



# Эффективный **тренинг**

Роберт Дилтс

# НЛП: *навыки эффективной презентации*



- Основные принципы презентации
- Стратегии подготовки и проведения презентации
- Эффективное управление презентацией
- Словарь и рабочие модели

**Роберт Дилтс**  
**НЛП: навыки**  
**эффективной презентации**  
Серия «Эффективный тренинг»

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=11286817](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=11286817)  
НЛП: навыки эффективной презентации: Питер; СПб.; 2002  
ISBN 5-94723-100-X, 978-5-496-02336-8*

**Аннотация**

Работа одного из крупнейших специалистов в области НЛП посвящена ключевым вопросам управления коммуникациями и отношениями в контексте презентации. В издании рассмотрены основные аспекты организации, оценки и проведения эффективной презентации. Материал книги структурирован и изложен в такой форме, которая позволяет, с точки зрения автора, наилучшим образом представить главные аксиомы, принципы, методы обучения и презентации на основе нейро-лингвистического программирования. Книга адресована руководящим работникам, психологам и всем, кто интересуется практикой НЛП.

# Содержание

Презентация в стиле NLP	5
Благодарности	9
Предисловие	10
Часть I	15
Обзор первой части	16
Глава 1. Проблемное пространство	20
эффективной презентации	
Навыки презентации и организационное	20
обучение	
Проблемное пространство презентации в	26
контексте обучения	
Улучшение навыков презентации	32
Конец ознакомительного фрагмента.	38

# **Роберт Дилтс**

## **НЛП: навыки**

### **эффективной презентации**

Robert B. Dilts

Effective Presentation Skills

ISBN 0-916990-31-1 (англ.) © 1994 by Meta  
Publication

© Перевод на русский язык, Н. А. Мигаловская, 2002

ISBN 5-94723-100-X © Издательский дом «Питер»,  
2002

# Презентация в стиле *NLP*

Книга одного из ведущих специалистов в области нейро-лингвистического программирования (*NLP* или НЛП) Роберта Дилтса «Навыки эффективной презентации» предназначена для нескольких категорий читателей:

- для тех, кто занимается бизнесом и использует презентацию как инструмент маркетинга;
- для преподавателей, в деятельности которых презентация является способом передачи знаний;
- для бизнес-тренеров, которым приходится обучать других взаимодействию с аудиторией и эффективному проведению презентаций.

Кроме того, книга адресована топ-менеджерам и менеджерам, увлеченным идеями Питера Сенге о создании гибкой, быстро развивающейся компании. В своей книге «Пятая дисциплина» Питер Сенге назвал ее «обучающаяся организация». Он обращает внимание на то, что современные рынки очень быстро меняются. В этой острой конкурентной борьбе побеждают те компании, которые способны гибко реагировать и изменяться вслед за рынком. Постоянное обучение компании – один из способов ее адаптации к быстро изменяющимся внешним обстоятельствам.

В условиях России, когда быстро изменяются не только рынки, но и правила игры на них, гибкость и способность ре-

агировать на изменения являются не только факторами успеха в конкурентной борьбе, но и условиями стратегической устойчивости и жизнеспособности компании.

Одним из важнейших условий формирования у компании гибкости и способности быстро меняться является скорость и качество передачи информации внутри компании. Иными словами, это вопрос о том, как быстро и качественно могут обмениваться информацией между собой различные уровни управления, подразделения, а в конечном счете – люди, работающие в компании.

Презентация как раз является одним из тех средств, которые позволяют осуществлять быстрый и качественный обмен информацией. Процесс презентации описан Робертом Дилтсом в терминах нейро-лингвистического программирования (НЛП).

НЛП – это социально-экономическая и гуманитарная технология, а также междисциплинарный язык описания. Если объяснять, что это такое, без специальных терминов, а при помощи примеров и сравнений, то ближайшим «родственником» НЛП среди междисциплинарных языков описания является математика. Язык математики позволяет создавать эффективные модели в области применения таких дисциплин, как физика, химия, астрономия и т. д. А людям, которые владеют этим языком, легко вникать в новые предметные области, обмениваться информацией и обучать других людей.

Язык НЛП позволяет в единой системе терминов описывать различные процессы, происходящие в таких областях, как маркетинг, менеджмент, психология, педагогика и т. д. Он приводит «к единому знаменателю» знания из различных гуманитарных областей, что открывает новые возможности для их интеграции.

Описания на языке НЛП превращаются в систему алгоритмов и приемов, т. е. в НЛП-технологию. Описание различных бизнес-процессов (в данном случае презентации) на едином языке позволяет создавать эффективные способы интеграции различных маркетинговых и управленческих процессов. Интеграция, в свою очередь, позволяет сотрудникам и подразделениям компании быстро и качественно взаимодействовать.

Один из первых шагов на пути к быстро развивающейся компании – презентация в стиле НЛП.

М. Гринфельд, бизнес-консультант, Координатор Совета  
Тренеров НЛП  
[www.nlp.ru](http://www.nlp.ru)

*Эта книга посвящается Джону Гриндеру и Ричарду Бэндлеру, которые первые познакомили меня с искусством и удовольствием презентации, и Тодду Эпштейну, который помог мне превратить это искусство в науку.*





# Благодарности

Я хочу выразить огромную признательность моему коллеге Джино Бониссоне, который внес большой вклад в методологию инструктирования, описанную в этой книге, и поддерживал проект, послуживший материалом для ее создания.

Я также хочу поблагодарить Иванну Гасперини за ее неоценимый теоретический и практический вклад и за ее поддержку.

Я хочу сказать «спасибо» Пауло Денуччи и многим, многим людям из «Государственной железной дороги Италии», которые так серьезно отнеслись к своей миссии стать «обучающейся организацией».

Множество благодарностей Майклу Полларду, который так прилежно работал вместе со мной над этим и другими проектами, чтобы помочь мне выразить мое видение.

# Предисловие

Содержание этой книги родилось из семинаров, организованных для «Государственной железной дороги Италии» как часть программы, имеющей целью превратить эту компанию в «обучающуюся организацию». Эти семинары состояли из следующих четырех курсов, которые вместе образовывали программу обучения тренеров.

1. Навыки коммуникации и отношений для ведущих презентации.
2. Навыки коммуникации и отношений для инструкторов.
3. Навыки коммуникации и отношений для тренеров.
4. Навыки оценки и стратегии для тренеров.

Материалы данной книги взяты из пособий для первого из упомянутых курсов, который предполагал развитие навыков коммуникации и отношений, необходимых для того, чтобы стать эффективным ведущим презентации. Читатели, знакомые с моей книгой «Навыки будущего» (*Skills for the Future*), заметят здесь определенные повторы в описании концепций и процессов, но я полагаю такую избыточность нелишней, поскольку эти повторы помогут обогатить ваше понимание материала и позволят с большей легкостью использовать предложенные модели и навыки.

Эта книга состоит из двенадцати глав, посвященных различным ключевым аспектам управления коммуникацией и

отношениями в контексте презентации. Главы объединены в три части, в каждой из которых описаны базовые измерения организации, оценки и проведения эффективной презентации.

Книга построена таким образом, чтобы максимально возможным образом поддержать аксиомы, принципы и методы обучения и презентации, на которых она основывается. Каждая глава начинается с краткого изложения ее содержания, включая основные задачи и названия составляющих ее разделов. Каждый раздел содержит основной теоретический материал и/или обучающие упражнения и резюме в форме «раскадровки» и «основных положений». В «раскадровке» выделены основные идеи и понятия раздела, так чтобы их как можно легче было использовать во время обучения или презентации. «Основные положения» содержат ключевые идеи и понятия раздела. В них кратко повторяются задачи обучения на микроуровне в наиболее простой и доступной форме.

Такая структура дает читателю возможность быстро ознакомиться с содержанием данного раздела и, если он не представляет для него интереса или содержит уже знакомый материал, двигаться дальше. Просто просмотрев «раскадровку» и «основные положения», вы можете получить краткую, но содержательную информацию о каждом разделе.

## **Краткий обзор содержания книги**

В данной книге основной акцент сделан на навыках коммуникации и отношений для ведущих, действующих в контекстах обучения. Ее основная цель – это, во-первых, дать когнитивную структуру и логическое обоснование для создания эффективной презентации и, во-вторых, предложить некоторые навыки и стратегии управления взаимодействием и отношениями в контексте презентации. Эти навыки и стратегии вращаются вокруг таких способностей, как:

- постановка четких целей и задач;
- управление различными стилями обучения;
- работа с мотивацией и сопротивлением.

Основное внимание в книге уделяется тому, как использовать эти навыки и стратегии, чтобы облегчить деятельность ведущего презентации в обучающем контексте. В особенности тому, как:

- организовывать презентацию;
- отбирать или создавать подходящий материал;
- проводить эффективную презентацию;
- работать с вопросами аудитории;
- управлять обсуждением в группе.

Эффективное осуществление подобной деятельности требует способности понимать и управлять отношениями между: а) коммуникацией; б) стилем мышления; в) процес-

сом обучения; г) групповой динамикой.

## **Общая структура книги**

Изложение материала данной книги начинается с того, что в первой части описываются некоторые базовые принципы, рабочие рамки и первичные модели для формирования коммуникационной стратегии. Во второй части внимание акцентируется на применении этих принципов и моделей для определения темы, проектирования занятия, изложения концепций и планирования стадий презентации. В третьей части рассматриваются вопросы мотивации, отношений, сопротивления и другие межличностные аспекты презентации.

## **Цели книги**

Основные цели данной книги: 1) изложить общие принципы и условия создания эффективной презентации; 2) предложить набор характеристик, словарь и рабочие модели, которые будут способствовать гибкости в отношении управления разнообразием: а) задач обучения; б) стилей обучения; в) контекстов обучения. Для достижения этих целей необходимо:

1. Определить рабочие рамки процесса обучения как с точки зрения обучающегося, так и с точки зрения инструктора.

тора.

2. Исследовать некоторые принципы и стратегии, связанные с процессом обучения и методами инструктирования.

3. Разработать стратегии управления возможными сочетаниями задачи и отношений, возникающими из контекста преподавания. Необходимо использовать стратегии, связанные с задачей, но в то же время необходимо работать с отношениями между людьми, вовлеченными в процесс обучения.

4. Исследовать управление разнообразием стилей обучения, включая сюда не только стили мышления, но различные уровни мотивации и установки, связанные с обучением.

Некоторые из этих задач ориентированы в большей мере на когнитивные процессы, поскольку разработка коммуникационной стратегии действительно включает в себя концептуализацию и анализ.

Другие задачи более интерактивны и включают поведенческие тренинги с использованием симуляции контекста обучения и отыгрыша различных навыков и моделей с целью перенесения их в реальную жизнь. Презентация и обучение требуют активации нервной системы как посредством действий, так и посредством языка. Таким образом, было бы полезно организовать группу для изучения и практической отработки материала данной книги.

# **Часть I**

## **Основные принципы эффективной презентации**

Проблемное пространство эффективной презентации

Основы планирования презентации

Использование различных репрезентативных каналов

Стратегии создания референтного опыта

# **Обзор первой части**

## **Назначение первой части**

1. Обеспечить основу для понимания как процессов обучения и преподавания в общем, так и важности навыков коммуникации и отношений.

2. Рассмотреть и определить ключевые элементы процесса обучения:

а) отдельного человека;

б) в общении между отдельными людьми;

в) в группе.

3. Разработать:

а) терминологию;

б) концепции;

в) модели для поддержания различных процессов обучения и стилей обучения и управления ими.

4. Определить и применить конкретные принципы и методы повышения эффективности презентации.

## **Первая часть состоит из четырех глав**

**Глава 1.** Проблемное пространство эффективной презент-



тации.

Дает определение некоторым ключевым элементам эффективной презентации и помогает читателю:

- 1) понять свою осознанную и неосознанную компетентность, связанную с проведением презентации;
- 2) научиться выявлять и наблюдать эти процессы у других людей.

## **Глава 2. Основы планирования презентации.**

Предлагает набор моделей и отличительных признаков, которые позволят читателю идентифицировать различные уровни структуры его навыков и стиля презентации и определить принципы, связанные с планированием эффективной презентации.

## **Глава 3. Использование различных репрезентативных каналов**

Предлагает большой выбор стратегий и методов для представления концепций, идей и информации и исследует влияние использования различных репрезентативных каналов в процессе презентации.

## **Глава 4. Стратегии создания референтного опыта.**

Исследует способы переноса знаний и навыков из контекста презентации в реальную жизнь обучающихся, связывая, или «якоря», когнитивные карты с соответствующим референтным опытом.

## Аксиомы

Материал, излагаемый в первой части, основан на нескольких *аксиомах* относительно обучения и презентации.

Обучение – это естественный процесс, происходящий в реальном времени и имеющий структуру. Структура процесса обучения определяется взаимодействием когнитивных карт и референтного опыта, который придает этим картам практический смысл.

Суть процессов обучения и преподавания заключается в обогащении когнитивных карт конкретной концепции, идеи или задачи и связывании этих карт с референтным опытом, чтобы повысить поведенческую компетентность и гибкость, связанные с достижением цели и ответом на ограничения, накладываемые окружением.

Осознанная компетентность является результатом наличия когнитивных карт конкретной идеи, концепции или задачи. Неосознанная компетентность является результатом большого объема референтного опыта, связанного с данной идеей, концепцией или задачей.

Существует как естественный, так и рациональный циклы процессов обучения. Естественное обучение связано с развитием неосознанной компетентности. Рациональное обучение связано с развитием осознанной компетентности.

Понимание структуры взаимоотношений между когни-

тивными картами и референтным опытом делает возможным моделировать и разрабатывать техники и методы, которые усиливают как осознаваемые, так и неосознаваемые процессы.

Одна из целей эффективной презентации – помочь обучающимся расширить свое восприятие и когнитивные карты пространства восприятия конкретной идеи, концепции или задачи в терминах способа представления этой идеи, концепции или задачи и их базовых аксиом. Другая цель – создание и обогащение связей между когнитивными картами и различными типами референтного опыта.

# Глава 1. Проблемное пространство эффективной презентации

*Устанавливает общие рамки для определения и исследования навыков эффективной презентации по отношению к:*

- 1) установлению когнитивных карт;*
- 2) созданию релевантного референтного опыта;*
- 3) пониманию собственной осознанной и неосознанной компетентности, связанной с проведением презентации;*
- 4) выделению и наблюдению этих процессов у других людей.*

Навыки презентации и организационное обучение

Проблемное пространство презентации в контексте обучения

Улучшение навыков презентации

## Навыки презентации и организационное обучение

В какой-то момент нашей жизни, вероятно, все мы сталкиваемся с необходимостью провести ту или иную презентацию – возможно, в школе, возможно, в связи с той или иной социальной ролью или профессиональными задачами. Фактически, требования, предъявляемые к нам «веком инфор-

мации», таковы, что необходимость проводить презентации становится частью нашей повседневной жизни.

Эффективная презентация требует от нас способности осуществлять коммуникацию и устанавливать отношения с другими людьми. Хотя эти навыки относятся к самым базовым, обучение им, как правило, не входит в программу традиционного образования и профессиональной подготовки. Цель данной книги – предложить читателям некоторые важнейшие практические навыки коммуникации и отношений, необходимые для эффективной презентации.

Можно выделить четыре основные цели презентации в отношении других людей:

- 1) сообщить информацию;
- 2) развлечь;
- 3) научить;
- 4) создать мотивацию.

*Сообщить информацию* – это значит дать другим людям ключевую информацию или знания, как правило, в форме когнитивной карты. *Развлечь* – значит создать у других людей позитивный опыт или перевести их в позитивное состояние. *Научить* – означает связать знания или информацию с релевантным референтным опытом и поведением, которые необходимы, чтобы перевести знания или информацию в действие. *Создать мотивацию* – значит обеспечить контекст или стимул, которые придавали бы такой смысл знаниям, опыту или поведению, чтобы люди захотели действо-

вать. Разумеется, большинство презентаций преследуют сразу несколько целей из этого списка или даже все.

Хотя навыки, описанные в данной книге, подходят для любых презентаций, она в основном адресована тем людям, для которых презентации являются частью их профессии. В частности, основное внимание уделяется презентациям, проводимым в целях обучения или тренинга, т. е. тем, которые имеют отношение к организационному обучению. Это, очевидно, относится в первую очередь к тренерам и преподавателям, но также затрагивает менеджеров, консультантов и вообще всех, у кого возникает необходимость делиться знаниями или информацией с другими людьми.

Часть миссии данной книги – поддержать развитие тех организаций, которые стремятся стать «обучающимися организациями».

## **Появление обучающихся организаций**

Новое понимание и новая концепция роли организационного обучения появились как ответ на ускоряющиеся изменения в технологиях и в обществе. Достижения в методах управления, технологии и бизнеса сделали очевидным тот факт, что способность к обучению, как на уровне отдельного человека, так и структуры в целом, стала насущной необходимостью для организации, которая хочет выжить и преуспеть. Компании (и другие социальные системы) нача-

ли понимать, что эффективное обучение должно быть поступательным, целенаправленным, структурированным процессом и что удовлетворение потребностей в обучении, возникающих в сложной системе, требует постоянных организованных усилий. Осознание этого и привело в последние годы к появлению концепции *обучающейся организации*.

Эффективная обучающаяся организация – это организация, в которой процесс обучения поддерживается по всем направлениям, т. е. где стремятся *научиться тому, как учиться*. Для этого необходимы оценка и понимание процесса обучения. Эффективной обучающейся организации необходимо поддерживать не только тех, кто учится или обучает, но всех, кто вовлечен в контекст обучения внутри нее.

Питер Сенге (Senge, 1990) выделяет пять принципов («дисциплин»), которым должен следовать каждый человек в организации, для того чтобы она действительно могла называться обучающейся:

- 1) осознание и исследование ментальных карт и аксиом;
- 2) достижение личного мастерства;
- 3) развитие видения;
- 4) командное обучение;
- 5) системное мышление.

Описание навыков презентации в данной книге построено таким образом, чтобы адресоваться к каждому из этих принципов («дисциплин»).

# ***Навыки презентации и организационное обучение***

## **РЕЗЮМЕ**

### **Основные цели проведения презентации**

- Сообщить информацию: дать другим людям ключевую информацию или знания.
- Развлечь: создать у других людей позитивный опыт или перевести их в позитивное состояние.
- Научить: связать знания или информацию с релевантным референтным опытом и поведением.
- Создать мотивацию: обеспечить контекст или стимул, которые придавали бы смысл знаниям, опыту или поведению.

Основное внимание уделяется презентациям, проводимым в целях обучения или тренинга, т. е. тем, которые имеют отношение к организационному обучению.

### **Основные положения**

Можно выделить четыре основные цели презентации в отношении других людей:

- 1) сообщить информацию;



- 2) развлечь;
- 3) научить;
- 4) создать мотивацию.

Как правило, при проведении презентации имеют в виду сразу несколько из перечисленных целей или даже все.

## **Пять признаков обучающейся организации по Сенге**

1. Осознание и исследование ментальных карт и аксиом.
2. Достижение личного мастерства.
3. Развитие видения.
4. Командное обучение.
5. Системное мышление.

### **Основные положения**

Эффективная обучающаяся организация – это организация, в которой процесс обучения поддерживается по всем направлениям, т. е. где стремятся *научиться тому, как учиться*. Некоторые ключевые признаки обучающейся организации были определены как:

- 1) помощь сотрудникам в развитии и использовании базовых навыков системного мышления и навыков решения проблем;
- 2) помощь сотрудникам в изучении их ментальных карт, аксиом и когнитивных стратегий с целью развития

личного мастерства;

3) улучшение обучения и координации работы в команде.

## **Проблемное пространство презентации в контексте обучения**

В контексте обучения эффективная презентация включает взаимодействие ведущего, аудитории или слушателей, учебного материала, вспомогательных средств и задачи.

Таким образом, проблемное пространство презентации включает отношения между:

- 1) ведущим презентации;
- 2) аудиторией или слушателями;
- 3) представляемым материалом;
- 4) контекстом, в котором имеет место презентация;
- 5) доступными средствами и каналами коммуникации, используемыми для представления материала.

## **Коммуникационные навыки и навыки построения отношений**

Навыки коммуникации и отношений связаны с управлением взаимодействием, которое устанавливается между ведущим презентации и аудиторией, чтобы достичь целей пре-

зентации – как цели ведущего, так и слушателей. Навыки отношений чаще всего связаны с управлением ролями, в то время как навыки коммуникации – с управлением задачами. Очень важно установить правильное соотношение тех и других навыков.

Коммуникация включает обмен сообщениями между людьми, которые поочередно выступают в роли «отправителей» и «получателей». В контексте презентации ведущий выступает в первую очередь как отправитель, а аудитория – как получатели. Помимо управления текущими отношениями с аудиторией, эффективный ведущий должен также отбирать и в некоторых случаях организовывать представляемый материал и средства, помогающие донести его до слушателей. Таким образом, управление проблемным пространством презентации включает умение, во-первых, оценить аудиторию и, во-вторых, определить подходящую для данного случая информацию и коммуникационные каналы, позволяющие эффективно ее представить. Это требует от ведущего способности выделять такие факторы, как:

- а) цель и мотивация слушателей;
- б) их стили обучения;
- в) реалии их работы.

Существенное влияние на то, как передаются и получаются сообщения, оказывает эмоциональное и физическое состояние людей, вовлеченных в коммуникацию, а также их ролевые отношения (статус). Поэтому еще одним важ-

ным навыком для ведущего презентации оказывается способность определить состояние, наиболее подходящее для установления отношений с данной аудиторией (например, приподнятое, спокойное, ироничное и т. д.), а также достичь этого состояния и поддерживать его. Так, если слушатели пребывают в настороженном состоянии, а ведущий демонстрирует повышенный энтузиазм, между ними не установится достаточный раппорт, что может привести к взаимным трениям.

## **Управление разнообразием**

Ключевым вопросом эффективной презентации является управление разнообразием. Эффективный ведущий должен не только демонстрировать разнообразие содержания и тем, но и взаимодействовать с людьми, принадлежащими к разным культурам и имеющими разный профессиональный опыт. Это требует пристального внимания к процессуальным аспектам обучения и преподавания.

Часто оказывается, что ведущий презентации не знаком с культурой слушателей, а также с их личностными и профессиональными реалиями. На уровне процесса он должен будет поощрять слушателей осуществлять изменения, необходимые для того, чтобы адаптировать конкретную информацию и навыки к их профессиональной реальности. Таким образом, эффективная коммуникационная стратегия требует

креативности, знаний о системе убеждений и групповой динамике, так же как новых технологий и инструментов, позволяющих представлять и облегчать процесс постоянного самообучения.

Навыки коммуникации и отношений состояются из других когнитивных и поведенческих навыков. Эффективные навыки коммуникации и отношений требуют:

- 1) понимания субъективного опыта людей;
- 2) набора правил, позволяющих распознавать поведенческие паттерны других людей и их стили мышления;
- 3) набора операциональных навыков и техник, которые позволяют влиять на поведение и паттерны мышления людей.

## **Различные типы и стили обучения**

Преподавание очевидным образом связано с обучением. И эффективность преподавателя повышается в той степени, в какой он способен поддерживать процесс обучения аудитории. У людей обучение происходит различными способами. Ведущему необходимо иметь набор методов, которые позволяют различать способы обучения и стили презентации. Эффективная коммуникационная стратегия облегчает обращение к различным стилям обучения и, таким образом, к большему числу слушателей.

На другом уровне все стили обучения базируются на

нескольких основных принципах. Несмотря на то что существует множество типов и стилей обучения, некоторые характеристики обучения и управления процессом обучения остаются постоянными, вне зависимости от контекста, культуры и задачи. Эффективный ведущий презентации осведомлен об этих общих характеристиках и умеет действовать, исходя из них, но при этом обладает достаточной гибкостью, чтобы адаптировать процесс к различным стилям обучения и текущему контексту.

Навыки коммуникации и отношений способствуют обучению в группе или команде, облегчая общение и взаимопонимание людей, что помогает им более эффективно выполнять свою задачу. Эти навыки зависят от того, как ведущий использует вербальные (устные и письменные) и невербальные (от наглядных пособий до жестов и изменения интонации) сообщения, чтобы:

- 1) облегчить понимание;
- 2) обратиться к различным стилям обучения;
- 3) стимулировать эффективный процесс обучения;
- 4) поощрять участие и эффективные действия.

# ***Проблемное пространство презентации и контекст обучения***

## **РЕЗЮМЕ**

### **Проблемное пространство презентации**

- Тип аудитории.
- Состояние и статус ведущего.
- Представляемая информация.
- Репрезентативные каналы.

### **Основные положения**

Проблемное пространство презентации связано с управлением взаимодействием, которое устанавливается между ведущим и аудиторией, чтобы достичь целей презентации.

Помимо управления текущими отношениями с аудиторией эффективный ведущий должен также отбирать и в некоторых случаях организовывать представляемый материал и средства, помогающие донести его до слушателей, принимая во внимание: а) мотивацию слушателей;

б) их стили обучения;

в) реалии их работы.

## **Навыки коммуникации и отношений связаны с использованием вербальных и невербальных сообщений и имеют целью:**

- облегчить понимание;
- обратиться к различным стилям обучения;
- стимулировать эффективный процесс обучения;
- поощрять участие и эффективные действия.

### **Основные положения**

Эффективные навыки коммуникации и отношений включают:

- 1) понимание субъективного опыта людей;
- 2) набор правил, позволяющих распознавать поведенческие паттерны других людей и их стили мышления;
- 3) набор операциональных навыков и техник, которые позволяют влиять на поведение и паттерны мышления людей.

## **Улучшение навыков презентации**

Знание структуры обучения и презентации открывает человеку возможности для развития его презентационных способностей и повышения его эффективности. Можно выде-



лить три ключевых процесса, от которых зависит развитие навыков презентации.

Первый называется *добавление*. Речь идет о добавлении других процессов или стратегий к процессу, используемому в настоящий момент. Вы можете спросить себя: «Что я могу добавить к тому, что уже существует и работает?» Что вы можете добавить к своим навыкам презентации, чтобы действовать более эффективно?

Второй процесс называется *перенесение*. Речь идет о том, что презентационные паттерны, которые эффективны в одном контексте, могут быть перенесены в другой контекст. Могут существовать определенные аспекты презентации, которые, будучи эффективными в одном контексте, могли бы на уровне процесса иметь ценность и в другом контексте. Таким образом, вы можете перенести элементы эффективной коммуникационной стратегии из одного контекста в другой. Какие презентационные паттерны вы можете с наибольшей легкостью перенести в другой контекст, где вы хотели бы улучшить свои презентационные способности?

Третий процесс, имеющий отношение к повышению презентационных способностей, – это *согласование*. В данном случае речь идет о том, как различные коммуникационные стратегии, когнитивные паттерны и стили мышления могут быть согласованы между ведущим и другими людьми. В этом случае вы можете задать вопрос: «Как я могу согласовать мой стиль презентации со стилями обучения других людей,

так, чтобы они дополняли друг друга, а не конфликтовали?» Например, ведущий может согласовать канал коммуникации со стилями мышления аудитории. Как вы можете улучшить координацию вашего стиля презентации с различными стилями обучения?

В последующих главах мы более детально исследуем каждый из этих способов повышения эффективности презентации.

## **Упражнение 1: исследование навыков эффективной презентации**

Цель данного упражнения – экспериментальным путем исследовать некоторые основные элементы личного опыта проведения презентаций. Его задача – выделить принципы эффективной презентации и прояснить для вас некоторые аспекты вашего собственного стиля презентации через конкретный референтный опыт.

### **Часть I**

В этом упражнении две роли – «ведущий» и «аудитория». «Ведущий» должен выбрать несложную тему, имеющую отношение к эффективной коммуникации, и сделать презентацию. Участники группы наблюдают за ним и отмечают по-

вторяющиеся языковые и поведенческие паттерны, связанные со стилем презентации (если они есть).

### **Инструкция для «ведущего»**

Ваша задача – выбрать несложную тему и сделать короткую презентацию. Определите какую-нибудь тему, имеющую отношение к эффективной коммуникации, и потратьте пять минут на то, чтобы представить ее группе.

В процессе презентации посмотрите, можете ли вы развивать процесс метасамопознания (интроспективного осознания) вашего собственного процесса и стратегий, особенно в том, что касается использования языка и репрезентативных каналов. Попробуйте оценить влияние языка и репрезентативных каналов на аудиторию. Обращайте внимание на то, какие навыки вы используете. Как вы представляете концепцию? Как вы узнаете, что пора заканчивать? Что убедило вас, что вы можете завершать свою презентацию?

Даже если содержание презентации малосущественно, навыки, используемые для его представления, те же самые, что и в других контекстах, возможно, крайне важных.

### **Инструкция для «наблюдателей»**

В то время как «ведущий» проводит презентацию, участники группы должны наблюдать за ним и отмечать, какие ключевые вербальные и поведенческие паттерны он демонстрирует. Наблюдателям следует помнить о разнице между

*наблюдением и интерпретацией*. Наблюдение – это описание поведения без каких бы то ни было выводов и предположений о том, что данное поведение может означать.

Наблюдателям следует сфокусировать внимание на «релевантных» (т. е. повторяющихся, наиболее сильно меняющихся или наиболее ярко выраженных) характеристиках в языке и поведении «ведущего». Наблюдатели также должны обращать внимание на ключевые невербальные сигналы, такие как поза, выражение лица, интонация и жесты.

После окончания презентации наблюдатели должны поделиться своими наблюдениями о поведении ведущего. Затем происходит смена ролей, и процедура повторяется с другим «ведущим».

## **Часть II**

Вторая часть упражнения – исследование того, какие стратегии, навыки, принципы и психические процессы вы используете в ходе презентации.

### **Инструкция по выявлению процесса**

Участники группы должны ответить на вопросы относительно процессов, происходящих во время презентации и сравнить свои ответы.

Следует рассмотреть три основных вопроса.

Первый вопрос: «Какова была цель вашей презентации?»

Были ли это совершенно спонтанный процесс, или вы о нем думали? Начали ли вы с импровизации, или у вас была отчетливая идея о том, что вы хотите сделать?»

Второй вопрос: «Как вы узнали, что вы закончили презентацию? Что убедило вас, что вы можете завершать свою презентацию?»

Вы можете также исследовать свои мысли по поводу эффективности презентации: «Думаете ли вы, что ваша презентация была эффективной? Почему?» Одни люди бывают довольны своей презентацией, в то время как другие – нет. Если вы довольны, то почему? И если нет, то почему? Далее идет речь о доказательствах эффективности презентации: «Что конкретно вы рассматривали как обратную связь в процессе презентации?»

Третий вопрос: «Какие навыки презентации вы использовали в этом упражнении? Какие репрезентативные каналы вы использовали для общения с группой? Какие виды невербальной коммуникации вы использовали?»

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.