

Приложение 1

ФОРМУЛИРОВКИ ВОПРОСОВ ДЛЯ ГЕНЕРАЦИИ ИДЕЙ

1. Как потушить пожар?
2. Как справиться с эмоциями?
3. Как сбросить лишние килограммы и не набрать их снова?
4. Как найти общий язык с начальником?
5. Как вывести старое жирное пятно на белых штанах?
6. Как достать звезду с неба?
7. Покупать себе машину или копить на квартиру?
8. Чем, кроме денег и признания, можно удовлетворить мое тщеславие?
9. Может ли жена зарабатывать больше мужа и как это может влиять на отношения в семье?
10. Как спать 3 часа в сутки?
11. Существует ли идеал?
12. Сломался погрузчик:
13. Транспорт "застрял" на таможне.
14. Зима: - 20° С , водная эмульсия находится в тентованной фуре!
15. Звонок не работает.
16. Оторвался каблук.
17. Нечем зажечь газовую плиту.
18. Существует ли высший разум
19. С какой ноги надо вставать?
20. Что делать в Париже без ботинок?
21. Как выжить на необитаемом острове?
22. Как стать ведьмой?
23. Как съесть баночку кетчупа чили без всего, не запивая?
24. Как сшить мягкую игрушку?
25. Как восстанавливать обожженные ткани и органы?
26. Новая программа борьбы с курением.
27. Новое средство контрацепции.
28. Как сделать невыгодным производство новых ненужных лекарств?
29. Как сократить количество абортотв?
30. Нечего выпить.
31. Нет еды.
32. Пустые мусорные контейнеры.
33. Холодно.
34. Нечего курить.
35. Порвалась обувь.
36. Негде поспать.
37. Как продегустировать все вина, которые нравятся, и не спиться при этом?
38. Что делать со старой, но годной еще одеждой?
39. Где посадить родовое дерево?
40. Во что играть с полуторагодовалым ребенком?
41. Как разом прекратить все войны на Земле?
42. Как перестать работать и начать жить?
43. В чем солить огурцы?
44. Когда убирать урожай?
45. Как сохранить самообладание в опасной ситуации?
46. Как сделать день длиннее?
47. Как стать добрым?

48. Как приготовить полезную еду?
49. Каким образом установить телефон домой, если на станции нет технической возможности?
50. Должен ли я сам ежедневно проявлять инициативу и высказывать разные идеи или правильнее выполнять готовые поручения руководства?
51. Как съесть мандарин, не разрывая шкурки?
52. Разработать методику придумывания кличек
53. Как сделать так, чтоб шерсть от пса по всей квартире не валялась?
54. Как отвязаться от стада носорогов?
55. Как можно использовать в хозяйстве сломанную прищепку?
56. Как отучить ребенка материться?
57. Как организовать собственную секту?
58. Как увеличить народомещаемость маршрутки?
59. Как придумать еще 40 проблем?
60. Как правильно утешать людей?
61. Что делать, если тебя ненавидят?
62. Как найти нефть?
63. Как перестать скучать по близкому человеку, пока он в отъезде?
64. Как рассказать анекдот, чтобы всем понравился?
65. Как убрать целлюлит?
66. Как управлять своими снами?
67. Как найти клад?
68. Как решить проблему старения?
69. Как выйти замуж за миллионера?
70. Как защитить природу от людей?
71. Предупреждение и быстрая локализации лесных пожаров.
72. Увеличение продолжительности жизни.
73. Как оставаться молодым (душа и тело) и активным на протяжении всей жизни?
74. Беспризорные дети.
75. Алкоголизм.
76. Как стимулировать рождаемость в России?
77. Как возродить сельское хозяйство в стране?
78. Как поймать НЛО?
79. Как создать газету?
80. Как уйти и жить в монастыре?
81. Как не забывать поливать цветы и кормить рыбок?
82. Как научиться отключаться от проблем на работе во время отдыха и не мечтать об отдыхе на работе?
83. Деловому человеку часто приходится посещать различные презентации, званые вечера и т. д., где требуется употреблять алкоголь, а пить не хочется. Как быть?
84. Как, не отказываясь от курения, не вредить организму? Требуются полезные сигареты.
85. Где найти спонсора?
86. Как научиться доверять людям?
87. Как встретить мужчину своей мечты?
88. Как отрастить ногти?
89. Как заставить сына стирать свои носки?
90. Как продать краденную вещь?
91. Как стать мускулистым красавцем?
92. Как поймать золотую рыбку?
93. Как стать религиозным?
94. Как найти оазис в пустыне?

95. Как в море найти пресную воду?
96. «Реклама - двигатель торговли». А что еще может быть двигателем?
97. Как могут дети рекламировать что-то своим родителям
98. Как избавить детей от влияния телевизионной рекламы
99. Кому нужна реклама под водой
100. Как сделать воздух чище?
101. Как заработать \$1 000 000?
102. Как потратить этот миллион с блеском?
103. Как развестись выгодно?
104. Как увеличить рост?
105. Вырастить ребенка в пробирке.
106. Проблема упорядочения личных записей.
107. Борьба с провалами памяти.
108. Проблема отсутствия слушателей.
109. Как лучше составить раствор для мыльных пузырей.
110. Добыча и поиск золота.
111. Как засушить цветы, чтобы они были похожи на настоящие?
112. Как делать шоколадную глазурь?
113. Как вспомнить что-то забытое?
114. Как укусить локоток?
115. Как узнать, отравлена ли еда, без жертв?
116. Как отметить Хэллоуин в детском саду?
117. Как избавиться от депрессии?
118. Как свести дебит с кредитом?
119. Кому можно подарить слона?
120. Как провинциальной команде попасть в высшую лигу КВН?
121. Как определить, какая зубная паста на самом деле лучше?
122. Как вернуть занятые деньги?
123. Апгрейдить ли свой компьютер?
124. Подключаться ли к новому провайдеру?
125. Где сделать красивые рекламные буклеты?
126. С кем заниматься бизнесом?
127. Как определить, какие динамики лучше подойдут для компьютера?
128. Как объяснить жене, что телевизор - зло.
129. Что делать с гнилыми фруктами?
130. Как отделить подгнившие фрукты от свежих?
131. Новые способы уборки картофеля, свеклы и пр.
132. Как делать хлеб, который не черствеет?

СПИСОК ВОПРОСОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ ГЕНЕРАЦИИ ИДЕЙ ПО А.Ф.ОСБОРНУ

1. Какое новое применение техническому объекту Вы можете предложить?
 - Возможны ли новые способы применения?
 - Как модифицировать известные способы применения?
2. Возможно ли решение изобретательской задачи путем приспособления, упрощения, сокращения?
 - Что напоминает Вам данный технический объект?
 - Вызывает ли аналогия новую идею?
 - Имеются ли в прошлом аналогичные проблемные ситуации, которые можно использовать?
 - Что можно копировать?
 - Какой технический объект нужно опережать?
3. Какие модификации технического объекта возможны?
 - Возможна ли модификация путем вращения, изгиба, скручивания, поворота?
 - Какие изменения назначения, функции, цвета, движения, запаха, формы, очертаний возможны?
 - Другие возможные изменения?
4. Что можно увеличить в техническом объекте?
 - Что можно присоединить?
 - Возможно ли увеличение времени службы, воздействия?
 - Увеличить частоту? размеры? прочность?
 - Повысить качество?
 - Присоединить новый ингредиент?
 - Дублировать?
 - Возможна ли мультипликация рабочих органов, позиций или других элементов?
 - Возможно ли преувеличение, гиперболизация элементов или всего объекта?
5. Что можно в техническом объекте уменьшить?
 - Что можно заменить?
 - Можно ли что-нибудь уплотнить, сжать, сгустить, конденсировать, применить способ миниатюризации, укоротить, сузить, отделить, раздробить, приумножить?
6. Что можно в техническом объекте заменить?
 - Что и сколько можно заменить и чем?
 - Другой ингредиент?

- Другой материал?
 - Другой процесс?
 - Другой источник энергии?
 - Другое расположение?
 - Другой цвет/ звук, освещение?
7. Что можно преобразовать в техническом объекте?
- Какие компоненты можно взаимно заменить?
 - Изменить модель?
 - Изменить разбивку, разметку, планировку?
 - Изменить последовательность операций?
 - Транспонировать причину и эффект?
 - Изменить скорость или темп?
 - Изменить режим?
8. Что можно в техническом объекте перевернуть наоборот?
- Транспонировать положительное и отрицательное ?
 - Нельзя ли поменять местами противоположно размещенные элементы?
 - Повернуть их задом наперед?
 - Перевернуть низом вверх?
 - Обменять местами?
 - Поменять ролями?
 - Перевернуть зажимы?
9. Какие новые комбинации элементов технического объекта возможны?
- Можно ли создать смесь, сплав, новый ассортимент, гарнитур?
 - Комбинировать секции, узлы, блоки, агрегаты?
 - Комбинировать цели?
 - Комбинировать привлекательные признаки?
 - Комбинировать идеи?

ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА ПРОВЕДЕНИЯ ПРЕЗЕНТАЦИЙ [3]

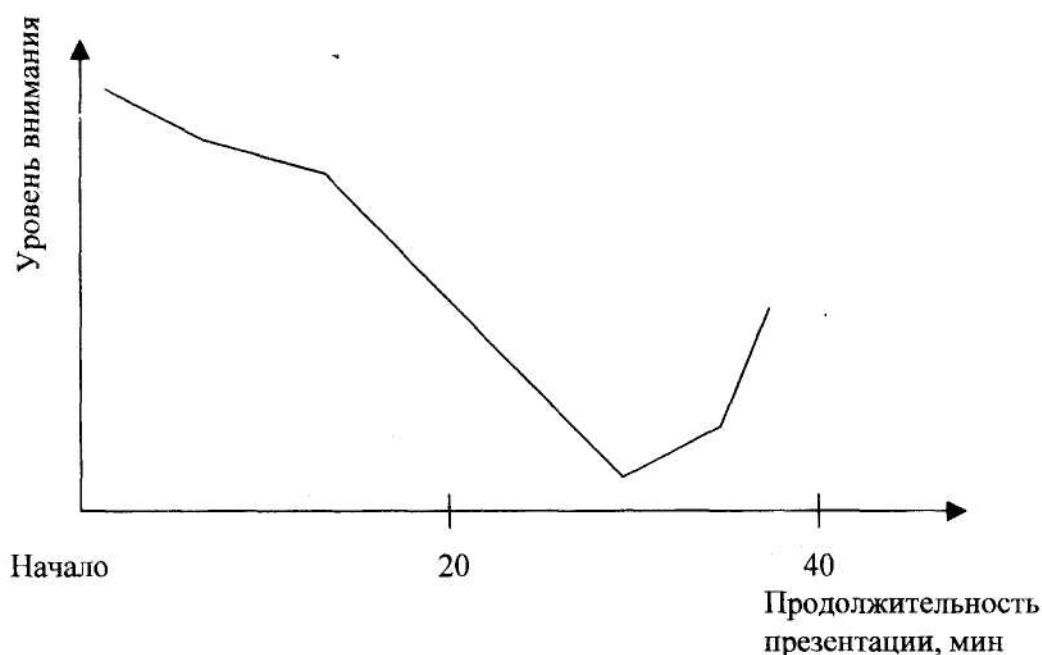
Продолжительность презентации

Продолжительность презентации зависит от рассматриваемой проблемы. Продолжительность тесно связана со структурой выступления.

В процессе подготовки необходимо решить, какие разделы включить в презентацию и каково назначение каждого раздела. После этого проанализировать содержание, пометить разделы по степени важности, чтобы в случае необходимости отсеять ненужную информацию.

Кроме того, следует обязательно учесть важный момент - распределение кривой внимания в зависимости от продолжительности презентации.

Психологи составили график того, как уровень внимания аудитории изменяется в течение сорокаминутного периода. Сначала он высокий, затем, в первые десять минут, снижается очень медленно, затем быстрее, пока не достигнет самого низкого уровня примерно через 25-30 минут. Затем он начинает подниматься, и в последние 5 минут он опять высокий.



Типичная кривая внимания

Из этого следуют выводы:

1. Более короткий отрезок, скажем 25 или 30 минут содержит соответственно больший процент внимания (хотя, конечно, чрезмерное количество коротких разделов значительно снижает уровень внимания аудитории).
2. Те факты, которые по вашему замыслу аудитория должна запомнить, должны быть в начале и в конце выступления. В частности, особенно важны последняя иллюстрация и вывод в каждом выступлении. (Их можно особо выделять длительной паузой после каждого пункта).

3. Так как кривая внимания после первых десяти минут падает, то, как раз после этого момента и до тех пор, пока она не начнет опять возрастать, наибольшее внимание должно уделяться разнообразию структуры выступления и всевозможным ухищрениям, призванным разбудить интерес аудитории.
4. Внимание аудитории не возрастет к концу встречи, если слушатели не будут знать, что она уже приближается к завершению

Продолжительность большинства презентаций составляет 10-20 минут, но с учетом ответов на вопросы и утверждения плана действий она может возрасти до 30 минут.

Однако презентация может быть посвящена решению большой проблемы, в этом случае краткая презентация невозможна.

В такой презентации перерыв - важный момент, их может быть даже несколько. Если презентация длится 2-3 часа, то лучше всего делать короткие (10-минутные) перерывы после каждого часа, чем более продолжительные (20-30 минут) через полтора часа.

Кроме того, для планирования времени проведения презентации необходимо учитывать наиболее работоспособные для человека часы в течение дня. Это утреннее время с 10 до 12 часов и дневное - с 14 до 18 часов.

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

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

- может обеспечить дополнительную проверку всех сценических и визуальных деталей;
- может обсудить с ведущим возможности улучшения выступления;
- часто предотвращает провал, обнаруживая, что забыто что-то из реквизита или нарушен порядок слайдов.

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

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

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

Последний и наиболее важный принцип на всех стадиях планирования: никогда не рассчитывайте на то, что аудитория будет заинтересована в теме вашей презентации. Считайте, что они будут нейтральны - не заинтересованными, не скучающими, но вполне способными стать теми или другими. Если вы не потратите свое время и мысли на главную проблему — сохранение их заинтересованности, то тогда аудитория может заскучать, и вы не достигните поставленных целей.

Конспекты и наглядные материалы Другой аспект касается конспектов и визуальных средств, которые выступающие будут использовать во время презентации.

Что касается конспектов, то каждый принимает решение самостоятельно. Вариантов их использования очень много: от записанных слово в слово выступлений по каждому этапу до изложения вопроса по памяти без всяких записей. Делая свой индивидуальный выбор, члены группы должны иметь в виду, что хотя презентации руководству носят официальный характер, они не являются таковыми в полной мере, поэтому в любом случае обстановка должна быть как можно менее напряженной.

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

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

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

1. Визуальные средства. При использовании их следует точно определить порядок и время их представления.
2. Время. Если не иметь детального сценария, то либо потребуются больше времени, либо будут опущены важные моменты.
3. Поиск наилучшего выхода. Если вы согласны с тем, что информация должна быть донесена до аудитории за определенное время, то принимается логика оптимизации. Есть самый лучший порядок изложения этих пунктов. Есть наилучший способ расположить их так, чтобы они были понятны аудитории. Существуют также некие слова и выражения, идеально соответствующие вашим аргументам. Довольно скоро вы обнаружите, что любое действительно спонтанное выступление неосуществимо, так что его желательно написать заранее.

Принимая решение, какие записи и конспекты использовать, членам группы следует помнить, что визуальные средства могут служить хорошей подсказкой. Поэтому многие люди предпочитают краткие записи основных тезисов презентации вместо полного текста выступления, хотя каждый должен решить данный вопрос самостоятельно.

Основные правила формирования речи, которые необходимо учитывать при подготовке презентации:

1. Не читайте по бумажке.
2. Используйте разговорную речь, напрямую обращайтесь к аудитории.
3. Используйте активный залог глаголов чаще, чем пассивный; например, «нам нужна ваша помощь», а не «мы нуждаемся в вашей помощи», а также «каскасы спасают людям жизнь» вместо «жизни спасаются касками».
4. Избегайте технических терминов, если не уверены, что аудитория знакома с ними.
5. Всегда пользуйтесь словами и выражениями, которые вы действительно используете в разговоре.
6. Беспощадно искореняйте жаргон.

Визуальные материалы

Предпочтительно использовать наглядные, хорошо иллюстрированные материалы, так как лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать. Обычно мы запоминаем 10 процентов того, что слышим, и 50 процентов того, что видим, поэтому, чем шире группа использует наглядные средства, тем больше вероятности того, что их предложения достигнут цели. Многие группы показывают на презентации все свои листы мозгового штурма, диаграммы причин и следствия или диаграммы шести слов. Обычно это вызывает большой интерес, потому что присутствующие могут проследить весь процесс рассмотрения проблемы и принятия рекомендуемого *решения*.

В основе дизайна любого хорошего слайда или плаката, схемы лежит здравый смысл и ясная цель. Чувство цвета линий, композиции, пропорции, способности к образному мышлению и сноровка, знание физиогномики и психологии цвета - замечательно, если вы владеете всем этим, но и без этих качеств вы можете устроить блестящую презентацию. Необходимо учесть только несколько распространенных рекомендаций.

Чтобы разобраться, что мы приобретаем, а в чем проигрываем, используя визуальные средства, определим достоинства и недостатки визуальных средств.

Недостатки:

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

Достоинства:

- рисунок стоит тысячи слов;
- они могут быстро и доходчиво изобразить вещи, которые невозможно передать словами;
- они экономят время;
- они вызывают интерес;
- они разнообразят презентацию;

они усиливают воздействие выступления;

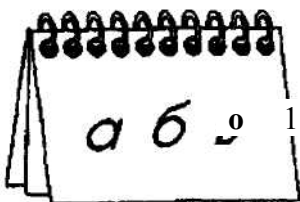
- они долго остаются в памяти, в то время как слова забываются.

Сформулируем основные рекомендации к подготовке визуальных вспомогательных средств:

- визуальные средства должны быть необходимыми и действительно визуальными;
- обдумывая материалы для презентации, просмотрите еще раз текст, найдите моменты, когда визуальные средства могли бы помочь прояснить сложную идею или рассказать о запутанном процессе;
 - не размещайте на визуальных материалах только слова, их может сказать и ведущий;
 - никогда не помещайте на визуальных материалах много слов;
 - материал, предназначенный для демонстрации, не должен быть самообъясняющим; часто он оказывается более эффективным именно тогда, когда не может быть толком понят до тех пор, пока ведущий его не прокомментирует;
 - текст на визуальных материалах не должен быть слишком мелким;
- не располагайте слова на материалах под различными углами. Писать слова следует всегда горизонтально, а также связывать их с объектом, который они определяют, четкой линией, стрелкой или с помощью выделения тем же цветом;
 - аккуратно используйте цветовую гамму для фона - лучше всего светлый или белый. Более ярким, насыщенным цветом выделяйте ряды диаграмм и другие графические объекты;
 - воспроизводите печатные иллюстрации в крайне упрощенной форме (не перегружайте материал информацией) - ничего не усложняйте;
 - тщательно продумывайте использование схем и диаграмм для иллюстрации той информации, на которую хотите обратить внимание (Например: круговые диаграммы - простой способ показать, какая доля от общего количества идет на каждое из направлений. Столбчатые схемы и гистограммы мгновенно показывают соотношения размеров. Графики хороши, когда надо показать тенденции и меняющиеся соотношения);
- не перегружайте схемы и диаграммы дополнительными данными, фактами, текстом.

В качестве визуальных средств на презентации могут быть использованы плакаты, схемы, слайды, эпидиапроектор. Перечислим основные рекомендации по использованию визуальных средств на презентации.

Плакаты



Таким образом можно закрепить плакаты, предназначенные для демонстрации.

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

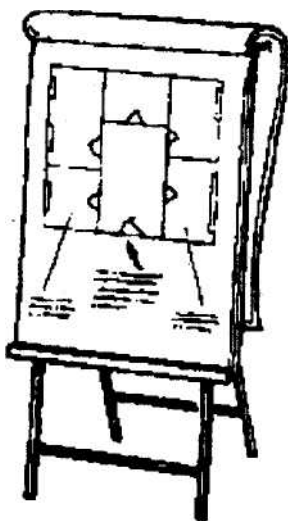
- Часто главный промах изображение слишком мелкое, чтобы аудитория могла рассмотреть детали. Оно должно быть отчетливым и простым.

- Очень хороши (и недостаточно используются) эскизы и карикатуры, иллюстрирующие абстрактные понятия типа «рассеянность» (чело век, читающий газету в то время, как он почти попал в какой-то лаз) или "точность" (стрела, попавшая в «яблочко»).

- Аудиторию может отвлекать оставшийся после демонстрации плакат,

но если вы каждый раз будете складывать его обратно в папку, то во второй раз вы его можете не найти. Решение проблемы в том, чтобы после каждой иллюстрации или серии иллюстраций вложить закладку (она не обязательно должна быть белой, на ней может быть символ, девиз компании или просто рисунок, имеющий отношение к вашей презентации в целом).

Схемы



На такой подставке можно заранее расположить листы со схемами, плакаты или большие чистые листы, предварительно скрепив их скотчем так, чтобы можно было легко перелистывать.

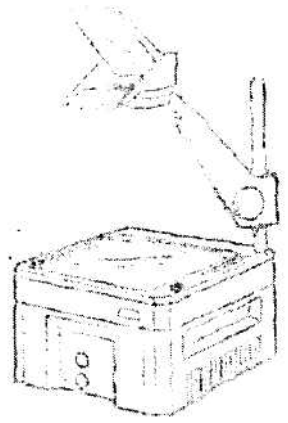
Схемы оказываются очень полезными, если в вашей презентации предусмотрено участие аудитории: они являются очень эффективным и едва ли не единственным визуальным средством, пригодным для обучения. Тем не менее в наиболее отретированных презентациях вы будете уже заранее знать, какие моменты вы хотите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

- Цвета выглядят гораздо эффектнее на белой, а не на цветной бумаге. Помните также, что некоторые цвета видны лучше, чем другие. Неплохо, чтобы во время вашей репетиции кто-нибудь стал в глубине комнаты и помог вам выбрать фломастеры, тогда вы будете уверены, что зрителям будет видно все.
- Если вы правша, схема должна находиться слева от вас, когда вы стоите лицом к аудитории (тогда в процессе рисования вы заслоняете меньшую часть схемы). Если у вас хватает места, начинайте рисовать, отступив на треть листа и используя только дальние две трети, чтобы заслонять еще меньше.
- На схему указывайте левой рукой, чтобы быть лицом к аудитории.
- Если вам нужно одновременно говорить и рисовать или писать на схеме, помните, что, когда вы отвернетесь, аудитория будет слышать вас гораздо хуже. Лучше этого избегать.
- Чтобы вам не нужно было совмещать рисование с речью, постарайтесь спланировать демонстрацию схемы так, чтобы вам никогда не приходилось

делать это больше, чем в течение нескольких секунд. Гораздо лучше будет прерваться на одно-два предложения.

- Поскольку вы не можете стереть написанное, нужно все время как-то избавляться от использованного листа. Если листы складывать на верх стенда, то вполне вероятно, что вскоре они начнут падать вам на голову. Единственным спасением здесь будет обзавестись мощным зажимом, с помощью которого вам удастся удерживать их сзади. Если листы с перфорацией, и вы будете отрывать и отбрасывать их, то листов эдак после шести сцена будет выглядеть просто нелепо, к тому же это создаст затруднения тем, кто выступает за вами. Или, может, вы опуститесь на четвереньки и подберете упавшие листы? Рекомендую поставить около стенда порядочного размера коробку. Но в любом случае мораль ясна: все следует хорошенько отрепетировать.
- Отличных ровных линий, окружностей и т. п. можно добиться, нарисовав их под линейку карандашом перед презентацией, а затем только обводя фломастером по карандашной линии. Публика не заметит обмана и решит, что вы второй Леонардо да Винчи.
- Держите в кармане запасную ручку.
- Проверьте, хорошо ли крепятся схемы (мне было бы неловко говорить о столь элементарных вещах, если бы не приходилось быть свидетелем последствий пренебрежения такими мелочами).

Эпидиaproектор



Равно как и слайды, ЭДП является тем визуальным средством, которым очень легко злоупотребить. Следует запомнить следующее:

- Не включайте прибор, пока не разместите рисунок, и выключайте его перед тем, как менять изображение.
- Тщательно все отрепетируйте, чтобы точно знать, куда протягивать руку за новым рисунком и куда складывать их после демонстрации.
- Убедитесь, что вы поместили ЭДП на сцене таким образом, что его не нужно будет никуда передвигать, пока последний выступающий не закончит с ним работать, иначе вы рискуете потерять интерес слушателей и собственное время, каждый раз настраивая аппарат. В связи с этим еще до начала презентации вы должны убедиться, что он не является постоянной помехой для глаз и не заслоняет аудитории ведущего, сцену или что-то еще.
- Репетируйте, пока не убедитесь, что все в порядке. В первое время, когда вы включаете его, можно позволить себе беглый взгляд, чтобы убедиться, что все в

порядке, но избегайте нервно поглядывать на него всякий раз, когда меняете изображение. Вы должны быть хорошо знакомы с оборудованием, чтобы уверенно им пользоваться.

- Убедитесь, что освещение во время презентации будет не слишком яркое, иначе изображение на экране будет бледным. Репетиция на месте проведения будущей презентации все покажет; если же провести ее там не удастся, вы можете либо снизить уровень освещения на сцене, либо договориться, что кто-то выключит свет, пока используется эпидиапроектор. В последнем случае вам необходимо позаботиться, что какой-то свет на ведущего все же будет направлен.
- Если вы пользуетесь указкой, то никогда не допускайте, чтобы ее кончик бродил по экрану. Укажите на нужное место, ненадолго ее там задержите, а затем уберите.
- Не пытайтесь использовать указку как щегольскую тросточку, маршальский жезл, деревяшку для почесывания спины или как зубочистку.

Слайды

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

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

Рекомендации оператору:

- Он должен отобрать слайды в соответствии со сценарием, а затем, зарядив их в кассету, еще раз свериться со сценарием.
- Он не должен делать каких бы то ни было сокращений или изменений в порядке демонстрации после генеральной репетиции.
- Он должен избегать перезарядки слайдов во время презентации (лучше использовать вторую кассету или второй проектор).
- Если какой-нибудь слайд необходимо показать дважды, то лучше сделать с него копию, а не пытаться его вынуть и вставить в другое место.
- У оператора должен быть фонарик, чтобы находить упавшие слайды.
- Он должен твердо знать, как поступать в случае поломки: например, если слайд застрял, прекратить демонстрацию или попытаться его вынуть и продолжить показ?

Рекомендации по демонстрации слайдов:

- Очень часто ведущие демонстрируют слайд и убирают его без всяких комментариев, или даже явно его не замечая, даже если слайд довольно сложен и требует объяснений. Если слайд не относится к легко воспринимаемым и понятным каждому, то к нему следует обратиться, возможно, объяснить и, если учесть время, обсудить его с аудиторией, после чего сделать паузу, чтобы слушатели переварили информацию.
- Никогда никому не загораживайте экран. Более того, никогда не стойте между экраном и проектором не только из-за отбрасываемой тени, но и потому, что часть слайда проецируется на ваше лицо и придает вам глупый вид, что совершенно отвлекает аудиторию.
- Не оглядывайтесь через плечо при смене слайда, чтобы убедиться, правильный ли кадр демонстрируется. Вы должны быть в этом уверены, потому что именно для этого

и проводились репетиции. Но, конечно, никто не запрещает вам смотреть на слайд вместе с аудиторией при обсуждении каких-то важных деталей.

Когда вы поворачиваетесь к экрану, то публике трудно расслышать, что вы говорите. Лучше стоять боком к публике (при этом экран оказывается у вас справа, если вы правша) и поворачивать к экрану только голову.

Как только тема, связанная с слайдом, исчерпана, его нужно убрать, если только нет какой-то конкретной причины для его дальнейшей демонстрации.

Как и в случае с эпидиапроектором, блуждать по экрану указкой не следует. Если вам необходимо ее использовать (только не делайте этого, если не можете достать место, на которое необходимо обратить внимание), то укажите, на что нужно, задержите ее ненадолго, а затем уберите сразу же, как только закончили объяснение.

Репетиция Заключительный аспект подготовки — репетиция. Количество репетиций определяется опять же самой группой.

Так как ответственность за презентацию лежит на всех членах группы, то необходимо хотя бы один раз провести репетицию всей презентации с тем, чтобы убедиться, что она пройдет плавно и без помех. Слишком большое количество репетиций имеет такие же отрицательные последствия, как и их полное отсутствие. Одного прогона обычно бывает достаточно для большинства презентаций.

Таким образом, рассматривая подготовку к презентации, следует помнить, что хорошая подготовка наполовину гарантирует ее успех и включает в себе шесть аспектов:

1. Определите, что группа желает достичь в ходе презентации.
2. Постарайтесь взглянуть на проблему с точки зрения высшего руководства.
3. Убедитесь в логической последовательности презентации.
4. Обдумайте возможные щекотливые и каверзные вопросы.
5. Подготовьте конспекты и наглядные материалы.
6. Отрепетируйте презентацию.

Группа должна быть уверенной, что она тщательно проработала все возможные вопросы, которые могут быть заданы, в том числе особенно щекотливые. Для этого участникам группы полезно поиграть в «адвоката дьявола». Эта игра позволяет затронуть такие вопросы, которые могут не возникнуть при других обстоятельствах. Участники группы должны при подготовке презентации выделить время для проведения этой игры и добиться того, что на каждый каверзный вопрос будет найден ответ, способный убедить даже самых скептически настроенных слушателей.

Вступление

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

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

Полное вступление состоит из пяти элементов (на каждый из них достаточно и

- *Приветственные любезности* просто поблагодарите людей за то, что они нашли время прийти на презентацию, и выразите надежду, что они не пожалеют о том, как его провели.
- *Представьте* ваше имя и должность, ваш опыт, если это существенно (Я работал в области самолетостроения в течение двух лет, хотя, конечно же, не достиг такого высокого уровня, как вы...), а также добавьте некоторые детали о коллегах, которые здесь присутствуют.
- *Цели* что вы предполагаете объяснить, предложить или продемонстрировать на этой презентации. Это должно быть обязательно связано с тем, какую они рассчитывают получить прибыль от того, что вы им представляете; не говорите «Мы расскажем вам о нашем новом С2 180», а скажите: «Мы покажем вам, как наш С2 180 может обеспечить вам более быстрое и более экономичное...» Все должно быть представлено с уклоном к их интересам, а не вашим: не «Что я собираюсь вам рассказать», а «То, что, как мне кажется, вы бы хотели узнать».
- *Карта маршрута* - как долго продлится презентация, будет ли она разбита на части, будет полностью проходить здесь или переместится в другую часть здания, включает ли она видео, будет ли перерыв на кофе?
- *Правила движения* - в частности, хотите ли вы, чтобы люди прерывали вас, если у них есть вопросы, ждали конца раздела или оставляли все вопросы до конца презентации? Прежде чем начать, объясните им порядок работы.

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

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

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

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

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

Подача материала

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

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

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

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

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

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

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

Дурные манеры и вредные привычки

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

- Бормотание

Лучше быть слишком громким, чем слишком тихим.

- Запинание

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

- Нечеткая речь

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

- Фразы-паразиты

«Суть в том...», «и все такое...», «если вы знаете, что я имею в виду»... Эти фразы сами по себе безвредны, но если они переходят в разряд наиболее употребимых, то могут отвлекать

аудиторию. Подобный недостаток стоит того, чтобы обращать на него внимание, если он действительно начинает отвлекать. Но иногда можно навредить себе еще больше, привлекая внимание людей к этому недостатку, чем просто не обращая на него внимания.

- Слабый визуальный контакт

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

- Дурные манеры

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

- Понижение голоса

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

Вопросы аудитории

Это небольшой, но технический вопрос; должны ли быть вопросы? Несомненно, как бы вы хорошо не подготовились к презентации, вопросы будут возникать. Не будем рассматривать вопросы уточняющие, направленные на получение дополнительной информации. Поговорим о трудных вопросах, вопросах-ловушках, которые могут серьезно повлиять на ход презентации и его итоги. Следующие рекомендации могут вам помочь.

1. *Могут ли вопросы нанести вред?* Если вы полагаете, что кто-то из аудитории намерен навредить вам своим вопросом, глупо предоставлять ему возможность делать это публично. Будет определенно разумнее предложить отвечать на вопрос индивидуально в неофициальной обстановке после презентации.
2. *Могут ли вопросы помочь?* Не появляется ли у аудитории чувство, будто их подавляют в ходе беседы? Если такая опасность существует, то слушателям нужно дать шанс что-то сказать, прежде чем это чувство начнет расти. Вопросы аудитории могут оказаться для вас ценным руководством, иначе вы можете утратить контакт с аудиторией и стать для слушателей неинтересным и непонятным.
3. *Когда должны задаваться вопросы?* Лучше всего их должны задавать после окончания каждого раздела, вы можете запланировать это заранее.

Основные типы задаваемых вопросов

Скрытое возражение

Например, «Почему цена такая высокая?» или «А что это изменит?» и т. д.

С

такими вопросами можно справиться при помощи стандартных правил:

- не становитесь в оборонительную позицию,
- сформулируйте вопрос для себя,

не вступайте в спор, а отложите его на потом,
упомяните о выгодной стороне дела.

Испытующий вопрос

Предназначен для проверки ваших знаний и опыта. Золотое правило здесь - не блефовать и не пытаться оправдать свое незнание. Если вы не знаете, пообещайте задавшему вопрос выяснить это и выполнить обещание. На самом деле, это может быть полезным оправданием, чтобы вернуться к вопросу позднее.

Вопрос-демонстрация

Довольно часто реальным мотивом задающего вопрос является показать своим коллегам, как хорошо он информирован. Ничто не сделает человека счастливее, чем публичная похвала его знаний, поэтому не бойтесь сказать ему о том, как он умен.

Вопрос-вызов

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

Оборонительные вопросы

Что-то из того, что вы предлагаете, может означать сокращение штата, бюджета, положения, влияния или дополнительного дохода одного или нескольких ваших слушателей. Единственный способ справиться с этим - задать вопрос этому человеку и добиться, чтобы он разговорился, а затем, если вы затрудняетесь, как разрешить его на фактическом уровне, постарайтесь передать его другим членам группы.

Вашей первой реакцией на трудный вопрос любого типа должно быть подавление эмоционально отклика, а второй - исследовать вопрос и попросить задавшего вопрос доработать и уточнить его:

- ответить на вопрос,
- признать свое незнание и пообещать отыскать ответ,
отложите его, чтобы заняться впоследствии им лично в течение большего времени,
переадресуйте его коллеге-эксперту, если вы захватили его с собой,
- переадресуете его человеку, который его задал,
- задайте его другому члену аудитории,
предложите его для всеобщего обсуждения.

В заключении необходимо отметить, что в случае представления презентации по решениям проблем в группе, аудитория, которой будут представлены результаты, скорее всего будет небольшой - заинтересованные должностные лица и специалисты организации. Для такой аудитории будут уместны следующие рекомендации:

- максимум вопросов и ответов,
- максимум неофициальности,
- максимум гибкости в последовательности и содержании,
- максимум знаний своего предмета,
- минимум навыков оратора и навыков в обращении с визуальными средствами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время в условиях интенсивного развития бизнеса и возрождения российской промышленности становится актуальной тема технологий работы с персоналом. Квалифицированные кадры - наиболее важный аспект в функционировании любого предприятия. Именно от персонала, его лояльности, опыта, знаний зависит вся деятельность предприятий. Очень важно руководителям предприятий, в погоне за прибылью, не забывать об этом.

Ценность данного пособия заключается в том, что здесь предложена технология коллективного решения проблем и подробно рассмотрены методы к каждому этапу данного процесса. Технология и методы коллективного решения проблем, предложенные вниманию в книге, разработаны специалистами в различных сферах деятельности (менеджменте, психологии, управлении качеством) и с успехом применяются на практике в зарубежных странах (Японии, европейских стран, США).

Технологии коллективной работы наиболее часто применяются в деятельности различных подразделений любого предприятия, но чаще всего вся эта работа сводится к обычному обсуждению, решаются текущие задачи без углубленного рассмотрения проблем, в силу чего они возвращаются вновь и вновь; предлагаются стандартные решения, которые являются малоэффективными. В книге предлагаются простые в освоении и применении творческие методы работы групп по решению проблем, которые используют потенциал коллективного разума, нестандартные идеи, что повышает результативность и эффективность принятых решений.

Использование на практике предложенных методов позволяет улучшить конкурентоспособность предприятия на рынке, повысить заинтересованность персонала в улучшении своей работы и работы организации в целом, развивать творческие способности сотрудников. Творческие методы, рассмотренные в книге, могут использоваться в обычной деятельности предприятий, и они просто необходимы при создании систем качества, реинжиниринге или оптимизации бизнес-процессов .

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Глудкин О. П. Всеобщее управление качеством: Учебник для вузов / О. П. Глудкин, Н. М. Горбунов, А. И. Туров, Ю. В. Зорин; Под ред. О. П. Глудкина. - М.: Горячая линия - Телеком, 2001. - 600 с.
2. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. - СПб.: ПИТЕР, 2001. - 832 с.
3. Джей Э. Эффективные презентации / Э. Джей. Пер. с англ. Т. А. Сиваковой. - Мн.: Амалфея, 1996.-208 с.
4. Искусство администрирования: Практическое пособие / Под ред. Дебры Оллок: Пер. с англ. - М.: Изд-во «Финпресс», 1998. - 176 с.
5. Как добиться успеха: Практик. советы деловым людям / Под общ. ред. В. Е. Хрупкого. - М.: Республика, 1992. - 510 с.
6. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления / В. И. Кнорринг. - М., 1999.
7. Ладанов И. Д. Практический менеджмент (психотехника управления и самоотренировка) / И. Д. Ладанов.-М.: Изд-во «Элника», 1995. - 492 с.
8. Ларичев О. И. Наука и искусство принятия решений / О. И.Ларичев. - М., 1979.
9. Робсон М. От идеи к решению: использование потенциала управленческой группы / М. Робсон: Пер. с англ. -М.: Три Л, 2000. - 192 с.
10. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 1999.
11. Микалко М. Тренинг интуиции / М. Микалко. - СПб.: Питер, 2001. - 192 с.
12. Микалко М. Тренинг интеллекта / М. Микалко. — СПб.: Питер, 2001. - 192 с.
13. Образцов В. И. Лабиринты управления: Практик. руководство для менеджеров / В. И. Образцов. - Калининград: Янтарный сказ, 2001. - 248 с.
14. Основы менеджмента. Учебное пособие для вузов / Научный редактор А. А. Радугин. -М.: Центр, 1998.-432 с.
15. Адлер Ю. П. Управление качеством. Часть 1: Семь простых методов: Учебное пособие для вузов / Ю. П. Адлер, Т. М. Полховская, В. Л. Шпер, П. А. Нестеренко. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: МИСИС, 2001. - 138 с.
16. Шипунов В. Г. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. Учебник для сред. спец. учеб. заведений. - 2-е изд., перераб. и доп. / В. Г.Шипунов, Е. Н.Кишкель. - М.: Высш. шк., 2000. - 304 с.
17. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческих решений / Р. А. Фатхутдинов. - М., 1997.
18. Фатхутдинов Р. А.Производственный менеджмент / Р. А.Фатхутдинов. - М., 1997.
19. Ryoji FUTAMI. «Thy Outline of Seven Management Tools for QC», Rep. Stat. Appl. Res., JUSE, Vol.3.3, No. 2, June 1986, p. 7-26/Пер. с англ. Ю. П. Адлера.

Учебное издание
САМСОНОВА Майя Викторовна
ЕФИМОВ Владимир Васильевич
ТЕХНОЛОГИЯ И МЕТОДЫ КОЛЛЕКТИВНОГО РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ
Учебное пособие

Редактор Н.А. Евдокимова

Подписано в печать 30.10.2003. Формат 60x90/8 • Бумага
тип. №1. Печать трафаретная. Усл. печ. л. 19,25. Уч.-изд.
л. 17,00. Тираж 150 экз. Заказ 3558

Ульяновский государственный технический университет
432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д.32 . Типография
УлГТУ, 432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32

Источник: Библиотека www.inventech.ru