і, здається, знайшов те, що треба!»

Сценарій Б — «Послухай, <додайте ласкаве звертання>. Останнім часом я переймаюся через безпеку дітей у машині. Люди на дорогах поведуться так агресивно. Я тут трохи подосліджував і знайшов дуже безпечний автомобіль. Він цілком надійний, та ще й на вигляд крутий».

Залежно від того як добре Джон знає свою дружину Кім і що найважливіше в її житті — закупи та/або діти, сценарій А чи Б цілком може допомогти йому в купівлі дивовижного мінівена.

Джон може також додати власний контекст (він теж може допомогти), бо ця причина важлива для нього. Наприклад:

«У дитинстві ми з татом завжди дивилися “Команду А”. Це був наш улюблений серіал: захопиви пригоди про колишніх спецпризначенців. Вони завжди роз’їжджали в цьому чорному із червоним мінівені GMC Vandura. Відтоді цей автомобіль став моєю дитячою мрією».

Важливі запитання, що їх ставлять собі люди

У будь-якій складній ситуації люди ставлять собі запитання, що допомагають розв’язати проблему. Іноді цей самоаналіз відбувається свідомо, але переважно — несвідомо. Він вбудований у нашу когнітивну систему й допомагає приймати рішення, що залежать від поточного психологічного стану, цінностей, переконань та етичних принципів.

Ось важливі запитання, що їх ставлять собі люди:

- Яка мета ідеї? Я з нею згоден?

- Чи розумію я цю ідею? Мені вона подобається чи ні?
- Чого від мене чекають (фінансування, час, згода)? Чи можу я надати це?
- Які будуть наслідки моїх дій, якщо я погоджуся (переваги, ризики тощо)?
- Які наслідки, якщо я не погоджуся?

Обдумування відповідей на ці запитання може забрати секунду чи кілька днів або тижнів. Усе залежить від контексту ситуації й характеру людей, з якими доводиться мати справу.

А тепер повернімося до Джона й Кім...

Джонова мета: приготувати вечерю так, щоб потім не відмивати всю кухню.

Джонова ідея: замовити піцу «Маргарита», бо кожен любить цю страву!

Кім починає розглядати пропозицію за п'ятьма пунктами, завдяки чому може вирішити: підтримати Джонів задум чи ні.

А. Якщо Кім не подобається піца, однак Кім доведеться платити за неї, а потім прибирати на кухні: НІ.

Б. Якщо Кім не подобається піца, але Джон готовий заплатити за неї й прибрати на кухні: **МОЖЛИВО**.

В. Якщо Кім подобається піца, доведеться заплатити за неї, але на кухні Кім не прибиратиме: **МОЖЛИВО**.

Г. Якщо Кім подобається піца, доведеться заплатити за неї, на кухні Кім не прибиратиме, а натомість вони із Джоном подивляться чудовий фільм: **ТАК**.

Усе залежить від того, як добре ви знаєте партнера. Якщо Джон розуміє, що дозвілля для Кім важливіше за хатні справи, то він просуватиме свою ідею, акцентуючи на можливості подивитися фільм, а не на можливості не прибирати на кухні. Якщо Кім ще й піца подобається, то всі опиняються у виграші!

Коли презентуєш ідею, потрібно зважати на багато чинників, але здобути підтримку вдасться лише в тому разі, якщо ви розумієте контекст та індивідуальні мотиви бесідників. От наприклад:

- програміст Сем підтримує ідею створити новий веб-сайт не тому, що йому подобається нова концепція, а тому, що в нього буде можливість, нарешті, навчитися нової техніки кодування;
- комерційна менеджерка Інґрід категорично проти того, щоб доручити новому стажистові дослідити ефективність нової кампанії, бо це виявить ідеї, які могли б спровокувати негативний відгук про її тогорічну роботу;
- генеральна директорка Меріон схвалює ідею одного з менеджерів, бо сама нещодавно сприяла його підвищенню й хоче показати свою підтримку.

Є багато причин, чому люди підтримують або не підтримують ту чи ту ідею. І не завжди річ тільки в самій ідеї, є ще багато супутніх чинників. Створюючи buy-in, ви мусите усвідомлювати всі ці можливі міркування, мотивації, сумніви, щоб залучити людей на свій бік. Завжди знайте, кого потрібно переконати.

«Команда А» (англ. The A-Team) — популярний американський комедійно-пригодницький телевізійний серіал. Герої серіалу пересувалися в чорно-сірому мінівені з червоною смугою.

Мердок, Красунчик — герої серіалу «Команда А». Містер Ті — актор (справжнє ім'я — Лоренс Тьюро), що грав у цьому серіалі.

«Команда А» (англ. The A-Team) — популярний американський комедійно-пригодницький телевізійний серіал. Герої серіалу

пересувалися в чорно-сірому мінівені з червоною смугою.

Мердок, Красунчик — герої серіалу «Команда А». Містер Ті — актор (справжнє ім'я — Лоренс Тьюро), що грав у цьому серіалі.

Кого потрібно переконати?

Ви маєте ідею дивовижного нового інтелектуального продукту, наприклад метеостанції. Щоб подати ідею, ви створили презентацію й повторюєте її раз по раз. Однак вам доводиться мати справу з геть різними людьми. Ви розумієте: щоб удало презентувати продукт, потрібно припасувати вашу презентацію до відповідної аудиторії.

Кілька можливих аудиторій:

- інвестори;
- споживачі;
- інженери, що мають долучитися до вашої команди;
- ваш менеджер.

Усі ці люди мають різні потреби, побажання, запитання й цінності. Зважте на це.

Типи особистості: як навчитися розуміти людей

Відомий швейцарський психіатр Карл Густав Юнг багато досліджував людську поведінку. Результатом його роботи стала (серед інших великих праць) опублікована 1921 року книжка «Психологічні типи» (Psychologische Typen). У цій книжці Юнг описав вісім різних психологічних типів, що й досі лежать в основі багатьох сучасних теорій поведінкової науки. Юнг припускав, що люди сприймають світ, використовуючи чотири психологічні функції (відчуття, інтуїція, почуття й мислення) і два типи темпераменту (інтроверсія, екстраверсія), і кожна людина має домінуючі функції, що впливають на взаємодію зі світом.

Усвідомивши ці функції, ви зможете розпізнавати їх в інших людях. Це допоможе зрозуміти, як вони дивляться на світ і чому поведуться певним чином. Ви також зможете припасувати свій спосіб комунікації до різних людей, користуючись цими знаннями.

Відчуття проти інтуїції: як різні люди сприймають інформацію

Ці дві функції визначають наше сприйняття світу й інформації.

Відчуття

Люди, у яких домінує ця психологічна функція, сприймають світ головно через органи чуття: дотик, запах, зір, смак і слух. Такі люди бачать факти, а всього, чого не можна відчути, для них немає. Вони живуть теперішньою миттю й насолоджуються речами, як вони є. Теорії й химерні мрії не для них.

Риси характеру:

- насамперед факти: $1 + 1 = 2$;
- прагматичність і практичність;
- структуроване мислення: що потрібно зробити, щоб досягти кінцевої мети?
- буквальна інтерпретація;
- чіткі інструкції;
- сфокусованість на «тут і зараз»;
- запитання: хто? що? коли? де?

Інтуїція

Люди, у яких на першому місці інтуїція, бачать світ за допомогою шаблонів, взаємозв'язків та інтуїтивних ланцюжків, непомітних, коли на них дивитися прямо. Вони планують наступну відпустку чи мріють

про чудову роботу, віддають перевагу думкам про можливості завтрашнього дня, а не про стабільне теперішнє.

Риси характеру:

- встановлення комунікації;
- надійність;
- творчість;
- інтерпретація;
- широта мислення, уміння мислити нестандартно;
- зосередженість на майбутньому;
- запитання: чому? чому ні?

Річ в інтерпретації

Уявіть, що ви показуєте картину Яна Вермера «Молочниця» 15 групі людей, серед яких є особи з такими домінуючими психологічними функціями, як відчуття й інтуїція. Ви просите їх описати, що вони бачать на картині. Яку відповідь ви отримаєте?

Людина, що керується відчуттями, може описати картину Вермера так:

«Я бачу жінку в жовто-синьому одязі, що переливає молоко в банку. Перед нею на столі хліб. Вона стоїть біля вікна, а на стіні за нею висять якісь предмети».

Досить точний опис, чи не так? Тепер подивімося, як описувала б цю картину людина з домінуючим типом «інтуїція»:

«Молода жінка рано-вранці наливає свіже молоко. Її день щойно почався, тож вона думає про те, що доведеться робити сьогодні. Вигляд у неї трохи сумний і, схоже, її не тішать думки про те, що на неї чекає».

Між двома описами різниця очевидна. У першому випадку людина описує те, що бачить. А в другому — виникає ціла історія навколо побаченого. Яке значення матиме ця різниця для вас, коли ви презентуватимете ідеї кожному із цих двох типів людей?

Людам з домінантним типом «відчуття» дуже важливо пояснити все якомога зрозуміліше. Про що саме йдеться? Якщо ви хочете полетіти на Марс і побудувати колонію — чудово, але опишіть конкретно, як і коли це може статися. З другого боку, людина, у якої домінує інтуїція, змудиться від усіх цих точних подробиць, її більше зацікавлять можливості та мрії про те, що може відбутися під час поїздки на Марс.

Ян Вермер, відомий також як Вермер Делфтський (1632—1675), — нідерландський художник, майстер побутового живопису й жанрового портрета; один з найбільших малярів Золотої доби голландського живопису. «Молочниця» — одна з його найвідоміших картин.

Ян Вермер, відомий також як Вермер Делфтський (1632—1675), — нідерландський художник, майстер побутового живопису й жанрового портрета; один з найбільших малярів Золотої доби голландського живопису. «Молочниця» — одна з його найвідоміших картин.

Мислення проти почуттів: як різні люди обробляють інформацію

Щоб прийняти рішення, люди мають засвоїти отриману інформацію. Це можна зробити у два способи.

Мислення

Люди, у яких домінує психологічна функція «мислення», приймають рішення, ґрунтуються на чітких фактах. Вони зосереджені на об'єктивності й раціональності, віддають перевагу логіці, а не емоціям. Такі люди радше виберуть ефективність, а не соціальну бажаність.

- Аналітичний склад розуму.
- Причинно-наслідковий зв'язок.

- Чесний і прямий.
- Принциповий.
- Об'єктивний, сприймає лише факти.

Почуття

Усі рішення особистість цього типу приймає індивідуально, зважаючи на те, у якому емоційному стані вона перебуває. Такі люди — соціально чутливі й чуйні, для них особиста вигода відходить на задній план, а на першому місці — суспільні інтереси.

- Внутрішнє чуття.
- Емпатія.
- Ціннісно орієнтований.
- Керується емоціями.

Різні підходи

Дзвінок у двері. Ви підходите й відчиняєте. Перед вами маленький хлопчик, що намагається зібрати гроші на добру справу — місцевий притулок для собак. Із широкою усмішкою на обличчі він запитує, чи хочете ви щось пожертвувати. Як відреагуєте?

Люди з домінантною функцією «почуття», найпевніше, відреагують миттєво. Залежно від ситуації (чи сподобалася їм дитина? яке в них ставлення до собак?) вони швидко дадуть відповідь «так» чи «ні».

Інша річ «мислителі». Вони не відреагують негайно, а спершу проаналізують ситуацію. У них можуть виникнути деякі запитання («На що саме підуть гроші?»), вони почнуть зважувати всі «за» та «проти» й після цього дадуть відповідь.

Отже, основна психологічна функція людини впливає на те, як та чи та людина сприйме вашу презентацію ідеї. Розповідаючи ідею

«мислителям», дайте їм змогу розглянути ситуацію з усіх боків. Водночас ви можете пришвидшити цей процес, відповівши на цілком конкретні запитання (щось на зразок ЧаПів). Зосередьтеся більше на логічній частині: чому фінансування місцевого притулку для собак корисне всім? Презентація для людей, орієнтованих у своїй поведінці на почуття, має фокусуватися більше на суспільному чинникові. Скажіть, що для громади важливо підтримувати собак або що сусід уже зробив пожертву.

Екстраверсія проти інтроверсії: джерело й напрямок енергії

Ми звикли вважати екстравертів гучними людьми з лідерськими нахилами, а інтровертів — соціально непристосованими й дуже тихими. У Юнговій теорії світ не такий чорно-білий. Його визначення екстраверсії й інтроверсії ґрунтується на тому, звідки люди беруть енергію.

Екстраверсія

Екстраверт живиться енергією із зовнішнього світу. Він любить бути серед людей, відкрито висловлюючи думки та виражаючи емоції іншим. Йому дуже важлива думка оточення, тож він полюбає співпрацювати.

- Спершу робить, потім думає.
- Сприймає все буквально.
- Хочє в усьому брати участь.
- Залюбки долучається до розв'язування проблем.
- Легко відволікається.

Інтроверсія

В інтровертів енергія надходить ізсередини. Їм майже не потрібна зовнішня мотивація, щоб мозок запрацював і почав виробляти різні концепції та ідеї. Такі люди спершу намагаються зрозуміти, що

відбувається навколо вас, а потім уже формують думку про ваші ідеї. Спочатку думають, а потім говорять.

- Спершу думає, потім робить.
- Читає між рядками.
- Полюбляє спостерігати й учитися.
- Аналізує проблему перед тим, як її розв'язати.
- Дуже зосереджений.

Активний семінар

У семінарі беруть участь шестеро осіб, зокрема дизайнери Аджані та Стейсі. Гуртом вони мізкують, як розробити новий веб-сайт для розкішного готелю. Керівниця семінару Янна просить кожного висловлювати ідеї: як зробити так, щоб, потрапляючи на сайт, клієнт відчував, що про нього дбають.

Стейсі негайно підстрибує й бере маркер зі стола. «А що, як кожного, хто заходить на сайт, зустрічатиме віртуальний консьєрж готелю й питатиме, чого вони хотіли б?» Стейсі швидко робить замальовку домашньої сторінки. «Цієї миті користувач бачить на екрані кілька опцій, ви реагуєте на них і доходите до того, коли потрібно зробити вибір. Тоді консьєрж дякує вам і показує можливі варіанти. Чудово, правда?» З великим ентузіазмом Стейсі звертається до колег і чекає на їхню реакцію. Не отримавши негайної відповіді, вона розвертається й розвиває ідею далі.

Через якийсь час Аджані підводить руку, показуючи, що має що сказати. Янна дає йому слово, бо знає, що він може запропонувати щось путнє. Аджані неспішно висловлює свою ідею, обґрунтовуючи кожен пункт.

У Стейсі тим часом виникає багато нових ідей під час виступу Аджані, і вона мало не перебиває його кілька разів, щоб поділитися думками.

Вона вважає, що обговорення могло бути куди швидшим.

Структура особистості

На цій діаграмі можна побачити повну структуру особистості. Як видно, навіть у різних психологічних функціях є щось спільне. Ці функції об'єднані численними можливими комбінаціями. Наприклад, об'єднавши «почуття» та «інтуїцію», ми отримуємо «інтуїтивне почування». З другого боку діаграми можна побачити «емпіричне мислення» — тип з доміантними функціями «мислення» й «відчуття». Визначивши на діаграмі місце кожної людини, якій ви презентуєте свою ідею, ви ліпше зрозумієте, як ваші бесідники спілкуються й розмірковують, а це відповідно дасть змогу адаптувати спосіб формулювання ідеї. Пропонувати далеку абстрактну мрію емпіричному мислителю немає ніякої рації, бо йому потрібне лише одне: щоб усе було конкретне й вимірне.

Важливо розуміти, що жодна діаграма не пояснить усіх тонкощів роботи людського мозку. Кожна людина індивідуальна, і її психіка містить багато унікальних комбінацій. Однак ця діаграма справді дуже добре демонструє різні психологічні функції, що їх люди використовують у повсякденних діях. Це «стиль» поведінки, що стає для багатьох автоматичним. Однак це не означає, що в людини немає інших психологічних функцій.

Типологію особистості Юнга можна використати, щоб визначити основні психологічні функції людей, які вас оточують. Зробивши це, ви зрозумієте, як та чи та людина аналізує отриману інформацію і як використовуватиме цю інформацію, приймаючи певне рішення.

Крім того, дуже важливо знати, яка функція домінує у вас самих. Як ви сприймаєте та обробляєте інформацію? Зрозумівши себе й знаючи психологічні функції інших людей, ви легше усвідомите, як адаптувати свій стиль спілкування й чому в минулому у вас були невдачі.

Проаналізуйте тих, кого вам потрібно переконати

Знаючи теорію, проаналізуйте людей, яким ви плануєте презентувати свою ідею. Яка психологічна функція домінує у ваших бесідників: відчуття чи інтуїція, мислення чи відчуття? Вони екстраверти чи інтроверти?

Як організувати презентацію

У вас є чітка ідея, і ви прагнете її зреалізувати. Що ви робите? Натхненно просуваєте ідею, прямуючи до кінцевої мети. На цьому шляху ви навіть залучаєте на свій бік кількох важливих людей. З незгасним запалом ви розробляєте ідею й незабаром готові перейти на стадію реалізації проекту. Однак раптом помічаєте, що менеджер зарубав ваш проект. Що сталося?!

Багато людей, які раніше ніколи не працювали у великих компаніях, часто не усвідомлюють, що вони пропонують ідею не одному-двом, а багатьом зацікавленим учасникам. Так чи інакше, але всі ці зацікавлені учасники дізнаються про те, що відбувається, і впливають на проект. Самі того не розуміючи, ви входите на мінне поле, провокуючи невдоволення й наражаючись на непотрібний опір.

З другого боку, люди, з якими ви щойно познайомилися, часто прагнуть уникати конфлікту. Вони намагатимуться не наступати на болючий мозоль і не стануть висувати ідеї, що стосуються інтересів певних департаментів. Унаслідок такої поведінки відбуваються лише невеликі кроки — безпечні й такі, що не створюють реальних позитивних змін. Це вбиває інновації, тож конфліктів потрібно уникати.

Як подолати ці дві ситуації?

Мапа балансу зацікавлених учасників

Хочете зрозуміти, яку позицію мають усі зацікавлені учасники, залучені до проекту, і на кому з них варто зосередитися, щоб утілити вашу ідею в життя? У цьому вам допоможе мапа зацікавлених учасників — метод, успішно застосований у різних компаніях упродовж багатьох років. (Зізнаюся щиро: я не знаю, хто його вигадав.)

На її основі ми розробили мапу балансу зацікавлених сторін. На ній показані всі зацікавлені учасники, тож вона допомагає визначити, як кожен з них впливатиме на проект: позитивно чи негативно.

Крок 1. Визначте зацікавлених учасників

Для початку запишіть на стикерах усіх зацікавлених учасників — тих, хто якимось залучений до процесу. Хто ці люди? У якому відділі вони працюють?

Скоро ви зрозумієте, що список довший, ніж спочатку сподівалися.

Виявляється, вам потрібно залучитися підтримкою не тільки менеджменту, а й усіх, хто хоч якимось впливає. Наприклад, якщо ви впроваджуєте нову послугу, вам потрібна допомога працівників кол-центру, бо саме їм доведеться відповідати на запитання нових клієнтів. Не забудьте ні про один відділ компанії.

Крок 2. Оцініть ступінь впливу різних зацікавлених учасників

Щойно ви закінчите укладати зазначений список, розділіть усіх зацікавлених учасників на три групи:

А. Люди, що приймають рішення. Від цих людей безпосередньо залежить, чи буде ваша ідея втілена в проект. Це, наприклад, менеджер, що контролює бюджет, або розробник програмного забезпечення, який вирішує, братися за написання програми чи ні.

Ваша поведінка щодо цих людей: завжди особисто й повно інформуйте їх про перебіг роботи.

Б. Інфлюенсери (люди, що впливають на тих, хто приймає рішення). Цю групу часто недооцінюють, а дарма. Своїми думками й міркуваннями вони можуть впливати на тих, хто приймає рішення. Інфлюенсером може бути як секретар генерального директора, так і працівник, до думки якого дослухається керівник.

Ваша поведінка щодо цих людей: інформуйте їх про перебіг роботи.

В. Зацікавлені люди. Майже в кожному проекті є група людей, яка бере в ньому участь, бо проект їм подобається, вони перебувають під його впливом або думають, що впливають на проект (хоч насправді ні). Це люди з нульовим впливом на кінцевий результат.

Ваша поведінка щодо цих людей: добре, коли є люди, які цікавляться вашим проектом, але не варто витратити на них надто багато часу. Тримайте їх у курсі справ, докладаючи мінімальних зусиль.

Розділіть усіх зацікавлених учасників, причетних до проекту, на відповідні групи.

Крок 3. Визначте ставлення до проекту кожного

Наступний крок полягає в тому, щоб визначити, як кожен зацікавлений учасник ставиться до вашої ідеї. Зробивши це, ви добре побачите (дис)баланс. Поставте себе на місце учасників проекту й почніть відповідати на різні запитання, що їх ми розглядали вище.

Вам потрібно зробити так, щоб ставлення впливових учасників зсунулося в бік позитивного. Вони мають зрозуміти, що за свою підтримку здобудуть щось важливе.

- Чи підтримають вони мету проекту?
- Чи зрозуміють вони ідею? Вона їм сподобається чи ні?
- Чи відповідає моя ідея стратегії й меті компанії/відділу? Чому так / чому ні?
- Що від них можна отримати (фінансування, час, призначення тощо)? Чи здатні вони це надати?
- Які будуть наслідки, якщо мою ідею приймуть (переваги, ризики тощо)?
- Які будуть наслідки, якщо мою ідею не приймуть (переваги, ризики тощо)?

Давши відповіді на ці запитання, ви зможете розділити кожного зацікавленого учасника на три категорії:

1. Налаштовані критично. Якщо зацікавлений учасник нічого не отримає від проекту й ви, здійснюючи цей аналіз, уже відчуваєте опір, то такій людині місце саме в цій категорії.
2. Налаштовані нейтрально. Якщо той чи той зацікавлений учасник нічого не отримує, але нічого й не втрачає, то про таку людину можна сказати, що вона має нейтральну позицію. Цю позицію можна легко змінити під впливом людей, яким вона довіряє.
3. Схильні підтримати. Якщо зацікавлені учасники бачать чіткі переваги в проєкті й не заперечують проти того, щоб надати все, що від них чекають, вони стають вашими прихильниками.

Крок 4. Проаналізуйте баланс

Що ж, тепер ви маєте повну мапу балансу зацікавлених учасників. Це надасть вам усебічне уявлення про всі зацікавлені сторони, їхній вплив і ставлення до вашої ідеї. Що далі? Якщо всі люди, що приймають рішення, і всі інфлюенсери підтримують вас, ваша презентація матиме успіх. Однак таке буває зрідка. Зазвичай доводиться докладати чимало зусиль, щоб схилити шальки терезів на свою користь.

Ось можливі сценарії розвитку подій:

Більшість людей, що приймають рішення, — ваші прихильники, але один налаштований критично.

На вашому боці може бути хоч 500 людей, що приймають рішення, але, якщо знайдеться всього лише один, налаштований критично, ваша ідея приречена. Подумайте: чому він/вона не бажає вас підтримати? Що потрібно зробити, щоб змусити його/її змінити думку? Чи зможуть інфлюенсери або інші люди, що приймають рішення, вплинути на цю людину?

Усі люди, що приймають рішення, налаштовані нейтрально, але двоє інфлюенсерів — критично.

У цій ситуації ви можете ризикнути й чекати, доки налаштовані нейтрально люди, що приймають рішення, зрештою перейдуть на ваш бік (якщо, звісно, ваша презентація буде на висоті!). Однак якщо в тих, хто приймає рішення, більше влади, ніж у тих, хто впливає на ухвалення рішень, то ви все одно програєте. Тому спочатку спробуйте зрозуміти їхні потреби й побажання. Потім перевірте, чи можна змінити їхнє ставлення.

Неможливо записати всі ймовірні сценарії й запланувати все, із чим вам доведеться мати справу. Однак, зрозумівши принцип, ви легко зможете оцінювати шанси вашої ідеї на успіх.

Крок 5. Сформулюйте ідею інакше

Коли ви відчуваєте, що потрібно змінити баланс сил, варто змінити презентацію так, щоб усі зацікавлені учасники отримали позитивні відповіді на свої запитання.

Чудовий спосіб залучити на свій бік зацікавлених учасників — відверто поговорити з ними. Звучить дуже просто — і це справді так, — але чомусь цей момент часто пропускають. Поставте їм запитання на кроці 2. Чи згодні вони з вашою ідеєю? Що вони про неї думають? Попросіть про зворотний зв'язок. Зосередьтеся на меті й ідеї загалом, але не захоплюйтеся подробицями.

Ця зустріч потрібна, щоб ваш бесідник поділився сумнівами, а його опір послабшав. У такій розмові добре те, що люди менше соромляться одне одного. Тут немає потреби доводити щось іншим відділам чи особам і можна зосередитися тільки на конкретній ситуації. Люди можуть поділитися розчаруваннями чи особистими думками, а ви — відповісти на їхні сумніви, не намагаючись балансувати між різними інтересами.

Ви також маєте змогу використати момент, щоб зняти проблемні запитання щодо ідеї, узявши ініціативу на себе (докладніше про

готування до презентації можна прочитати в розділі 5).

Внесіть зміни до презентації, базуючись на всій отриманій інформації, та організуйте зустріч із людьми, що приймають рішення, а в ідеалі ще й з інфлюенсерами. Тепер ви зможете правильно викласти свою ідею, розглянувши думки всіх зацікавлених учасників і показавши, як працюватиме ідея. Однак вам доведеться також указати на можливі ризики, давши зрозуміти, що ви сприймаєте їх серйозно. Визнаючи внесок усіх учасників, ви покажете, що ви — одна команда, і тоді ваші шанси здобути підтримку зростуть. На перше місце виходить «ми», а не «я». Залучіть людей на свій бік, зробіть їх частиною команди, щоб вони захотіли успіху «нашого» проекту — навіть якщо вам доведеться поділитися славою, хоч спочатку це була лише ваша ідея.

Пам'ятайте, що кожен має інтереси та пріоритети. Водночас у всіх одна мета — зробити компанію успішною, просто кожен іде до неї із власним баченням. Якщо зацікавлені учасники зрозуміють, що ідея допомагає загальній меті й реалізує їхні ідеї (або принаймні не загрожує цьому), вони будуть на вашому боці.

Різні типи ролей

Коли ви презентуєте ідеї іншим людям, то маєте пам'ятати, яку позицію вони займають у компанії і яку роль у ній відіграють. У цьому розділі ми розглянемо кілька позицій і подумаємо, що важливо для таких людей, як вони міркують, відчувають, приймають рішення і що саме хочуть почути.

Нижче подано далеко не повний перелік. Я вирішив зосередитися на найпоширеніших позиціях у креативному секторі.

Генеральний директор

Генеральний директор — дуже зайнята людина. Він має жонглювати одночасно безліччю кульок і завжди думати наперед. А ще йому здається, що все працює надто повільно.

Природна поведінка

- Комплексне бачення. Генеральний директор не хоче вдаватися в подробиці, але завжди дивиться на все комплексно. Однак якщо ви все-таки вирішили зануритися в деталі, завжди пов'язуйте їх глобальним масштабом.
- Провідна роль. Генеральному директорові до душі, коли його компанія й працівники в ній успішні. Йому подобається брати на себе провідну роль, підштовхуючи людей у правильному напрямку й надаючи зворотний зв'язок. Щоб порозумітися з ним, зважайте на його бажання відігравати провідну роль.
- Чітка комунікація. У спілкуванні з генеральним директором немає часу на дурниці, тож облиште всі солодкі речі й переходьте одразу до справи. Генеральним директорам подобається максимальна ефективність, і переважно вони не заперечують, щоб інші брали на себе ініціативу.
- Повага. Генеральні директори здебільшого хочуть, щоб їх поважали за їхній внесок. З другого боку, вони поважають інших людей, якщо ті чітко уявляють, чого хочуть і чому.
- Випромінювання впевненості. Навіть у найскрутніших ситуаціях генеральний директор випромінюватиме впевненість. Не плутайте впевненість із зарозумілістю. Генеральний директор також віддає перевагу людям, що й самі мають упевнений вигляд. Водночас він любить випробовувати людей, щоб зрозуміти, чи твердо вони стоять на ногах. Якщо так, то повага вам забезпечена.
- Знання історії й контексту. Ніколи не починайте розмову з генеральним директором, не вивчивши історії й контексту ситуації. Для нього немає нічого гіршого, ніж почути, як йому пропонують розв'язати спрощену версію реальної проблеми.

Їхній лексикон

- Бізнесова стратегія. Довгострокова мета й методи її досягнення. (Як ваша ідея вписується в бізнесову стратегію?)

- Бізнесова модель. Чіткий опис того, як компанія заробляє гроші. (Чи впливає ваша ідея на бізнесову модель?)
- Окупність інвестицій. Прибуток (гроші, вплив тощо), що його здобувають унаслідок зроблених інвестицій. (Яка буде окупність інвестицій у разі реалізації вашої ідеї?)

Керівник проекту

Є багато типів керівників проектів, але, зрештою, їх можна звести до того, що всі ці особи відповідають за реалізацію проекту в межах кошторису й відведеного часу, а отже, для керівників важливі цілком конкретні речі.

Природна поведінка

- Спільна мета й розуміння. Керівник проекту вважає важливим мати команду, яка працювала б разом, на одну спільну мету.
- Розуміння впливу. Щоб проект був успішний, його керівник має розуміти вплив прийнятих рішень. Як те чи те рішення відгукнеться в довгостроковій перспективі? Як та чи та зміна вплине на щотижневий прогрес?
- Чітке розуміння, ніяких припущень. Будь-який хороший керівник проекту пояснюватиме свою позицію доти, доки не переконається, що всі в його команді чітко розуміють, яким має бути результат.
- Керування сподіваннями. Проектний менеджмент — це не тільки керування самим проектом, а й робота над балансом усіх елементів: зацікавлені учасники, особи, що приймають рішення, усі потрібні ресурси тощо. Пам'ятайте про це, коли презентуєте керівникові проекту свою ідею.
- Постійна комунікація. Це може страшенно дратувати, але хороший керівник проекту постійно комунікує зі своєю командою. Саме так можна переконатися, що всі знають, що робити, і вплинути на психічний стан команди.

Їхній лексикон

- Планування. План — це загальна структура проекту, що її використовує керівник від початку й до кінця робіт. (Як ваша ідея впливає на план?)
- Кошторис (бюджет або фінансування). Гроші, щоб досягти мети проекту. (Як ваша ідея вплине на фінансування?)
- Проміжні етапи. Великі стадії під час реалізації проекту. (Як ваша ідея вписується в наявні етапи?)
- Ефективність. Найефективніший шлях до успіху проекту. (Як ваша ідея підвищує ефективність кінцевого результату?)
- «Дорожня карта». Аналіз кроків, потрібних, щоб досягти специфічної мети. (Як ваша ідея вписується в наявну «дорожню карту»?)
- Ключові показники ефективності. Змінна величина, використовувана, щоб вимірювати успіх проекту або організації. (Чи поліпшує ваша ідея певні результати?)

Продавець

Відділ продажу завжди шукає можливості. Продавці живуть теперішнім та отримують винагороду за конкретний результат. Саме тому вони спрямовані насамперед на нього й уся ця зайва балаканина та маркетингові плани, які не дають миттєвих результатів, їм ні до чого.

Природна поведінка

- Якомога конкретніше. Продавці не мають часу, щоб читати довгі імейли, а нудні внутрішні наради з великою кількістю слайдів їх утомлюють. Просто покажіть, що у вас є, і розкажіть, як це може допомогти підвищити продажі.
- Ніяких мрій. «Мрії для дизайнерів. Мріями не наїсися», — квінтесенція роботи продавців. Якщо у вас грандіозні абстрактні

плани, не говоріть про них продавцям.

- Тизери. Продавці ігнорують більшість інформації, але дуже чутливі до тизерів. Дайте їм можливість відчутти вашу ідею на смак, покажіть, як саме ви можете допомогти їм досягти свого, і вони захочуть знати більше.
- Візуальна мова. Якщо ви хочете донести до продавця складну інформацію, візуалізуйте її. Продавці люблять, коли їм пояснюють речі, використовуючи простий візуальний матеріал.

Їхній лексикон

- Цільова аудиторія. Певна аудиторія, що має стати вашими покупцями. (Чи сподобається ваша ідея цільовій аудиторії?)
- Конверсія. Перетворення звичайних людей на клієнтів, що збільшує продажі. (Як ваша ідея поліпшить конверсію?)
- Бізнесова модель. Чіткий опис того, як компанія заробляє гроші. (Де ваша ідея впливає на бізнесову модель?)
- Ключові показники ефективності. Змінна величина, використовувана, щоб вимірювати успіх проекту або організації.

Інженер

Дизайнери й інженери давно «намагаються» працювати разом. Про те, як вони можуть доповнювати одне одного, написані гори книжок. Обидві ці професії творчі, але по-різному. Інженери використовують креативне мислення, щоб створювати й удосконалювати системи на основі конкретних вимог.

Природна поведінка

- Конкретика. Викладати інженерові туманні ідеї немає ніякої рації. Усе має бути конкретне. Поставте собі запитання: «Яка моя мета і що потрібно зробити, щоб її досягти?»

- Уникайте спрощень. Ніколи не спрощуйте й не применшуйте, інакше інженер не сприйматиме вас серйозно. Йому потрібно побачити наслідки впливу кожної нової ідеї на систему загалом. Презентуючи ідеї, переконайтеся, що ви розумієте, які будуть ці наслідки, і тоді інженер стане вашим найщирішим поборником.
- Системне мислення. Для інженера все взаємопов'язане, усе — частина єдиної системи. Так інженери сприймають світ. Переконайтеся, що ви розумієте цей погляд.
- Різні способи розв'язання проблеми. Інженер завжди намагається знайти різні способи розв'язання проблеми. Дайте йому таку можливість.
- Неможливого немає. Інженер радіє, коли ви пропонуєте йому розв'язати складне завдання, з яким ще нікому не вдалося впоратись. Він хоче перевірити себе, зробивши це якомога ефективніше.

Їхній лексикон

- Системна архітектура. Концептуальна модель, яка показує структуру й поведінку системи. (Як ваша ідея впливає на наявну системну архітектуру?)
- Системні вимоги. Це єдина дія, яку має виконати продукт або система. (Які саме системні вимоги потрібні, щоб зреалізувати вашу ідею?)
- «Поганий» потік. Перешкоди, що виникають на шляху ідеального потоку споживачів, і потреба системи реагувати на нього. (На яких етапах реалізації вашої ідеї можливий «поганий» потік?)

Графічний дизайнер / арт-директор

Графічні дизайнери. Вони ж візуальні дизайнери, цифрові дизайнери чи просто дизайнери. Як не називай, а йдеться про людей, що зосереджені головно на зовнішньому вигляді бренду чи продукту.

Природна поведінка

- Сміливість. Загалом дизайнери люблять простоту та сміливість, їм до вподоби чіткі й зрозумілі повідомлення. Переходьте зразу до суті, говоріть відверто й чітко.
- Немає меж. Мрія — частина роботи дизайнера. Не бійтеся викладати перед дизайнером далекосяжні мрії.
- Оповідь. Системне мислення і функціональні роз'яснення вкидають дизайнерів у смертельну нудьгу. Їм потрібні енергійні й захопливі речі. У робочому тонусі їх може тримати чудова історія навколо вашої ідеї.
- Який це має вигляд. Поза сумнівом, дизайнери люблять красиві речі й радо хапаються за можливість зробити їх ще ліпшими.

Їхній лексикон

- Ідентичність бренду. Логотип та інші візуальні елементи, що разом становлять ідентичність бренду.
- Принципи проектування. Правила, що регулюють незрозумілий процес проектування.
- Візуальна мова. Система комунікації, яка використовує візуальні елементи.
- Сітка. Структура, на якій ґрунтується будь-який дизайн.

Дизайнер взаємодії

Ця людина відповідає за розроблення структури, потоку та взаємодії продуктів і послуг. Представники цієї професії живуть у світі, де все крутиться навколо клієнта (або, як його ще називають, споживача).

Природна поведінка

- Клієнт понад усе. Що хоче споживач? Що думає споживач? Що відчуває? Що робить? Пов'яжіть свій вибір та ідеї з поведінкою

споживачів ? і дизайнер взаємодії стане найбільшим прихильником вашої ідеї.

- Бізнес? Який там бізнес! Проблема більшості дизайнерів взаємодії полягає в тому, що на перше, друге та третє місце вони ставлять споживача. Усе орієнтоване на споживача, а думки про бізнес відходять на задній план.
- Дослідження. Немає рації щось припускати, якщо можна здійснити дослідження й про все дізнатися напевне. Дослідження, орієнтоване на споживача, переконає будь-якого дизайнера взаємодії.
- Подумайте про межові випадки. Дизайнери взаємодії не люблять спрощення, як і зайвої сміливості. Представники цієї професії зважають на всі тонкощі й межові випадки. Тому, намагаючись залучити дизайнера взаємодії на свій бік, дайте зрозуміти, що ваша ідея розроблена під певну аудиторію.

Їхній лексикон

- Споживацький інсайт. Бажання споживача — передусім.
- Образ споживача. Архетипний опис споживача із цільової аудиторії.
- Потік споживачів. Шлях, що його проходить споживач продукту або послуги.
- «Шлях клієнта». Аналіз усіх випадків взаємодії між брендом і клієнтом, разом з розумінням дій і мислення клієнта.

Хто прийде на зустріч?

Є багато різних типів зустрічей. Презентувати оновлення або невелике поліпшення можна, не відходячи від свого столу, спонтанно. Однак здебільшого презентації — це продумані й організовані наперед зустрічі. І не завжди все йде за планом.

Кілька років тому я зі своєю командою працював над презентацією ідеї для національної газети. З неабияким завзяттям, у поті чола ми

трудилися над концепцією, цілком переконані, що знаємо предмет досконально. Ми почувалися дуже впевнено й створили презентацію, що якнайкраще показувала контент. Ми знали, що на зустрічі, крім редактора, будуть ще кілька зацікавлених учасників. І от ми ввійшли в будівлю, піднялися ліфтом на третій поверх, відчинили двері зали засідань і... наче до місця прикипіли.

Це була не просто зала засідань, у ній можна було проводити зустрічі Ради Безпеки ООН! Тут було не менш ніж сорок крісел, розставлених навколо величезного стола. Люди, що одні за одним входили в залу, відрекомендовувалися: редактори рубрик, ІТ-спеціалісти, експерти соціальних медіа, піарники, працівники відділу продажу — там були, мабуть, навіть випадкові люди, що заблукали в будівлі.

Ми виступили з презентацією, після чого присутні почали ставити запитання. Певна річ, не на всі з них ми могли відповісти, бо розраховували, що це буде презентація для керівної ланки. Нам не вдалося скерувати розмову в правильний напрямок, тож ми зазнали невдачі.

Мораль історії проста: потрібно завжди знати, хто прийде на зустріч! Я можу навести багато прикладів, коли все пішло зовсім не так, як планували, і все через людей, яких я не чекав на зустрічі.

У цьому розділі ми навчилися готувати презентацію, зважаючи на індивідуальні потреби різних зацікавлених учасників, але це неможливо зробити ефективно, якщо ви не знаєте, хто буде на зустрічі.

Завжди телефонуйте або пишіть організаторам, щоб дізнатися, хто прийде на презентацію.

Ось що ви мусите знати:

- Хто буде на зустрічі?
- Що ці люди роблять у компанії і яку роль вони відіграють у команді?
- Якщо незрозуміло, спитайте, чому цю людину запросили на зустріч.

- Хто з них, на вашу думку, найбільше впливає на прийняття рішень? Що важливо для цих людей?
- Де відбуватиметься зустріч?
- Які труднощі можуть трапитися під час презентації?

Якщо ви знатимете, хто буде на зустрічі, то зможете добре підготуватися. Презентація для трьох людей геть інша, ніж для сорока. У кімнаті з вами можуть бути тільки члени ради правління, а можуть триста власників магазинів (зі мною саме так колись і сталося). Коли ви отримаєте список учасників зустрічі (прізвища й посади), то не полінуйтеся пошукати тих людей в Інтернеті, навіть якщо це забере у вас лише п'ять хвилин. Шукати можна в:

- LinkedIn;
- Twitter, Facebook, Instagram;
- у всьому Інтернеті: у статтях, блогах, інтерв'ю.

Знайдіть інформацію про те, що ними рухає, на які теми вони полюбляють говорити, які захоплення, крім роботи, мають, що їм подобається.

Дізнайтеся, хто є хто

Уявіть, що вас попросили розробити нову стратегію бренду для McDonald's. Ваше завдання полягає в тому, щоб допомогти компанії створити репутацію бренду, що асоціюватиметься зі здоровим та активним способом життя. Ви маєте презентувати свою стратегію генеральному директору McDonald's.

Вам відомо, що на презентацію має прийти генеральний директор, і це добре. Однак я хочу показати, що сталося б, якби на зустріч прийшов колишній генеральний директор McDonald's (Дон Томпсон), а не теперішній (Стів Істербрук).

№ 1 Дон Томпсон

- Генеральний директор у 2012—2015 роках.
- Американець.
- Інженер-електрик за фахом (а отже, має системне мислення).
- Прийшов у McDonald's 1990 року, працював там 25 років (дуже лояльний).
- Розробляв робототехнічне обладнання, покликане транспортувати харчові продукти, створив схему керування кухонним обладнанням.

№ 2 Стів Істербрук

- Генеральний директор з 1 березня 2015 року.
- Британець.
- Троє дітей, одружений.
- Футбольний фан.
- Працював бухгалтером у Price Waterhouse, згодом був керівником товарної марки в McDonald's.
- Причина, через яку став генеральним директором? Бо попередній пішов з посади.
- Раніше керував мережею McDonald's у Європі.

Цю інформацію я знайшов усього за десять хвилин. Між цими людьми видно величезну різницю. Один — інженер, а другий — бухгалтер, що став керівником товарної марки. Про що це нам говорить? Чи можна використати такі дані під час презентації?

Що ж, тепер ви повністю поінформовані, знаєте свою мету й сутність вашої ідеї. Час готувати саму презентацію!

Розділ 4 (стисло)

- Дуже важливо залучити інших людей на свій бік і зреалізувати свою ідею. Не фокусуйтеся на самій ідеї, ліпше зосередьтеся на тому, яка користь від неї іншим людям. (стор. 75)

- Припасуйте презентацію до людей, яким її покажете. Усі люди мають різні потреби, побажання, запитання й цінності. (стор. 80)

- Важливі запитання, що їх ставлять собі люди під час будь-якої презентації: (стор. 78)

— Яка мета ідеї? Я з нею згоден?

— Чи розумію я цю ідею? Мені вона подобається чи ні?

— Чого від мене чекають (фінансування, час, згода)?

— Чи можу я надати це?

— Які будуть наслідки моїх дій, якщо я погоджуся (переваги, ризики тощо)?

— Які наслідки, якщо я не погоджуся?

- Люди сприймають світ, використовуючи чотири психологічні функції (відчуття, інтуїція, почуття й мислення) і два типи темпераменту (інтроверсія, екстраверсія). Кожна людина має домінуючі функції. Усвідомивши ці функції, ви зможете розпізнавати їх в інших людях. Це допоможе зрозуміти, як вони сприймуть вашу презентацію. (стор. 81)

- Уклавши мапу балансу зацікавлених учасників (стор. 92), ви чітко уявлятимете, хто на вашому боці, а кого ще доведеться переконувати.

- Люди, яких вам потрібно переконати, можуть обіймати в компанії різні посади — від генерального директора до керівника проекту чи інженера. Усі ці люди мають свою природну поведінку й лексику. Вивчіть їх — і ви зможете налагодити з ними ліпшу комунікацію. (стор. 98—105)

Розділ 5. Підготуйте презентацію

Час готувати себе та інших до зустрічі. Тож повний уперед!

Ви прекрасно справляєтеся! У вас є чітке усвідомлення мети, яку потрібно досягти, чудова ідея, і тепер ви розумієте все про людей, яких musíte переконати, і про їхні ролі. Завтра великий день — вам доведеться виступити з презентацією.

Кількість присутніх

Кількість учасників зустрічі зазвичай зростає, бо людям не подобається делегувати повноваження («А що, як вони ухвалять рішення не на мою користь?») і вони не хочуть нікого залишати осторонь («А що, як Джон дізнається про зустріч, вирішить, що його свідомо не запросили, і почне працювати проти нас?»). Про всяк випадок, попри зайнятість, подумайте, кого вам варто запросити на зустріч. Вирішіть, хто вам потрібен. Контролюйте ситуацію.

Проблема в тому, що велелюдні зустрічі можуть бути контрпродуктивні. Можливість висловитися мають зазвичай ті, хто говорить гучніше за інших. До того ж доволі часто розмова сходить на теми, що не стосуються справи. На зустрічі можуть бути присутні люди, яких там бути не повинно і які прагнуть тільки одного — щоб зустріч закінчилася якомога швидше, тож вам доводиться викладати ідею поспіхом. (Якщо ви ще не здогадалися, велелюдні зустрічі мені не до душі).

Однак хай би якою велелюдною не була зустріч, ні за яких обставин ви не маєте втрачати над нею контроль. Якщо ви самі її організуєте, це чудово. Однак часто це робить хтось інший, і ви просто з'являєтесь у визначений час, щоб виголосити свої слова. Такого бути не повинно. Вирішіть, як має пройти важлива для вас подія, і спробуйте вплинути на організаторів.

Ось деякі основні правила:

- Вам важлива підтримка всіх зацікавлених учасників?

Дія: зробіть так, щоб усі вони прийшли на презентацію.

- Між деякими зацікавленими учасниками є певна напруга?

Дія: зрозумійте причину незгод і спробуйте їх розв'язати ще до зустрічі.

- Немає підтримки з боку зацікавлених учасників до презентації?

Дія: зустріньтеся з різними зацікавленими учасниками віч-на-віч і поговоріть у неформальних умовах.

- На таку важливу зустріч запрошено не всіх основних зацікавлених учасників?

Дія: зрозумійте причину та спробуйте запросити всіх.

Обставини зустрічі

Хай би кому ви презентували свою ідею — колезі чи раді директорів, маєте повністю контролювати ситуацію. Де відбудуватиметься презентація? За яких обставин?

Ідеальні умови для презентації становлять належна кількість людей, відповідне місце й правильний час. Іноді ви можете контролювати всі ці чинники, а іноді — ні. Однак у будь-якій ситуації можна вибрати найліпший варіант з наявних.

Місце проведення

Місце проведення презентації впливає на поведінку людей. Нейтральна зала засідань? Кабінет генерального директора? Креативний відділ? Залежно від місця люди поведуться по-різному. Комуś важливо перебувати у власному офісі, де зручно, безпечно та звично, а когось надихають студії дизайну.

Те саме стосується й презентації віч-на-віч. Подумайте про обставини зустрічі. Ви збираєтеся просто підійти до робочого стола людини й запропонувати свою ідею? Запросите бесідника на каву за межами офісу? А може, взагалі проведете презентацію в ліфті? Залежно від обставин ви можете розраховувати на різну реакцію.

Загальне правило можна звести от до чого: вибрати таке місце, де ваш бесідник почуватиметься найкомфортніше. Якщо ви хочете справити враження, то виберіть незвичне місце. Той, на кого розрахована презентація, має відчути, що ви доклали зусиль, зрозуміти свою важливість і те, що його думка вагома для вас.

Велика група (понад 20 осіб)

Якщо вам доведеться робити презентацію перед великою групою, вибір у вас невеликий. Найліпше, що можна зробити, — переконатися, що всім добре видно. Для цього можна розсадити людей кількома ефективними способами.

1. «Аудиторний» спосіб

Усі сидять рядами, обличчям до вас. Перевага такого способу в тому, що люди зосереджені на презентації й не відволікаються на тих, хто сидить поруч, бо їхні погляди спрямовані вперед. Уся увага буде прикута до вас, тож постарайтеся, щоб презентація була на висоті!

2. «Коктейльний» спосіб

Місця для сидіння за такого способу розсаджування організовані вільніше. Перевага полягає в тому, що в людей більше можливостей взаємодіяти одне з одним, і ваша презентація може відбуватися в менш формальних обставинах. За такого способу можна розділити вашу презентацію на кілька частин, даючи присутнім змогу поспілкуватися між собою. Водночас ви зможете прогулятися залом, поставити запитання й відповісти на них. Ризик такого способу розсаджування полягає в тому, що люди, природно, більше відволікатимуться.

Середня група (від 8 до 20 осіб)

У такій невеликій групі ви матимете змогу поспілкуватися з усіма слухачами, але не зможете приділити кожному достатньо часу. Крім того, у невеликих за розміром групах люди часто відволікаються на розмови між собою, а отже, є ризик утратити контроль над аудиторією. Чудовий спосіб запобігти цьому — стати перед групою й одразу

почати презентацію. Координуйте весь перебіг розмови, щоб люди не розбивалися на групи й не обговорювали кожен своє. У вас має бути чіткий план і концентрація. Зразу повідомте: виділите ви час на запитання й відповіді після презентації чи можна буде ставити запитання безпосередньо під час презентації.

3. Спосіб «конференц-зала»

Один великий стіл. Такий спосіб розсаджування дає змогу добре всіх бачити, він чудово годиться для групових розмов, а також для зустрічей з високопосадовцями, адже багато людей старшого віку почуваються некомфортно, сидячи як на семінарі (у формі букви «П»).

4. Розсаджування у формі букви «П»

Якщо вам потрібна можливість звертатися до кожного бесідника або ви хочете, щоб присутні на презентації влаштували невеликі групові дискусії, то розсаджування у формі букви «П» — саме те, що треба. Посередині кімнати залишається вільний простір, тож під час презентації ви можете переміщуватися кімнатою й підходити до всіх.

Мала група (від 4 до 7 осіб)

Це дуже хороший розмір групи. Ви завжди можете спостерігати за кожним присутнім, читати мову його тіла. Невелика кількість людей налаштовує на відверті розмови, коли можна обговорити все в подробицях. Для малих груп годиться як спосіб «конференц-зала», так і розсаджування у формі букви «П», але ви, якщо бажаєте, можете сидіти за столом, що зробить зустріч менш формальною.

Дуже мала група (від 1 до 3 осіб)

З такою нечисленною групою спілкування може бути дуже особисте, а зустріч відбуватися в приємних неформальних умовах.

Головне — уникнути розсаджування «я навпроти тебе», коли двоє людей сидять один навпроти одного. Спробуйте розсадити присутніх хаотичніше. Якщо, наприклад, люди сидітимуть боком до бесідника, то

це буде менше схоже на презентацію й більше на неформальну розмову, сприяючи тіснішим зв'язкам. Не використовуйте для презентації великий екран. Натомість зберіть усіх навколо ноутбука. Це також сприятиме створенню відвертішої розмови.

Час дня

Коли ви збираєтеся презентувати ідею? Ваша презентація спонтанна чи відбудеться в запланований час? Зранку чи після полудня? Завжди задумуйтеся про те, коли відбудеться зустріч і як час зустрічі вплине на людей.

За даними досліджень¹⁶, безпосередньо перед обідньою перервою процент позитивних ухвал суддів падає з 65 % майже до нуля, знову зростаючи після обіду до позначки 65 %. Якщо час дня впливає на суддів, можна собі уявити, яке значення він має в інших ситуаціях.

Найліпший час, щоб презентувати ідеї, — з 13:30 до 15:00. Уранці люди люблять віддаватися справі, але ближче до обіду багато хто має поганий настрій. До кінця дня люди часто знесилюються, бажаючи якомога швидше повернутися додому.

День тижня також має значення. Понеділок і п'ятниця зазвичай найменш ефективні дні, тому намагайтеся організувати зустріч у вівторок, середу або четвер. Якщо ви хочете мотивувати людей почати роботу над проектом, що триватиме тиждень чи місяць, презентацію варто проводити якомога ближче до дати початку. Наприклад, на початку грудня немає сенсу мотивувати інших до участі у проекті, що почнеться наприкінці січня.

Ставтеся до справи комплексно!

На перебіг і підсумки зустрічі впливають багато чинників: те, як люди ставляться до зустрічі, середовище, у якому відбувається подія, особи учасників, зокрема вас самих.

Пізнайте себе. Вивчіть присутніх на презентації. Відкиньте стереотипи. Створіть атмосферу, що схиляє до легкого спілкування. Не

дозволяйте іншим впливати на себе, але намагайтеся залишатися відкритими.

Джерело: Extraneous Factors In Judicial Decisions — 2011, Danziger, Levav, Avnaim-Pesso.

Джерело: Extraneous Factors In Judicial Decisions — 2011, Danziger, Levav, Avnaim-Pesso.

Прихиліть до себе симпатії ще до початку презентації

Ви можете мати найліпшу ідею у світі й точно знати, хто буде на зустрічі. Однак якщо у вас не виникне взаємозв'язок з іншими, ви приречені на програв. У наступному розділі ми докладніше поговоримо про те, як прихилити до себе слухачів під час презентації. Однак і перед виступом можна зробити так, щоб до вас поставились із симпатією.

Ставте запитання — особисто й імейлом

Перед початком будь-якої зустрічі поговоріть з організатором особисто. Така бесіда допоможе налагодити відносини й дає змогу ліпше зрозуміти, чого саме від вас чекають. Розпитайте про сподівання організаторів від презентації, дізнайтеся про можливі підводні камінці й те, що він/вона прагне здобути від зустрічі. Навіть якщо зустріч велелюдна або тематика складна, спробуйте влаштувати особисту зустріч заздалегідь.

Поділіться прев'ю презентації

Перед важливою зустріччю намагайтеся залучити кількох зацікавлених учасників до готування презентації. Ви можете, наприклад, показати їм прев'ю презентації й водночас довідатися, як буде сприйнята ваша ідея під час майбутньої зустрічі. Це добра практика, до того ж ви зможете залучити на свій бік зацікавлених учасників.

Якщо вам це вдасться, то на велелюдній зустрічі ваша презентація стане також їхньою презентацією й вони будуть зацікавлені у вашому

успіху.

І, певна річ, не забудьте подякувати їм за внесок і згадати про їхню підтримку, якщо презентація мине успішно.

Чітко окресліть мету презентації

Чи не перше, що спадає на думку на презентації: «Навіщо ця людина розмовляє зі мною і що їй потрібно?» Дайте відповідь на таке запитання на самому початку розмови й одразу схиліть присутніх на свій бік. Якщо вам доведеться виступати перед великою аудиторією, це потрібно зробити за кілька днів до зустрічі (наприклад, надіславши запрошення).

Переконайтеся, що всі присутні на зустрічі розуміють, навіщо ви тут сьогодні зібралися, інакше під час презентації, наприклад концепції нової комп'ютерної програми, обов'язково знайдеться кілька людей, упевнених, що презентація присвячена новій стратегії або просто оновленню старої програми. («А що не так зі старою програмою? Навіщо нас сюди покликали?»)

Щоб цього не відбулося, до початку презентації переконайтеся, що всі присутні розуміють мету зустрічі:

- Яка мета нашої зустрічі?
- Який контекст проблеми?
- Що ми обговорюємо? (І що ми не обговорюватимемо?)
- У кого які запитання?

Невимушена розмова перед початком презентації

Життя не обмежується самою роботою. Не все можна звести до досягнення тієї чи тієї мети та презентації ідеї. Продуктивна робота багато в чому залежить від тісних особистих відносин. Поцікавтеся життям інших, поспілкуйтеся з ними під час невимушеної розмови.

Чому ви віддали б перевагу — щоб якийсь незнайомець несподівано підійшов до вас і попросив підтримати його ідею чи щоб це зробив той, з ким ви вже мали нагоду поспілкуватися про те й про се?

Саме так! Невимушені бесіди допомагають зміцнити довіру й розвинути взаємини, зменшують ризик виникнення конфліктних ситуацій, надають більшої впевненості в позитивному підсумку.

У багатьох культурах ведення бізнесу неможливе без особистого спілкування, це сприймають як щось буденне й самоочевидне. У Китаї, наприклад, кожен ділову зустріч заведено починати з розмови про життя-буття.

Можна поговорити про свої захоплення, сім'ю чи навіть про погоду. Будь-яку позитивну тему схвалюють, головне — завчасно не спілкуватися безпосередньо про мету вашої зустрічі. Такі розмови — спосіб проаналізувати людину, з якою ви маєте справу, і це не менш важливо, ніж сама презентація.

Порада! Ставте якомога більше відкритих запитань (таких, на які не можна відповісти простими «так» чи «ні»).

Кілька хвилин до початку презентації також дуже важливі. Обов'язково поспілкуйтеся з колегами — біля кавової машини чи під час обідньої перерви. Постарайтеся говорити на теми, далекі від роботи, про щось таке, що цікаво і вам, і вашому бесідникові.

Я от, наприклад, люблю кататися на велосипеді, бувати на природі й рибалити, і, коли дізнаюся, що хтось поділяє одне із цих захоплень, розмова зав'язується сама собою («А який у вас улюблений велосипедний маршрут?»).

Ось деякі фрази, що допоможуть почати розмову:

- Як ви провели минулі вихідні? Їздили кудись?
- Що збираєтеся робити на ці вихідні?

- Дивились останні новини?
- Що думаєте про [додати останню новину]?
- Що ви зараз читаете? Які хороші фільми недавно дивилися?
- Яка книжка найбільше вплинула на вас?
- Які три найкорисніші програми на вашому телефоні?
- Що вас найбільше дратує у вашому телефоні?
- Якби ви могли оживити одного з музикантів, хто б це був?
- З ким нізащо не хотіли б застрягти в ліфті? Чому?

Будьте ввічливі й виявляйте зацікавленість (не будьте придурком)

Просто будьте ввічливою людиною й цікавтеся життям інших. Створення повноцінних зв'язків — важлива частина життя. Тому незалежно від усіх наведених вище порад важливо також виявити справжню зацікавленість іншими людьми. У когось це відбувається більш природно, у когось менш природно, але, практикуючись, цього може навчитися будь-хто.

Я завжди щиро цікавлюсь іншими людьми: їхніми захопленнями, тим, як вони проводять свята, що їм подобається. Просто запитайте, як справи, й уважно слухайте відповідь — ви багато дізнаєтеся про людину та зможете сформувати міцні й корисні відносини. Ви зрозумієте, що презентація відбувається інакше, бо між вами й вашими слухачами виник особистий зв'язок.

Створіть презентацію

Зробіть її людиною й особистою

Важко посперечатися з тим фактом, що для будь-якої людини важливо відчувати взаємозв'язок з іншими людьми. Нам подобається бути частиною колективу. Це надає життю цінності.

Новинні медіа й неурядові організації знають про це десятиліттями. Вони розуміють: що докладніше ви описуєте речі, то ближчими вони здаються.

Візьмімо заголовки новин, наприклад: «Курди прагнуть власної держави» або «Біженцям потрібна допомога». Ми розуміємо важливість цих історій, але ті, хто не має безпосереднього досвіду в таких питаннях, сприймають їх як щось абстрактне й безособове.

Однак, якщо ви зміните фокус, надасте історії конкретики, опишете її з особистої позиції, ефект буде геть інший: «Бейсос почувається вигнанцем у рідній країні» або «Мосі довелося тікати з дому через свою релігію».

Зробивши презентацію людяною й особистою, ви спровокуєте емоції.

Дивилися популярний серіал від НВО «Божевільні»¹⁷? В одній серії є епізод (пошукайте в мережі Mad Men The Carousel і побачите цей фрагмент навіч), де директор рекламного відділу презентує новий продукт. Однак замість розповісти про характеристики новинки він повністю зосереджується на особистій історії.

Одна ідея, дві презентації

Презентація парфумів, варіант 1

- Можливість. Спогади — наш найбільший скарб. Запахи активізують пам'ять. Що можна зробити з цими двома фактами?
- Ідея. Створити нові аромати, які люди зможуть свідомо асоціювати з новими спогадами, наприклад днем весілля чи першим побаченням.

Презентація парфумів, варіант 2

- Можливість. Одного чудового літнього дня, прямуючи додому, я проходив повз пекарню й відчув особливий запах печива. У спогадах я повернувся на двадцять років назад, знову опинившись на кухні сільського будиночка поруч зі своєю бабусею. Несподівано для себе я

всміхнувся. У всіх нас бувають такі миті, коли певні запахи спричиняють спогади, правда ж? [Почекайте підтвердження.]

- Ідея. Уявіть, як було б чудово, якби ми могли «тримати» у свідомості аромати, що нагадували б нам про пережиті події? Наприклад, Анна хоче запам'ятати день свого весілля, зберігши пам'ять про нього на довгі роки. То як «помістити» цей унікальний аромат у пляшку й зберегти на все життя? Ми хочемо створити такі запахи для Анни й усіх інших.

Яку з цих історій ви вмістите до своєї презентації?

«Божевільні» (Mad Men) — американський драматичний телесеріал, сюжет якого розгортається в 1960-х роках у вигаданому рекламному агентстві «Стерлінг Купер».

«Божевільні» (Mad Men) — американський драматичний телесеріал, сюжет якого розгортається в 1960-х роках у вигаданому рекламному агентстві «Стерлінг Купер».

Компонування слайдів

Звісно, було б перебільшенням улаштувати слайд-шоу колезі, перекинувшись із ним кількома словами біля кавової машини, але в багатьох інших ситуаціях слайди можуть допомогти цілком зрозуміло донести ваше повідомлення. (За умови, що слайд-шоу ретельно підготовлене.)

Ось кілька порад, які потрібно пам'ятати.

Почніть із зображення, що привертає увагу

Дуже важливо привернути увагу присутніх від самісінького початку презентації. Люди з перших секунд мають захотіти дослухати вас до кінця!

Один зі способів зробити це — почати з невеличкої історії (як у прикладі із запахами). Цікава історія обов'язково захопить вашу

аудиторію.

Друга техніка, яку я часто використовую, — зробити кілька сміливих заяв на самому початку презентації, додавши запитання «Що, як...?»

Наприклад:

- Факт 1. Спогади — наш найбільший скарб.
- Факт 2. Запахи активізують пам'ять. Жодна ілюстрація чи історія не впливає на пам'ять так виразно.
- Що як можна було б створити аромат, який свідомо асоціюватиметься з новими спогадами, наприклад днем весілля?

Використовуйте короткі чіпкі тексти

Тисячі людей, напевно, померли від нудьги, читаючи нескінченні нумеровані списки на слайдах. Пункти маркованого списку змушують промовця зачитувати їх уголос; водночас глядачі роблять те саме, тільки у вашому власному темпі. Результат: вони не приділяють вам, ведучому презентації, належної уваги.

Будьте конкретні! Використовуйте під час презентації слайди, щоб поліпшити свою промову. Дотримуйтеся суті. Пам'ятайте про вашу мету.

Звісно, є винятки з цього правила. Іноді нумерованих пунктів не уникають, особливо коли ви пояснюєте складну модель. Хитрість полягає в тому, щоб надавати інформацію поступово, шар за шаром, а не вивалювати все одразу на слухачів.

Зображення вартє тисячі слів

У жодному разі не можна допустити, щоб під час презентації присутні читали весь текст на слайдах, тоді як ви говорите щось інше. Потрібно зробити так, щоб слухачі зосередилися на вашій історії, перейнялися нею, зрозуміли її сутність. Хороший спосіб зробити це — використати зображення, що пояснюють ваші слова буквально чи метафорично. У

будь-якому разі ілюстрації мають позначати сутність ваших слів, резонувати у свідомості людей, бути живим прикладом.

Використовуйте контраст

Ваше слайд-шоу має становити єдину оповідь, за якою легко стежити. Однак ви ж не хочете, щоб присутні на презентації заснули, тому іноді таку єдність потрібно порушувати. У цьому допоможуть контрастні слайди. Належна мить, щоб використовувати контраст, — перехід від однієї теми до іншої (наприклад від «мети» до «ідеї») або тоді, коли ви хочете завершити роботу ефектно.

Будьте дотепні й безтурботні

Ця техніка або відповідає вашій особистості, або ні. Зазвичай люди, які слухають презентацію, зосереджені й серйозні. Іноді не зайве під час презентації розповісти невеликий жарт чи безтурботний каламбур. Змусивши людей усміхнутися, ви створите дружню атмосферу й прихилите присутніх до себе. (Тільки не перестарайтеся, завжди задумуйтеся, чи доречно кидатися жартами!)

Створіть послідовний візуальний ряд

Шаблони презентації так просто не придумаєш. Послідовний візуальний ряд легше сприймати, ніж інформацію. Людям подобається розуміти, що вони бачать, тому, якщо ви створите чітку структуру й періодично використовуватимете слайди, це помітно допоможе вашій справі. Наприклад, якщо у презентації є розділи, зробіть слайди, що відповідали б кожному розділу, схожими.

Усе слайд-шоу мають сприймати як єдину візуальну структуру.

Повертайтеся до того, із чого почали

Повне коло — відмінна техніка для слайд-шоу. Почніть з історії, поясніть ідею, розкажіть, що потрібно, щоб її виконати; потім поверніться до історії, пояснивши, як завдяки вашій ідеї вона закінчилася щасливо.

Закінчуйте закликком до дії

Ви проводите презентацію не просто так, щоб згаяти час. У вас є мета. Під час презентації чітко зазначте цю мету й закінчіть виразним закликком до дії. Це один з найбільших недоліків будь-якого слайд-шоу: людям подобається презентація, вони надихаються, а потім ідуть собі й забувають про те, що було. Цього не можна допустити. Переконайтеся, що слухачам сподобалася презентація, що вони сповнені ентузіазму, а тоді повідомте, чого конкретно вимагаєте.

Будьте максимально прямолінійні. Не пропонуйте й не натякайте. Уникайте речень на зразок «Було б чудово, якби...» або «Може, ви могли б...»

Закінчіть презентацію реченнями такого стилю: «Вам сподобалося? Долучайтеся до нашої команди, і разом нам усе вдасться!» або «Створімо цю програму та зробімо знайомства під час подорожі реальністю!»

Заклик до дії завжди має бути спрямований на вашу аудиторію. Якщо в залі присутні різні типи зацікавлених учасників, напишіть загальний заклик наприкінці слайд-шоу, а потім зверніться усно до кожного зацікавленого учасника особисто.

Практикуйтесь у презентаціях

Без учіння нема уміння. Репетиція — це найвдаліший спосіб поліпшити навички. Від відомих музикантів і пілотів «Формули-1» до Стіва Джобса¹⁸ й Ілона Маска — усі практикуються, щоб бути цілком упевненими в бездоганності свого виступу й готовності вийти перед аудиторією.

Попрактикуйте всю промову один, два чи навіть десять разів, аж поки не досягнете досконалості. Робіть це перед колегами чи друзями, запишіть себе на аудіопристрій або виставте таймер і спробуйте вкластися в певний час. Хоча б один раз у вас має бути генеральна репетиція презентації — весь виступ від початку до кінця.

Пор ада! Перевірте техніку наперед. Якщо для своєї презентації ви використали ноутбук чи проектор, переконайтеся, що вони працюють. Намагайтеся не залежати від інших людей — користуйтеся власною технікою!

На генеральній репетиції зверніть увагу на те, чи природне ваше мовлення, у які моменти ви затинаєтеся. Потренуйте ці фрагменти презентації окремо, аж поки все не йтиме як по маслу. Можна розбити виступ на частини й тренувати їх по черзі — так ви краще відчуватимете послідовність і структуру презентації.

Порада! Якщо є така змога, обов'язково проведіть хоч би одну репетицію в тому місці, де має відбутися презентація.

Коли я практикую презентації, то щоразу пояснюю ідеї трохи по-іншому. Для мене найважливіше — знати загальний напрямок історії, яку я хочу розповісти, а не конкретні слова. Я стежу, щоб приклади були дібрані вдало, а весь виступ був логічно структурований. Під час презентації я можу трохи змінити виступ у той чи той бік залежно від зворотного зв'язку, який отримую від аудиторії. Промовець, що виступає розкуто й природно, справляє куди краще враження, ніж той, хто ніби проказує весь текст з пам'яті. Не забувайте про те, що презентація — це спілкування, а не монолог.

Презентація — це ще не все

Щоб хтось загорівся вашою ідеєю, мало того, щоб вона йому просто сподобалася. Потрібно створити buy-in — людина, яку ви розраховуєте переконати, має відчувати, що ідея стосується безпосередньо її. Позитивне рішення зрідка приймають лише тому, що ідея хороша.

Підтримка багато в чому залежить від того, чи викликає особа, яка проводить презентацію, симпатію, чи здається вона досить надійною.

Важливість першого враження

Перше враження про людину неабияк впливає на дальший напрямок розмови. Враження залежить від багатьох різних чинників: якісь із них

ви можете змінити, якісь — ні. Однак важливо знати про це й спробувати справити якомога ліпше враження на першій зустрічі, в ідеалі — ще до презентації вашої ідеї.

Ось кілька чинників, що впливають на перше враження:

- Людина не любить «творчих» людей через негативний досвід спілкування з ними й тепер їм не довіряє.
- Ваш бесідник почув щось погане про вас особисто.
- Ви любляєте «вільний» стиль одяжі, тоді як ваші бесідники вважають, що на роботу варто ходити в костюмі.
- Зустріч відбувається не в той час і не в тому місці. У вашого бесідника видався кепський день, і тепер він усе проектує на вас.

Та сама розмова може мати дві цілком протилежні реакції. Буває, що до вас ставляться геть байдуже, хоч ви стараетесь щосили, аж очі рогом лізуть, а під час іншої такої зустрічі вас приймають надзвичайно позитивно й дуже захоплено. Чому так? Усе через внутрішні й зовнішні чинники, що впливають на вашого бесідника.

Інша людина створює навколо вас уявний контекст і по-своєму розуміє мотиви для розмови. Однак у ваших силах вплинути на це враження.

Мій досвід спілкування з редакторами

Одного разу мене запросили як позаштатного працівника долучитися до цікавого проекту, що стосувався майбутнього новин. На першій зустрічі нас попросили поділитися думками щодо цієї теми. Ми почали перелічувати сучасні світові тенденції новинної журналістики, зазначаючи ті, що нам подобаються.

У кімнаті була старша редакторка, що геть не здавалася щасливою. За першої ж нагоди вона почала ставити нам складні запитання про відділи новин, процеси, труднощі. Я зразу зрозумів, куди вона хилить: ми видавалися їй лише купкою неосвічених консультантів, які думали,

що таку складну проблему можна розв'язати однією фантастичною презентацією.

Замість піти в атаку й відповісти на її запитання я зробив крок назад, визнавши, що вона в чомусь має рацію. Я пояснив їй, що вже багато років працюю з редакціями й ніколи б не став недооцінювати всю складність редакційного процесу.

Потім я спробував відновити до себе довіру й поєднав приклади інновацій, які ми навели, з нашою поточною роботою, пояснивши, де, на мою думку, вони збігаються, а де — ні. Наприкінці я сказав, що хотів би дізнатися більше про поточну ситуацію в редакції й побачити все на власні очі. Стиль розмови моєї бесідниці відразу змінився, і відтоді ми насолоджувалися спільною роботою.

По одязі людину стрічають...

Той одяг, який ви носите, багато про вас може розповісти. Люди несвідомо формують судження про вас по зовнішньому вигляду, навіть якщо воно помилкове. У різних культурах, галузях і компаніях зовсім різний одяг можуть вважати індикатором професіоналізму чи досвіду, але основні універсальні правила все-таки є.

Одяг, який ви носите, має допомогти сформувати зв'язок з іншими людьми.

Якщо ви прийдете на важливу зустріч ради правління банку в шортах і футболці з написом AC/DC, то малоімовірно, що з присутніми у вас виникне потрібний тип комунікації. І навпаки: якщо вдягнете костюм на зустріч із програмістами, на успішний підсумок розмови навряд чи можете розраховувати.

Дослідження аудиторії мають допомогти вам зрозуміти, якому стилю одягу віддати перевагу. Однак майте на увазі: те, що ви носите, має відповідати вашому особистому смаку, інакше вам буде некомфортно й ви почуватиметеся невпевнено. Не хочете носити костюм — то й не потрібно. Діловий стиль, зрештою, це не тільки костюми! Головне, щоб ваш одяг був чистий і випрасуваний.

Бути людиною креативної професії добре тому, що від вас сподіваються також і відповідного креативного зовнішнього вигляду! Тож ви можете вдягнутися на зустріч менш «строго», наприклад поєднавши піджак із джинсами. Головне — не переборщити: увага присутніх має бути спрямована на презентацію, а не на ваш одяг. Віддавайте перевагу нейтральним кольорам і не вдягайте яскравих речей із крикливими візерунками.

Тепер ви повністю готові. Час самої презентації. Уперед і тільки вперед!

Стів Джобс (1955–2011) — американський підприємець і винахідник, співзасновник компанії Apple.

Стів Джобс (1955–2011) — американський підприємець і винахідник, співзасновник компанії Apple.

Розділ 5 (стисло)

- Кількість учасників зустрічі зазвичай зростає, бо людям не подобається делегувати повноваження. Не втрачайте контроль над ситуацією, зробіть усе, щоб на презентації були тільки потрібні люди. (стор. 112)
- На кінцевий підсумок презентації неабияк впливає місце проведення та спосіб розсаджування аудиторії. Залежно від розміру групи (велика, середня або мала) виберіть найліпший варіант розміщення присутніх. (стор. 113)
- Ставте запитання — особисто й імейлом — перед презентацією, щоб налагодити відносини. (стор. 118)
- Чітко окресліть мету презентації перед її початком. Переконайтеся, що всі присутні на зустрічі розуміють, навіщо ви тут сьогодні зібралися. (стор. 118)
- Не переходьте зразу до суті справи, а почніть з розмови на сторонні теми. Перш ніж говорити про бізнес, важливо налагодити контакт.

(стор. 120)

- Зробіть презентацію людяною й особистою. Людям подобається відчувати взаємозв'язок, бути частиною історії. (стор. 122)
- Добре слайд-шоу — ключ до успіху будь-якої презентації. Почніть із зображення, що привертає увагу. Використовуйте зображення, щоб слухачі зосередилися на вашій історії, перейнялися нею, зрозуміли її суть. Використовуйте короткі чіпкі тексти, створіть послідовний візуальний ряд. (стор. 124)
- Без учіння нема уміння. Репетиція — це найвдаліший спосіб поліпшити навички. (стор. 127)
- Завжди пам'ятайте: презентація — це ще не все. Щоб хтось загорівся вашою ідеєю, треба створити buy-in — людина, яку розраховуєте переконати, має відчутти, що ідея стосується безпосередньо її. (стор. 129)

Розділ 6. На старт! Увага!! Презентація!!!

Усі приготування завершено. Час показати ідею. Однак стривайте хвилинку — у вас ще є багато можливостей підвищити свої шанси на успіх!

До презентації

Приходьте вчасно

Деякто вважає, що запізнюватися модно, однак це зовсім не так. Люди, які так вважають, просто шукають виправдання своїй непунктуальності. Однак коли їм самим доводиться чекати когось, вони починають дратуватися. Хочете справити хороше перше враження? Приходьте вчасно! (А також див. розділ 5.)

Запізнюючись на зустріч, ви надсилаєте людям певний сигнал. Зазвичай їм починає здаватися, що ви не зовсім серйозно ставитеся до ситуації, цінуючи свій час більше за час інших. Якщо ви самі

призначили зустріч, обов'язково прийдіть вчасно. А ще ліпше — трохи раніше, так, щоб у вас був час підготуватися до зустрічі. Ви встигнете ввімкнути ноутбук, перевірити проектор і вибрати найліпше місце за столом. Це також дасть вам змогу встановити з вашим бесідником зв'язок у неформальних обставинах. Залежно від виду зустрічі приходьте за 30 (велелюдне зібрання) або 10 хвилин (зібрання для середніх і малих груп) до початку.

Звісно, іноді виникатимуть ситуації, коли через непередбачувані обставини ми запізнюємось. У таких випадках обов'язково зателефонуйте клієнтові, попередьте, що запізнюєтеся й скажіть чому!

Спостерігайте за оточенням

Увійшовши в будівлю чи кімнату, затримайтеся на хвилину й озирніться навколо. Це дасть вам уявлення про те, з якою компанією й людьми ви матимете справу. Крім того, у вас може виникнути привід для майбутньої розмови. Наприклад, якщо побачили в кабінеті менеджера книжку, ви можете мимохідь згадати про неї на презентації, що зразу приверне його чи її увагу.

Стиль будівлі або планування конкретної кімнати в ній також може багато розповісти про корпоративну культуру. Це допоможе вам вибрати для себе правильне місце за столом і підкаже, як провести зустріч. Наприклад, якщо в офісі щось указує на домінуючий стиль керівництва, займіть за столом чільне місце. Якщо ви відчуваєте, що навколо панує більш розслаблена атмосфера, поведіться відкритіше. Людям до вподоби схожість інтересів і поглядів.

Озираючись навколо, звертайте увагу на:

1. Додаткову інформацію, потрібну, щоб зрозуміти корпоративну культуру й загальну атмосферу компанії;
2. Будь-яку інформацію про клієнтів, з якими доведеться спілкуватися;
3. Привід, щоб почати розмову, який допоможе налагодити особистий контакт.

Будівля

Розміщення будівлі розповість вам багато про історію компанії та її власників.

- Що це за будівля?
- Чи престижний район, у якому вона розміщена?
- Будівля в хорошому стані?
- Які автомобілі припарковані біля неї?
- Чи є спеціальні місця для менеджерів?
- Де саме розміщена будівля? Чому саме там?

— Вивчіть це питання заздалегідь. Зануртеся в історію будівлі, й у вас можуть виникнути цікаві теми для бесіди. Офіс компанії розміщений у тому самому місті, де вона була заснована, чи керівництво вирішило переїхати у зв'язку з розширенням?

Вхід і загальне враження від інтер'єру

Щойно потрапивши в офіс компанії, ви негайно можете відчутти її атмосферу. Офіси можуть бути нудні, тихі й заповнені або енергійні та живі. Ви відчуваєте позитивну енергію чи якусь напругу?

- Що висить на стіні? Картини? Світлини працівників?
- Яка тут панує загальна атмосфера?
- В офісі більше цінують людей (багато фотографій, неформальні розмови) чи статус (нагороди, світлини з відомими людьми)?
- Як одягаються працівники? Кожен хто як хоче чи є певний дрес-код?
- Чи виникає відчуття, що в офісі вирує життя?

- Офіс чистий? Хороший ремонт?
- Інтер'єр старомодний? Сучасний?
- Які комп'ютери, телефони та офісну техніку використовують працівники?

Офісний простір

Після того як ви зібрали всю зазначену інформацію, час перейти до більш особистих спостережень за людьми, перед якими вам доведеться виступати. Якщо ви опинилися в чиємусь кабінеті, уважно його огляньте.

Одного разу я зайшов у кабінет і побачив там безліч усіляких гаджетів. Я зрозумів, що людина розуміється на технологіях і схвалює інновації. В іншому кабінеті я помітив цілу книжкову шафу з романами Вілбура Сміта¹⁹ (одного з моїх улюблених авторів). Це був пречудовий початок розмови. Що ваші спостереження можуть розповісти про людей, з якими ви маєте зустрітися?

- На якому поверсі їхній кабінет? На найвищому з найкращим краєвидом з вікна?
- Які особисті речі ви бачите?
- Які книжки ви бачите? Світлини? Картини?
- Інтер'єр кабінету має певний стиль?
- Кабінет великий чи маленький?
- Там охайно?

Виберіть собі місце

У вас є можливість вибрати собі місце за столом? Вибирайте його розумно, мій юний падаване! Місце, яке ви займете під час зустрічі, безумовно впливає на те, як вас сприйматимуть інші.

У розділі 5 я описував різні варіанти розсаджування. Однак припустімо, ви потрапили у звичайнісінький офіс, де стоїть прямокутний стіл. У вас є кілька способів розміститися за цим столом залежно від того, як ви хочете, щоб вас сприймали.

Один навпроти одного

За такого варіанту розсаджування ви сидите прямисінько перед клієнтом. Якщо на презентації присутні кілька людей, розмістіться навпроти лідера групи. Таке розсаджування нагадує переговори або серйозну розмову, бо бесідників розділяє стіл. Це ефективний спосіб, якщо ви хочете заслужити повагу присутніх, але водночас створюєте певну дистанцію.

Змішане розсаджування

Ви та інші члени вашої команди сидите разом із клієнтами. Змішане розсаджування прибирає відчуття розділеності — «ми й вони» — і полегшує налагодження відносин. Дискусія відбувається по всьому периметрі стола, сторони розмовляють невимушено, а не по черзі. Подумайте, як ліпше розмістити свою команду навколо стола. Наприклад, якщо хтось у вашій команді має добрі взаємини з клієнтом, з яким ви не ладнаєте, можете посадити їх разом. Однак пам'ятайте: якщо серед ваших колег відразу кілька промовців, потрібно, щоб вони сиділи разом. Не варто кидати презентацію з одної частини стола до іншої, ніби м'ячик під час гри в пінг-понг.

Пліч-о-пліч

Чудовий варіант розсаджування для невеличкої групи (дві-три особи). Якщо ви хочете зробити презентацію дуже особистою, буквально втягти в неї присутніх, сідайте пліч-о-пліч. Таке розсаджування створює атмосферу взаєморозуміння та співпраці, яка чудово згодиться для невеличких груп, де ніхто не намагається домінувати.

На чільному місці

Хочете, щоб до вас ставилися як до лідера зустрічі? Сядьте на чільному місці за столом. Це чудовий варіант, якщо ви хочете показати, що контролюєте зустріч. Однак якщо на зустрічі присутні інші люди, що також претендують на роль лідера, вони можуть спробувати кинути вам виклик.

Якщо в кімнаті різні типи стільців, виберіть для себе зручний, а головне — з прямою спинкою. Вам не потрібен стілець, на якому доведеться сидіти сутулячись, — у такій позі ви матимете менш професійний вигляд і люди несвідомо думатимуть, що ви не зосереджені.

Чекаючи на учасників, сядьте обличчям до дверей, і завжди вставайте, коли хтось входить у кімнату, — так ви засвідчуватимете свою повагу.

Потисніть руки, вітаючись.

Спостерігайте за людьми перед презентацією

Спостерігати за динамікою групи дуже цікаво. Щойно та чи та людина ввійде в кімнату, використайте всі органи чуття та спробуйте зрозуміти її настрій. Як вона поводить себе? Розслаблена? Налаштована позитивно? А ви відчуваєте напругу? Чи уникають люди одне одного?

Розуміння динаміки під час зустрічі допоможе вам позиціювати себе. Якщо ви правильно визначите, хто з присутніх приймає рішення й впливає на людей, то зможете використати цю інформацію, щоб скерувати енергію й зусилля в потрібному напрямку.

На що звернути увагу, спостерігаючи за людьми?

1. Хто відповідає за прийняття рішень? Яка ієрархія в цій групі?
2. Яка динаміка групи?
3. Яка корпоративна культура?
4. Хто зацікавлений темою презентації, а хто ні?

Коли люди заходять у кімнату

Заходячи в кімнату, де має відбутися презентація, люди зазвичай розслаблені, і це чудова можливість поспостерігати за їхньою природною поведінкою. Коли починається презентація, люди стають переважно замкнутіші.

- Люди входять поодиночці чи разом?
- У приміщенні весела та дружня атмосфера? Чи, може, ви відчуваєте напругу?
- Чи є серед присутніх хтось, хто весь час мовчить і не зважає на інших?
- Як люди розмістилися в кімнаті? Вони сидять близько чи нарізно?
- Працівники з різних відділів тримаються окремо чи всі спілкуються між собою?
- Чи взаємодіють між собою люди, що обіймають різні за рангом посади в компанії?
- Люди, входячи в кімнату, зразу вітаються з вами чи чекають, що це зробите ви?

Проломлюючи кригу

Багато людей вважає, що почати розмову з незнайомою людиною, чекаючи на початок презентації, дуже складно. Так само як у ліфті на шляху до місця презентації. Розмови на невимушені теми — чудовий спосіб подолати ніяковість. Крім того, вони допомагають вам ліпше пізнати одне одного, а в деяких випадках — і прихилити бесідника до себе (у розділі 5 я подав кілька запитань, з яких можна почати діалог із незнайомою людиною).

Під час презентації

Спостерігайте за людьми під час презентації

Під час презентації дуже цікаво спостерігати за присутніми. Зверніть увагу на мову їхнього тіла, зоровий контакт і міміку. Спробуйте зрозуміти, хто справжній лідер за столом, а хто намагається ухилитися від розмови. Чи намагається хтось із присутніх привернути до себе увагу? А може, хтось просто суперечить усьому, що говорить його колега? Придивіться та поспостерігайте.

- Хто уважно вас слухає, хто ігнорує?
- Чи справді люди захоплені вашою промовою (нахиляються вперед, усміхаються і/або кивають) чи дивляться на вас пасивно?
- Люди сидять, розвалившись на своїх стільцях?
- Чи є в кімнаті людина, що постійно з вами сперечається? Якщо так, дізнайтеся, чому вона так робить.
- Хто бере на себе роль лідера?
- Присутні поважають одне одного?

Стежте за атмосферою в кімнаті й намагайтеся виявляти ознаки зацікавленості (див. «Ознаки можливого незацікавлення»). Підтримуйте зоровий контакт з якомога більшою кількістю людей, щоб кожен відчував себе залученим до процесу і вважав, що звертаються саме до нього. Якщо ви помітили, що люди втрачають зацікавленість, спробуйте знову їх захопити.

Ознаки можливого незацікавлення:

- схрещені руки;
- людина сидить, недбало розкинувшись;
- присутні дивляться в телефони чи ноутбуки;
- немає зорового контакту;
- слухач грається з ручкою чи іншим предметом;

- немає невербального зворотного зв'язку (кивка, усмішки).

Заувага! Усе перелічене — не завжди ознака незацікавленості. Наприклад, деякі люди схрещують руки, коли слухають, а декому просто подобається весь час перебирати щось у руках.

Люди можуть утрачати цікавість до вашої презентації з багатьох причин. Може, вона просто нудна або ви не подобаетесь своїм слухачам. З другого боку, може бути й так, що вашої вини тут немає. Наприклад, у людини видався невдалий день, і вона роздумує про те, що сталося. Або просто втомилась. А може бути й таке, що слухачеві насправді цікаво й він обдумає вашу ідею. Завжди майте це на увазі.

Ви можете знову зацікавити присутнього на зустрічі, зробивши його активним учасником презентації. Наприклад, поставте йому запитання з теми («Розкажіть, як ви вперше відвідали музей?») або якимось конкретне запитання («Що ви думаєте про цю ідею?»). Ліпше ставити відкриті запитання. Якщо нічого не вдається, я іноді застосовую радикальніший підхід — звертаюся до заклопотаної власною думкою людини й запитую: «Я помітив, що ви думаєте про щось інше. Що сталося?»

Добре, погано, жахливо

Ви також можете постати перед ситуацією, коли хтось із присутніх геть не зважає на вас і не виявляє жодної цікавості до вашої презентації. У такому разі зверніться до цієї людини й прямо скажіть їй про це. Я вважаю, що будь-яка людина, яка ретельно підготувалася до презентації, заслуговує поваги й того, щоб їй приділили час і увагу. Певна річ, я говорю це, усміхаючись, але зміст моїх слів доволі однозначний (роки спілкування з дітьми неабияк стають у пригоді). Я просто зупиняю презентацію в будь-якому місці або закінчую розмову, а потім звертаюся до заклопотаної власною думкою людини зі словами: «Вибачте. У вас усе гаразд?» А якщо людина, не відриваючись, дивиться в телефон, питаю: «Сталося щось важливе, що потребує вашої уваги?» Здебільшого цього досить, щоб знову примусити всіх слухати.

Особисто для мене не має значення, до кого я так звертаюся — генерального директора компанії з мільярдними прибутками чи стажиста. Люди мають поважати одне одного незалежно від статусу в корпоративній ієрархії чи марки автомобіля. Звісно, вам вирішувати, чи доречно йти на конфронтацію, адже в деяких випадках це може коштувати роботи. Однак особисто я не хотів би працювати на тих, хто не виявляє поваги до співробітників.

А от що робити, коли під час презентації люди почнуть розмовляти між собою? Тримайте зустріч під контролем, усе має бути в центрі уваги. Один зі способів зробити це — зупинити презентацію, щоб дати бесідникам можливість закінчити розмову. Зазвичай більшість людей, усвідомивши ситуацію, відразу замовкає. Якщо вони й далі собі розводять теревені, попросіть розповісти присутнім про те, що саме вони обговорюють. Цілком нормально тримати ситуацію під контролем, презентація ж бо ваша.

Чітко окресліть мету зустрічі

Усі приготувалися до вашої презентації й знають, про що йтиметься, так? Точно? Завжди перевіряйте, перш ніж почати. Спитайте присутніх у кімнаті, чому присвячена зустріч. Або почніть презентацію, окресливши мету зустрічі, і запитайте, чи всі знають про цю мету. Ніколи не пускайте таке питання самопливом.

Трапляється, що зустрічі організовуєте не ви, й у вас не буде змоги самим запросити учасників. У таких ситуаціях часто буває, що на презентації потрапляють люди, яким там не місце. Або люди приходять на зустріч, вважаючи, що вона присвячена одній темі, а насправді — геть іншій.

Не так давно я був на одній такій зустрічі. Мені запропонували розробити план проекту для двох нових клієнтів компанії, з якою я вже колись працював. Моя давня клієнтка попросила підготувати презентацію й запросила інших клієнтів, щоб ті вирішили, чи хочуть вони працювати з нами. Коли нас познайомили, я помітив на їхніх обличчях подив, хоч вони й намагалися його приховати. Замість перейти до презентації я запитав їх, чого вони сподіваються від

зустрічі, і вони зізналися, що здивовані бачити мене там. Я усміхнувся й сказав, що зрозумів це з їхніх виразів обличчя, і вони трохи розслабилися. Тоді я попросив свою давню клієнтку трохи більше розповісти про сутність справи. Після цього вони повністю зрозуміли мету зустрічі й погодилися, що тема важлива. Зрештою, ми отримали замовлення на роботу.

Установіть основні правила

Перш ніж розпочати виступ, чітко зазначте, коли можна ставити запитання. Чи можна висловлюватися під час презентації, чи на це буде час після вашого виступу. Можна, наприклад, сказати, щоб слухачі ставили запитання, якщо їм щось незрозуміло під час презентації, але інші запитання варто приберегти на потім. Усе залежить від структури вашої презентації й особистих уподобань. Дехто відкритий до запитань під час презентації, інші натомість не люблять, щоб їх перебивали, і повністю проводять презентацію, а вже потім відповідають на запитання аудиторії. Якщо їх запитати про щось під час виступу, вони збиваються з думки і їм складно потім зосередитися. У будь-якому разі перед початком виступу чітко встановіть основні правила презентації.

Майте на увазі: якщо ви встановите правила, люди їх дотримуватимуться. Якщо вам усе-таки поставили запитання посеред презентації, хай це не збиває вас із пантелику. Дайте зразу відповідь на запитання або скажіть, що обов'язково відповісте згодом («Я розповім про це за хвилину» або «Ми до цього ще повернемося»).

Також зважайте на стиль презентації відповідно до її характеру. Зазвичай я не проти, коли під час виступу мені ставлять запитання чи коли в межах презентації починають обговорення. Однак іноді на презентаціях я розповідаю історію, яку хочу довести до кінця, щоб створити певну атмосферу. Мені хочеться, щоб люди відчули її серцем, пройнялися нею всім своїм єством. У таких випадках я вважаю за ліпше спочатку закінчити презентацію, а потім перейти до запитань.

Лишіть місце для імпровізації й персоналізації

Ви практикували презентацію багато разів. Кожне речення записане й вивчене напам'ять. Однак щойно ви починаєте промову перед аудиторією, щось іде не так. Ви злегка схвильовані й не можете згадати, на чому зупинились. У голові порожнеча. Це невдача!

Завчати підготовлену презентацію слово в слово — погана ідея. Це провокує хибне відчуття контролю. Ви мусите дотримуватися цього точного маршруту, не допускаючи жодного відхилення, інакше заблукаєте. На більшості зустрічей трапляються несподіванки, а тому потрібно вміти адаптуватися до ситуації й імпровізувати. Спробуйте ту саму презентацію щоразу проводити дещо інакше. Якщо вам це вдаватиметься, то на публіці не боятиметеся нічого. Ви зможете трохи змінювати перебіг презентації залежно від зворотного зв'язку, який ви матиме чи не матимете від аудиторії.

Можливість адаптувати, імпровізувати й персоналізувати презентацію може бути корисна з багатьох причин. Я рекомендував би вам імпровізувати й персоналізувати під час будь-якого вашого виступу. Це не означає, що всю презентацію потрібно змінювати докорінно, але трохи розмаїття, щоб ваш виступ сприймали як унікальний і більш особистий, не завадить.

Один зі способів зробити це — додати короткі нотатки до слайдів (у PowerPoint чи Keynote20). Не записуйте промову слово в слово, запишіть лише ключові пункти, обмежившись п'ятьма словами на кожен слайд і залишивши простір для імпровізації. Не хвилюйтеся, якщо зразу не вдасться. Тренуйтеся — без учіння нема уміння!

Якщо ви втратили хід думок

Це трапляється з найліпшими з нас: посеред презентації ви ніби ціпенієте, втрачаючи хід думок. Якщо так сталося, не намагайтеся говорити будь-що, щоб заповнити тишу. Ліпше глибоко вдихнути й просто визнати, що сталося, сказавши: «Вибачте, я втратив хід думок. Вернімося на крок назад». Після цього продовжуйте з останнього пункту, який можете згадати.

Якщо вам поставили складне запитання

Ще одна ситуація, здатна збити з пантелику, — коли вам раптом ставлять складне запитання. Найперше, що потрібно зробити в такому разі, — сказати: «Дякую. Це хороше запитання!» Далі, залежно від ситуації й типу запитання, можна зробити одну з трьох речей:

- Якщо ви на середині презентації й знаєте, що можете відповісти на запитання, трохи на нього подумавши, скажіть: «Маю подумати. Повернуся до вашого запитання після презентації».
- Якщо ви не знаєте відповіді, так і скажіть. Більшість людей цінує чесність: «Чесно кажучи, зараз я не готовий відповісти на ваше запитання».
- Ви також можете ухилитися від негайної відповіді, сказавши: «Хороше запитання. Однак, перш ніж я відповім, цікаво, що ви думаєте із цього приводу». Зазвичай люди відчують, що мусять відповісти на запитання, і це може дати вам час подумати й вислухати їх.

У багатьох випадках люди насправді раді відповісти на власне запитання, бо це змушує їх відчувати себе цінними учасниками зустрічі.

Не забувайте дякувати

Усім приємно чути похвалу. Похвала спричиняє усмішку, дає відчуття, що ми зробили щось важливе. Здобувши справжню вдячність, люди готові викладатися на всі сто. Це простий, ефективний і, головне, дешевий спосіб мати до себе довіру й лояльність. У всіх авторитетних курсах менеджменту вчать, що хороший лідер завжди висловлює вдячність своїм працівникам. Однак більшість із нас — отакої! — не вміє цього робити.

У багатьох компаніях часто можна побачити, як усі орієнтовані на прогрес, поспішають щось зробити й побачити результати. А от на те, щоб озирнутися назад, оцінити тяжку працю й подякувати за неї, завжди бракує часу. Не можна сказати, що люди це роблять свідомо. Я

впевнений, що більшість людей по-справжньому цінує колеґ, але... просто забуває це висловити.

Однак моя книжка не про трудове життя загалом, вона про презентування ідей. Цей розділ присвячений часу самої презентації. Під час свого виступу не забудьте віддати належне членам вашої команди й подякувати їм за виконану роботу. Наприклад, якщо клієнт каже, що йому дуже подобається новий логотип, зазначте, що над його створенням працювала вся команда.

Коли ви презентуєте нове пакування продукту, додайте, що колеґи також неабияк попрацювали над дизайном. Покажіть іншим, що ви команда й любите працювати разом на користь клієнта. Це також змусить кожного члена вашої команди пишатися своїм внеском.

Якщо ви працювали над проектом разом зі своєю командою, завжди говоріть «ми», а не «я» під час презентації, навіть коли розповідаєте про аспекти власної ідеї. «Ми» повідомляє як клієнтові, так і вашій команді, що ви працюєте разом.

Цей метод годиться й для роботи з клієнтами. Подумайте про успіхи, що їх досягли ваші клієнти у своїй компанії, і щиро їх за це похваліть. Може, вони щойно запустили справді цікавий новий продукт або маркетингову кампанію? А може, аносували нову стратегію? Подумайте, що вам справді подобається, що ви найбільше в них цінуєте й чому так раді працювати з ними. І скажіть їм про це!

І останнє: я завжди дякую присутнім на презентації за витрачений час, хороший зворотний зв'язок, зауваги чи запитання. Кажучи «Це справді чудова заувага. Дякую», ви зразу ж надасте людині заряд бадьорості й поліпшите свою привабливість, навіть якщо зворотний зв'язок був негативний (але конструктивний).

Поступитися на користь іншого

З вами, певно, не раз таке траплялося: ви викладаєте ідею якійсь людині, а щойно закінчили — бесідник починає говорити про вашу ідею, ніби він сам її вигадав. Насправді таке трапляється з усіма. От

сидите собі ви на зустрічі й пояснюєте принципи роботи, аж раптом прокидається менеджер і починає ще раз пояснювати те саме. Що робити в таких випадках? Усе залежить від ситуації. Іноді можна заявити, що ідея належить вам, а іноді варто поступитися на користь іншого. На діловій зустрічі люди переважно орієнтовані досягти власних результатів, то чому б не дати іншій людині можливість почуватися добре й не погодитися, що ідея його? Якщо це не зашкодить, навіщо наполягати, що ідея спала першому на думку саме вам?

Якщо ви не впевнені, чи варто сперечатися через авторство ідеї, скористайтеся моїм «деревом рішень» на наступній сторінці.
(*барабанний дріб*)

Мова вашого тіла

Перші враження про будь-яку людину формуються на основі зовнішнього вигляду й манери поведінки. Тож можна собі уявити, як важливо випромінювати впевненість і компетентність. Ви маєте бути господарем становища. Завжди пам'ятайте про це під час будь-якої зустрічі, і з часом це стане для вас звичною справою.

Презентуючи ідею, стійте прямо

Якщо під час презентації ви стоїте, це ознака впевненості й контролю. Здіймаючись над іншими, ви можете стежити за всім у кімнаті. Тож ліпше вам не сідати, якщо, звісно, не бажаєте, щоб усе відбувалося в більш неформальному оточенні.

Сидіть прямо, нахилившись уперед

Якщо ви сидите, нахилившись назад, то в інших виникає відчуття, що ви розслаблені й байдужі до того, що відбувається навколо. Нахилиючись вперед, ви показуєте, що зосереджені, зацікавлені й готові до взаємодії, — а це саме те, що потрібно.

Розслабте плечі

Якщо ваші плечі розслаблені, то виникає враження, що сам ви весь напружений.

Дивіться людям просто в очі

Постійний зоровий контакт — сигнал до того, що ви зацікавлені в увазі бесідника й самі готові приділяти йому увагу. Однак надто пильний погляд може спровокувати ніяковість, тож не забувайте час від часу відводити очі.

Жестикулюйте, коли говорите

Я навіть не задумуюся про це й жестикулюю автоматично. Жестикуляція, випромінюючи енергію, спонукає до розмови. Головне не перестарайтесь.

Не жестикулюйте, коли говорите

Так-так, жестикулювати багато — не завжди доречно. Деякі люди розмахують руками навсідч, як вітряк, або просто не знають, куди їх подіти. Якщо ви один з таких людей — зафіксуйте руки спереду (можна, наприклад, використовувати жест «ромб Ангели Меркель»²¹).

Кивайте й усміхайтесь

Киваючи й усміхаючись іншій людині, коли та говорить, ви показуєте зацікавленість і згоду. Це допомагає розвинути відносини. Якщо ви просто слухаєте уважно, не подаючи таких сигналів, то можете неабияк збентежити бесідника, ставлячи його в незручне становище.

Дзеркальна мова тіла

За жвавою розмовою люди починають автоматично повторювати мову тіла бесідника. Це означає, що ми повністю захоплені бесідою. Хоч часто це відбувається несвідомо, ви можете робити таке цілком обдуманно.

Після презентації

Презентація закінчена. Час щось випити? Ні, ще зарано. Пам'ятайте: ви досі перебуваєте в одному приміщенні з клієнтами. Саме час поцікавитися, чи є в них запитання або зауваги, і лише після цього можна закінчувати презентацію.

Спостерігайте за людьми наприкінці презентації

Що відбувається, коли презентацію закінчено? Як поведуться люди? Це мить істини — саме тоді можна оцінити ступінь зацікавленості людей вашою ідеєю.

- Чи починають присутні ставити серйозні запитання?
- Хто ставить найважливіші запитання?
- Учасники дають змогу іншим закінчувати свої запитання чи перебивають?
- Чи виявляють вони повагу?
- Запитання ставлять, щоб зрозуміти ідею чи щоб її знищити?
- Чи прагнуть люди розвивати цю ідею? Вони мислять глобально? Це дуже добрий знак.
- Після зустрічі люди вам дякують чи зразу йдуть?
- Хто зразу виходить з кімнати?
- Учасники презентації розмовляють з вами після її закінчення? Це добрий знак. Якщо, звісно, вони не скаржаться.

Зворотний зв'язок

Отримати зворотний зв'язок буває дуже непросто. Хоч ми завжди просимо його, однак більше хочемо чути на свою адресу компліменти. Будьмо відверті, кожному-бо приємніше почути, який він дивовижний, замість «могло б бути ліпше». Однак компліменти не допомагають нам

і нашим ідеям розвиватися на відміну від конструктивної критики. Нижче описана схема, що допомагає отримати зворотний зв'язок гідно.

Попросіть дати зворотний зв'язок

Наприкінці презентації завжди просіть клієнта дати зворотний зв'язок. Щоб зауваги виявилися цінними, а обговорення — результативними, потрібно створити безпечне середовище для висловлювання будь-якої думки. Якщо присутніх небагато, попросіть висловитися кожного. Це особливо зручно, якщо ви хочете вислухати не тільки посідачів високих крісел.

Активне слухання

Вище я вже описував, як із мови тіла визначити, уважно вас слухають чи ні. Тепер ви маєте показати, що уважно слухаєте бесідника й зацікавлені почути його зауваги. Це називається «активне слухання», коли ви по-справжньому зацікавлені в тому, що говорить ваш бесідник, приділяєте йому всю свою увагу.

- Підтримуйте зоровий контакт.
- Кивайте й усміхайтеся.
- Реагуйте на те, що каже бесідник (словами «угу», «так» тощо).

Не поспішайте

Цілком природне бажання негайно реагувати на зворотній зв'язок. Однак — не робіть цього! Не поспішайте, спокійно проаналізуйте сказане. Це дасть подвійну користь. По-перше, ви маєте час добре обдумати відповідь. По-друге, покаже, що ви серйозно ставитеся до зауваг слухачів.

Проте обдумування має зайняти секунди, а не хвилини. Інакше ситуація стане трохи ніяковою, а нам цього не потрібно. З вашого боку добре визначити, що це була цінна заувага («Дякую! Дуже цікава думка» або «Цінна заувага. Дозвольте мені подумати про це хвилю»).

Перекажіть заувагу своїми словами

Часто використовуваний і дуже ефективний спосіб, що показує, як ви розумієте й оцінюєте зворотний зв'язок, — повторити те, що сказав бесідник, своїми словами. Так у вас є час подумати та проаналізувати висловлені зауваги, переконатися, що справді зрозуміли все правильно. Наприклад: «Отже, якщо я вас правильно розумію, ви цікавитесь, чи справді ця нова графічна ідентичність буде ефективна для інтерактивних продуктів. Правильно?» <зачекати підтвердження> «Це важливий момент, який я не розглядав у своїй презентації. Дозвольте мені показати, як це працює...»

Не йдіть у наступ. Не ставайте в глуху оборону

Ніколи, у жодному разі не сперечайтесь з клієнтом, отримавши від нього зворотний зв'язок. І не важливо, правильні речі говорить людина чи ні, ввічливо чи грубо формулює свою думку («Це відстій. Повний»). Глибоко вдихніть і вислухайте вашого бесідника.

Покажіть, що ви зрозуміли відгук:

- Виконайте попередні кроки (активне слухання, неквапливе обдумування, повторення) і дайте відповідь.
- Якщо ви згодні з клієнтом, скажіть про це.
- Якщо не згодні — обґрунтуйте свою думку.

Якщо ви не зрозуміли відгук:

- Попросіть вашого бесідника ліпше пояснити думку.
- Поставте кілька уточнювальних питань.

Якщо ви все ще не розумієте — далі ставте запитання. Якщо не допомагає — якоїсь миті визнайте, що не розумієте бесідника. Ви можете звернутися по допомогу до присутніх, щоб ті спробували вам пояснити. Якщо нічого не допомагає, просто подякуйте бесіднику за відгук і перейдіть до наступного.

Якщо ви незгодні зі зворотним зв'язком — це нормально. Один з варіантів вирішити ситуацію — записати відгук, щоб клієнт зрозумів, що його заувага важлива, а тоді сказати, що після зустрічі ви подумаєте про його слова.

Вілбур Сміт — сучасний південноафриканський письменник, автор історичних і пригодницьких романів.

PowerPoint, Keynote — програми для створення презентацій компаній Microsoft та Apple відповідно.

«Ромб Ангели Меркель» («діамант Меркель», або «трикутник влади») — характерний жест канцлерки Німеччини Ангели Меркель, утворюваний складеними перед животом руками так, що великі та вказівні пальці обох рук, з'єднавшись, формують ромб.

«Ромб Ангели Меркель» («діамант Меркель», або «трикутник влади») — характерний жест канцлерки Німеччини Ангели Меркель, утворюваний складеними перед животом руками так, що великі та вказівні пальці обох рук, з'єднавшись, формують ромб.

PowerPoint, Keynote — програми для створення презентацій компаній Microsoft та Apple відповідно.

Вілбур Сміт — сучасний південноафриканський письменник, автор історичних і пригодницьких романів.

Завершіть зустріч

Часто презентації закінчують поспіхом. Присутні згадують, що їм кудись негайно потрібно, або відчують: усе, що можна, вже сказано. Насправді завершення презентації — це запорука її успіху, тому приділіть цій частині щонайменше кілька хвилин. Нижче перелік того, що вам потрібно зробити:

- Переконайтеся, що ви обговорили всі важливі теми, якщо тільки присутні не вирішили обговорити все іншим разом. Усі учасники презентації мають закінчити зустріч із ясною головою.

- Запитайте в присутніх, що їм сподобалося в презентації. Це простий, але ефективний спосіб переконатися, що всі виходять на позитивній ноті.
- Підсумуйте коротко висновки й зазначте наступні кроки, наприклад ви можете запланувати нову зустріч.
- Подякуйте всім за приділений час.

Розділ 6 (стисло)

- Дехто вважає, що запізнюватися модно, однак це зовсім не так. Приходьте вчасно! А ще ліпше — трохи раніше, щоб у вас був час підготуватися до зустрічі. (стор. 136)
- Увійшовши в будівлю чи кімнату, затримайтеся на хвилику й озирніться навколо. Це дасть вам уявлення про те, з якою компанією й людьми ви матимете справу. (стор. 136)
- Якщо ви можете вибрати собі місце за столом, робіть це розумно. Можна вибрати такі способи розсаджування: один навпроти одного, змішане розсаджування, пліч-о-пліч або на чільному місці стола. Усе залежить від ситуації. (стор. 139)
- Спостереження за динамікою групи багато що розповість вам про команду. Перед презентацією ви можете визначити, хто відповідає за прийняття рішень, як люди реагують одні на одних, хто зацікавлений, а хто ні. (стор. 140)
- Під час презентації також дуже цікаво спостерігати за присутніми. Подивіться на мову тіла, контакт з очима й те, хто намагається залишитися поза розмовою. (стор. 142)
- Перед початком свого виступу варто чітко встановити основні правила презентації. Чи можуть слухачі втручатися, ставити запитання або починати обговорення? Або ви хочете розповісти історію від початку до кінця, щоб вас не перебивали? (стор. 145)

- Усім приємно чути похвалу. Не забудьте віддати належне членам вашої команди й подякувати вашим клієнтам. Це налагоджує ліпші відносини. (стор. 147)
- Стежте за мовою свого тіла. Серед іншого: стійте прямо, не напружуйте плечі, дивіться людям в очі й усміхайтеся. (стор. 151)
- Час після презентації — це мить істини. Поспостерігавши за присутніми, можете оцінити ступінь зацікавленості людей вашою ідеєю. (стор. 153)

ВІТАЮ!

Ви щойно успішно презентували ідею (якщо ні — поверніться на початок цієї книжки)! Я сподіваюся, що ви дізналися більше про те, як правильно презентувати ідею іншим, і відтепер полюбите цей процес, як його люблю я. Тож уперед! Діліться ідеями, і хай вам щастить!