

**Бизнес-презентация:  
руководство по подготовке и  
проведению**

---

**Джин Желязны**

# 10 заповедей докладчика

## Подготовка слайдов

1. Дизайн слайдов должен быть простым. На диаграммах не должно быть сносок и ссылок; в текстовых слайдах количество слов не должно превышать тридцати.
2. Люди, сидящие дальше всех от экрана, должны четко видеть надписи на слайдах. Загляните в подробную таблицу в разделе, посвященном читабельности.
3. Используйте цвет осмысленно, а не для красоты. Цвет применяется для акцентирования, привлечения внимания к лейтмотиву презентации, выделения или символического выражения.
4. Специальные эффекты (например, анимация) должны быть сведены к минимуму. Их использование должно диктоваться содержанием.
5. Презентация должна создаваться в разумные сроки. По мере добавления новых элементов, таких как видео и звуковые эффекты, подготовка презентаций требует все больше времени и денег.

## Выступление

6. Репетируйте, репетируйте, и еще раз репетируйте до презентации; во время самой презентации будет уже поздно. Вы будете чувствовать себя более уверенно во время выступления, если будете досконально знать текст презентации и заранее обдумаете, какие вопросы вам могут задать.
7. Приезжайте на место презентации заранее и поработайте с местным техническим специалистом. Убедитесь в том, что оборудование совместимо с программой; освещение отрегулировано так, чтобы достаточно затемнить область вокруг экрана и оставить максимально освещенным остальное пространство. Убедитесь, что знаете, к кому обратиться в случае возникновения проблем во время презентации. Еще лучше попросить специалиста оставаться в помещении во время презентации.
8. Принесите с собой запасные слайды. Никогда не бывает лишним подстраховаться от всякого рода неожиданностей.
9. Долгие логические переходы от слайда к слайду, ответы на вопросы и обсуждение должны происходить на фоне пустого экрана. Пустой экран дает возможность слушателям сконцентрировать внимание на докладчике, а не отвлекаться на слайды.
10. Старайтесь следовать хотя бы 7 заповедям из десяти перечисленных.

# Презентация на все случаи жизни

- **Подготовка презентации**
- Возможно, вы, как и я, не раз задавались вопросом, почему не существует волшебной формулы, которая упростила бы подготовку презентаций. К несчастью, среди нас слишком много тех, кто следует так называемой аварийной формуле - особому виду презентации, который, я надеюсь, будет изжит из практики. Данная формула состоит в следующем:

# Слайд № 1: заголовок

- Мне кажется, что большинство докладчиков уже не в состоянии придумать оригинальное название. Все названия их презентаций, по сути, легко укладываются в это удобное Руководство по созданию заголовков.

## РУКОВОДСТВО ПО СОЗДАНИЮ ЗАГОЛОВКОВ

Шаг 1: В случайном порядке назовите три цифры от 0 до 9

Шаг 2: Выпишите слова, соответствующие цифрам, и согласуйте род и падеж - заголовок готов

<b>РУКОВОДСТВО ПО СОЗДАНИЮ ЗАГОЛОВКОВ</b>	<b>Шаг 1: В случайном порядке назовите три цифры от 0 до 9</b>	
	<b>Шаг 2: Выпишите слова, соответствующие цифрам, и согласуйте род и падеж - заголовок готов</b>	
<b>КОЛОНКА А</b>	<b>КОЛОНКА Б</b>	<b>КОЛОНКА В</b>
<b>0 ОЦЕНКА</b>	<b>0 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ</b>	<b>0 ЭФФЕКТИВНОСТЬ</b>
<b>1 РАЗВИТИЕ</b>	<b>1 ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ</b>	<b>1 ВОЗМОЖНОСТИ</b>
<b>2 УКРЕПЛЕНИЕ</b>	<b>2 ОПЕРАЦИОННЫЙ</b>	<b>2 СПОСОБНОСТИ</b>
<b>3 УЛУЧШЕНИЕ</b>	<b>3 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ</b>	<b>3 ПРИОРИТЕТЫ</b>
<b>4 ВОЗДЕЙСТВИЕ</b>	<b>4 ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ</b>	<b>4 РЕСУРСЫ</b>
<b>5 В ПОИСКАХ</b>	<b>5 ОПЕРАЦИОННЫЙ</b>	<b>5 УПРАВЛЕНИЕ</b>
<b>6 ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ</b>	<b>6 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ</b>	<b>6 УСПЕШНОСТЬ</b>
<b>7 СОЗДАНИЕ</b>	<b>7 ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ</b>	<b>7 АЛЬТЕРНАТИВЫ</b>
<b>8 ИНСТИТУЦИ- ОНАЛИЗАЦИЯ</b>	<b>8 ОПЕРАЦИОННЫЙ</b>	<b>8 ВЫЗОВ</b>
<b>9 ОБНОВЛЕНИЕ</b>	<b>9 ВСЕ ОСТАЛЬНОЕ</b>	<b>9 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ</b>

- Дальше, конечно же, эти докладчики захотят, чтобы слушатели узнали, как долго они работали над проектом, а насколько это важно, не имеет никакого значения. Данную задачу выполняет этот слайд.

- Чтобы произвести на аудиторию впечатление, те же докладчики зачастую подробно описывают все те сложности, с которыми им пришлось столкнуться при подготовке данной презентации. Они рассказывают, с кем они обсуждали проблему...
- ... и где им пришлось побывать, чтобы понять, что происходит.

# Сформулируйте основную идею

- Неважно, насколько сложна ваша презентация. Нет такой презентации, которую нельзя было бы резюмировать за 30 секунд или одну минуту. Вспомните телевизионные рекламные ролики, одну из наиболее эффективных форм коммуникации, с которыми мы сталкиваемся каждый день, - они длятся как раз 30 секунд. (Я знаю, что вы, как и я, по заслугам оцените талант, творческий подход и, конечно же, деньги, затраченные на их создание. И все ради одного 30-секундного ролика. Прекрасные презентации! Поизучайте их!)



# Идею

- Вам нужна идея, которая звучала бы как газетный заголовок; утверждение, которое захватывает внимание и заставляет читать дальше:
- Цены европейских авиаперевозчиков падают с небес на землю.
- Эти примеры хороши для начала, но все же идея бизнес-презентации должна быть сформулирована более подробно, чтобы дать слушателю возможность понять детали предлагаемого решения. Это ответ на вопрос, который вы должны были решить. Это объединяющий элемент вашей презентации, одновременный ответ на вопросы "Что это?" и "Что из этого следует?" в течение одной минуты: Запишите свою идею и постоянно сверяйтесь с ней в процессе разработки сценария презентации.
- Применение моих советов. Если бы у меня была только одна минута, чтобы сформулировать главное условие, гарантирующее успех презентации, я бы сказал: "Начните свою презентацию со слов: "Если бы у меня была всего одна минута на сегодняшнюю презентацию, я бы хотел, чтобы вы усвоили следующее..." - и изложите свою основную идею. Закончите мысль словами: "К счастью, вы выделили мне целых 4 часа, так что в оставшиеся 3 часа 59 минут я представлю вам полную картину".

● Чтобы преодолеть  
ограничения для роста на  
внутреннем рынке, банк J.J.  
Ltd должен сконцентрировать  
усилия на изучении  
возможностей выхода на  
рынок США.

# Напишите сценарий презентации

- Мой опыт показывает, что презентацию лучше начать с рекомендаций - с той основной идеи, которую вы только что записали, - а в оставшееся время рассказать слушателям, почему вы считаете данные рекомендации лучшим ответом на поставленную перед вами задачу.

# ПЕРВЫЙ ВАРИАНТ ПРЕЗЕНТАЦИИ

**ЦЕЛЬ:** Определить, должен ли банк J.J. Ltd. попытаться использовать возможности для роста на рынке США

**ТЕМА 1:** Роль США в мировой экономике

Доказательства:

1. Наибольшая доля мирового ВВП
2. Наибольший объем внешней торговли
3. Ожидаемое увеличение иностранных инвестиций

**ТЕМА 2:** Привлекательность отдачи от инвестиций в США

Доказательства:

4. Жесткий контроль над издержками
5. Устойчивая конкурентная позиция
6. Прочее

**ТЕМА 3:** Барьеры для входа

Доказательства: 7

7. Рынки фрагментированы
8. Высокая эластичность спроса

**Резюме ВЫВОДОВ:**

1. США - ведущая мировая экономика
2. Доход на инвестиции в США очень привлекателен
3. Барьеры для входа можно преодолеть

**РЕКОМЕНДАЦИЯ:** Выходить на рынок!

## **Второй вариант презентации:**

**РЕКОМЕНДАЦИЯ:** J.J. Ltd. должен попытаться использовать возможности, существующие на американском рынке

### **Общие ВЫВОДЫ:**

А. США - ведущая мировая экономика

В. Доход на инвестиции в США очень привлекателен

С. Ограничения по входу можно преодолеть.

**ВЫВОД А:** Роль США в мировой экономике

Доказательства: 1. Наибольшая доля мирового ВВП

2. Наибольший объем внешней торговли

3. Ожидаемое увеличение иностранных инвестиций

**ВЫВОД Б:** Привлекательность отдачи от инвестиций в США

Доказательства: 4. Жесткий контроль над издержками

5. Устойчивая конкурентная позиция

6. Прочее

**ВЫВОД В:** Барьеры для входа

Доказательства: 7. Рынки фрагментированы

8. Высокая эластичность спроса

**РЕКОМЕНДАЦИЯ: Выходить на рынок!**

# Напишите вступление

Я оставляю на ваше усмотрение то, как вы будете разжигать этот интерес. Что же касается вводных слов, я предлагаю использовать формулу ЦВО:

- \* Цель. Зачем вы делаете эту презентацию? Зачем мы здесь? Что определит успех этой презентации?
- \* Важность. Почему так важно достичь этой цели сегодня? Как презентация поможет решить проблемы, с которыми мы столкнулись? Почему это так срочно?
- \* Обзор. Дайте нам общее представление о структуре презентации, о том, чего мы можем ожидать во время презентации. Это даст нам возможность сконцентрироваться на содержании, а не на лихорадочном желании выяснить, о чем вы сейчас говорите и что будет дальше.

# Составьте план заключения

Вот что я рекомендую в качестве эффективного заключения:

1. Резюмируйте основные тезисы презентации, будь то заключения, тенденции, аргументы или что-то еще.
2. Еще раз проговорите рекомендации. (Помните, вы представили их как основную идею вашей презентации.)
3. Представьте программу действий. Слушатели с большей вероятностью согласятся с вашими рекомендациями, если поймут: вы предвидели, что именно понадобится для их осуществления. Подготовьте слайд, который показывает отдельные шаги или действия, необходимые для выполнения рекомендаций. Определите ответственных за каждый шаг. Покажите, сколько времени займет каждый этап и когда можно ожидать завершения программы. Кратко обозначьте, во сколько обойдется каждый этап и сколько составит общий бюджет.
4. Попросите дать согласие и взять на себя обязательства, необходимые для выполнения рекомендаций. Пусть вас не вводят в заблуждение кивание головой или утверждения типа "Я понимаю" по ходу презентации. Они ни в малейшей степени не означают согласия. Будьте уверены в себе, непосредственны и конкретны. Спросите: "Нашей целью сегодня было получить ваше согласие на 30-процентное сокращение расходов вашего отдела. Достигли ли мы цели и можем ли мы рассчитывать на результаты в конце финансового квартала?" Если слушатели не согласны, обсудите с ними, что требуется для получения их согласия.
5. Закончите "дальнейшими шагами". Подведите итог всех договоренностей, достигнутых во время презентации. К примеру, кто-то из слушателей попросил провести какой-то специальный анализ, вы попросили о дополнительной информации. Повторите все это в конце, чтобы убедить нужных людей в том, что вы их слышали. Не забудьте получить согласие на последующие встречи или презентации.

# Используйте слайды максимально эффективно

- На этом рисунке показаны всевозможные виды слайдов. На самом верху находятся текстовые слайды, которые используются для ответов на вопросы "что?" и "почему?". Слева - количественные диаграммы, справа - концептуальные. Наряду с ними существуют картинки, фотографии, образы, модели и видеоролики, которые также должны рассматриваться как неотъемлемая часть современного визуального аппарата.
- Здесь я буду говорить не о том, как важны слайды, а о том, как их готовить. Сначала мы поговорим о диаграммах - количественных и концептуальных, - а затем перейдем к текстовым слайдам. Закончу же я проповедью о читабельности.



- **1. С 1990 г. продажи компании возросли в четыре раза**
- Не важно, используете вы график или гистограмму. В любом случае слушатели увидят, как что-то движется вверх, а именно в этом и состоит идея. (Могу только предположить, что последний слайд был нарисован сыном богатого топ-менеджера).
- **2. У компании А наименьшая доля рынка.**
- "У компании А наименьшая доля..." Могу поспорить, вы нарисовали круговую диаграмму. Так поступает большинство людей, услышав слова "доля чего-то".
- **3. Проект будет развиваться в 5 этапов.**
- Стрелочки показывают движение и направление и поэтому идеально подходят для наглядного представления последовательных стадий. Позвольте привлечь ваше внимание к последнему слайду, моему любимому, на котором изображены пять лиц. Я нарисовал его для Нэнси, когда она пришла показать мне результаты исследования, которым руководила последние несколько месяцев. Она хотела описать моральный дух сотрудников некой конкретной компании: за два месяца до начала работы, за две недели, в день начала работы, через две недели, два месяца спустя.
- **4. Клиент занимает четвертое место по коэффициенту ROS.**
- Не важно, знаем ли мы, что такое ROS - это же не то, что нам надо показать. А показать нам надо что-то, что занимает четвертое место. Не важно, рисуем ли мы линейчатую диаграмму, гистограмму или оставляем данные в табличном виде; на всех этих рисунках идея находит четкое выражение.
- **5. По возрастному составу работников эта компания резко отличается от конкурентов.**
- **6. Покупатели жилья оказались в трудной ситуации: объем строительства снизился, а затраты выросли.**
- **7. Пять программ взаимосвязаны.**
- **8. Две проектные команды должны взаимодействовать, чтобы достичь наилучших результатов.**
- **9. Рабочие группы движутся в противоположных направлениях.**
- **10. Диапазон предложенных скидок на новую модель сильно различается в разных регионах.**
- **11. Давление на компанию со стороны внешних сил приведет к реструктуризации.**
- **12. Тенденция следует по порочному кругу.**

# Сделайте раскадровку

- Функция раскадровки (storyboard), которая входит в большинство графических пакетов, - один из самых прекрасных инструментов, позволяющих играть со структурой и оформлением презентации.
- Основным достоинством раскадровки является то, что она препятствует зацикливанию на нюансах одного-единственного слайда, который в противном случае уже невозможно привязать к общему сюжету.
- Раскадровка позволяет спланировать ход презентации, связывая каждый слайд со следующим таким образом, чтобы убедить аудиторию выполнить наши рекомендации.
- Раскадровка может наглядно продемонстрировать, что простую идею сопровождает слишком много слайдов, а сложную - слишком мало. Она помогает заметить недочеты при переходе от одного слайда к другому, а также определить, где надо резюмировать сказанное перед тем, как переходить к следующему пункту.

- 1. Составьте план презентации, следуя разработанному ранее сценарию. Это позволит вам точно знать, что и в каком порядке вы собираетесь показывать.
- 2. Следуя плану, определите, где вам понадобятся слайды и как они должны выглядеть.
- К примеру, вам может понадобиться текстовый слайд для представления структуры презентации, затем круговая диаграмма, чтобы проиллюстрировать первый факт ("США производят наибольшую долю мирового ВВП"), гистограмма - показать, что "внешнеторговый оборот США больше, чем у любой другой страны", и график - продемонстрировать рост прямых иностранных инвестиций.
- 3. Создайте слайды. Рядом со слайдом (справа или внизу) напишите, что вы собираетесь о нем говорить, в том числе как его надо читать и в чем его значение для общего сюжета.
- 4. Проверьте общий ход презентации. Проверьте, насколько логична последовательность слайдов и определите, где их слишком много для иллюстрации простых идей, а где - недостаточно для более сложных. Решите, где вам надо будет подвести промежуточный итог перед тем, как двигаться дальше.
- 5. Помните о том, какие технические средства вы собираетесь использовать, и отмечайте все анимационные приемы, которые будут включены в окончательную презентацию. (Я создал краткий стенографический словарь символов для обозначения наиболее часто используемых анимационных приемов. Вы можете использовать его или создать свой собственный.)
- Не бойтесь показать слишком много слайдов. Иногда говорят, что количество слайдов зависит от продолжительности презентации. Некоторые даже считают, что на каждые две минуты презентации нужен один слайд. Поверьте мне, это не так: смотреть две минуты на один слайд - слишком долго. Продолжительность презентации определяют количество идей и их сложность. Помните, что представление по одной идее на каждом из пяти слайдов займет столько же времени, сколько представление всех пяти на одном.
- 6. Как только вы будете полностью удовлетворены количеством и последовательностью слайдов, вернитесь к началу и внизу каждой странички напишите логические связки - то, что вы будете говорить, переходя от одного слайда к

- научиться делать презентацию - все равно что научиться ездить на велосипеде.
- Для этого недостаточно просто прочесть учебник - нужно научиться сохранять равновесие, крутить педали, тормозить и останавливаться, прежде чем вы сможете спуститься с холма с уверенностью и улыбкой на лице.
- Аналогичным образом вы должны научиться готовить презентации и успешно выступать, прежде чем сможете прохаживаться по конференц-залу с уверенностью и улыбкой на лице.

# УЧИТЕСЬ ОТВЕЧАТЬ НА ВОПРОСЫ

- **ОТЛОЖИТЬ НА ПОТОМ.** Мы говорим: «Дамы и господа, пожалуйста, оставьте вопросы до конца презентации».

- Мы знаем, что никогда не дойдем до конца, поэтому о вопросах можно забыть.

- **КОНТРОЛИРОВАТЬ.** Когда кто-то задает вопрос, мы говорим: «Я вернусь к этому позже» или «Я скажу об этом через несколько минут». Этими фразами мы фактически сообщаем следующее: «Пожалуйста, прекратите перебивать меня; я отвечу на ваш вопрос, как только буду уверен, что у меня есть ответ».

- В сущности, мы говорим слушателям: наши слова важнее их желания понять, о чем идет речь. (Джуди знает президента одной компании, который вышел из комнаты, когда его вопрос отложили подобным образом. Он сказал докладчику, что подождет в своем кабинете звонка с сообщением о наступлении этого «позже».)

- **ИЗБЕГАТЬ.** Мы отворачиваемся от аудитории и читаем то, что написано на экране. (Этот прием особенно часто используется тогда, когда докладчик мало репетировал.)

- Без зрительного контакта нам не надо признавать наличие каких-либо вопросов.

- **БРОСИТЬ ВЫЗОВ.** Наши диаграммы напичканы таким количеством деталей, какое только можно втиснуть, включая сноски внизу страницы, предположения, пояснения, ссылки на источники и каждое слово, которое мы собираемся произнести.

- Здесь мы рассчитываем на то, что присутствующие просто постесняются задавать вопрос, ответ на который вполне может находиться в одной из нечитабельных сносок.

# УЧИТЕСЬ ОТВЕЧАТЬ НА ВОПРОСЫ

- **СПРЯТАТЬСЯ.** Мы используем диапроекторы или мультимедийные проекторы и сверх меры затемняем комнату.
- В темноте мы можем не увидеть, как кто-либо поднял руку, чтобы задать вопрос, а если даже и увидим, то успешно притворимся, что ничего не заметили.
- **ПОДАВЛЯТЬ.** Мы говорим быстро и без пауз, создавая впечатление, что у нас всегда найдется, что сказать.
- Мы лишаем слушателей возможности задать вопросы, не давая им вставить слова.
- Откуда берутся вопросы? Как от них избавиться? В общем, никак. По крайней мере, не нужно это делать. Следует поменять отношение к вопросам. Мы должны понять, что слушатели нам не враги. Они вовсе не хотят поставить нас в затруднительное положение, задав нам тот единственный вопрос, на который у нас нет ответа. Они стараются получить информацию, необходимую для понимания презентации. Их намерение состоит в том, чтобы следовать логике наших идей и, в конце концов, согласиться с нами.

# УЧИТЕСЬ ОТВЕЧАТЬ НА ВОПРОСЫ

- Лучшая тактика — сделать так, чтобы отвечать на вопросы было удобно:
- 1. Будьте терпеливы и **ВЫСЛУШАЙТЕ** вопрос.
- **ПОДОЖДИТЕ... ПОДОЖДИТЕ-ПОДОЖДИТЕ...**
- **ПОДОЖДИТЕ...**
  
- Обычно, когда задают вопрос, в нашем сознании словно включается метроном: «Есть ли у меня ответ? Или нет? Есть ли у меня ответ? Или нет? О, здорово, у меня есть ответ!» И, будучи чрезвычайно довольны тем, что ответ у нас есть, мы прерываем человека, задающего вопрос, на полуслове.
  
- Зачастую, еще произнося вопрос, человек сам на него отвечает.
  
- Ключ к ответу, возможно, содержится в том, как сформулирован вопрос.
  
- Кто-то другой может ответить на вопрос и избавить вас от необходимости о нем думать.
  
- Иногда первый вопрос не является собственно вопросом; он всего лишь создает почву для следующего вопроса.
  
- **ПОДОЖДИТЕ...** Хотя бы потому, что это обычная вежливость — дать человеку высказаться, прежде чем отвечать.

# УЧИТЕСЬ ОТВЕЧАТЬ НА ВОПРОСЫ

- 2. После того, как вопрос был задан, сделайте паузу, чтобы обдумать ответ.
- Сделайте паузу прежде, чем ответить. Дайте человеку почувствовать: вопрос так важен, что вам необходимо время, чтобы обдумать ответ.
- 3. Нет необходимости повторять вопрос.
- Повторите вопрос, если вы не уверены, что все в комнате его слышали. Повторите вопрос, если вы не уверены, что правильно его поняли. Повторите вопрос, если вам нужно переформулировать его, чтобы дать на него ответ. В противном случае держите паузу, пока не будете уверены в ответе.
- 4. Отвечайте только на заданный вопрос — не больше и не меньше.
- Избегайте давать излишне детальные ответы, иначе публика услышит: «У меня есть ответ не только на этот вопрос, но и на все остальные, еще не заданные». Не отвлекайтесь от цели презентации и помните об ограничениях по времени.
- 5. Отвечайте всей аудитории, а не только человеку, который задал вопрос.
- Исходите из того, что все одинаково заинтересованы в ответе. Вместо того, чтобы поддерживать зрительный контакт только с тем, кто задал вопрос, перемещайте взгляд так, чтобы все присутствующие чувствовали свое участие в обсуждении.
- 6. Не завершайте ответ, пока не будете уверены, что ответили на вопрос полностью.
- Спросите человека, задавшего вопрос, удовлетворен ли он ответом. Так вы сможете убедиться, что правильно поняли вопрос и обоснованно ответили на него.
- Я продвигу ваши вопросы: «А если это глупый вопрос?»
- После того, как закончите читать книгу, напишите на доске 100 раз:



# ГЛУПЫХ ВОПРОСОВ НЕ СУЩЕСТВУЕТ

Я подчеркиваю эту мысль, чтобы придать ей то значение, которого она заслуживает. Уверяю вас, для того, кто спрашивает, его вопрос — не глупый. Вместо того, чтобы судить о вопросе, ответьте на него терпеливо и уважительно. Остальные оценят проявленное вами уважение и будут чувствовать себя увереннее, задавая вопросы.

«А если вопрос не относится к теме?»

Ответьте на вопрос.

«А если вопрос — враждебный?»

Не дайте «заразить» себя враждебностью, сарказмом — чем угодно. Отвечайте на содержание вопроса, а не на его эмоциональную окраску... отвечайте без враждебности или сарказма. Будьте профессиональны и сосредоточьтесь на том, чтобы ваши слова поняли и приняли.

«А если вопрос задает не самый важный для меня человек?»

Ответьте на вопрос.

«А если человек постоянно задает вопросы, не позволяя другим вставить ни слова?»

Отвечайте на вопросы терпеливо и кратко. Когда вопрос будет задан, разорвите зрительный контакт с этим человеком и установите его с кем-нибудь другим. Если это не помогает, еще раз объявите цель презентации, укажите на временные ограничения, предложите этому человеку записать вопросы и обсудить их с вами после презентации. Что бы вы ни делали, ваша интонация не должна давать ни малейшего намека на недружелюбие.

«А если у меня нет ответа на вопрос?»

Так и скажите. Поблагодарите человека за то, что он отметил нечто, о чем вы не подумали. Вот несколько вариантов, как поступить в данной ситуации.

Если вы работали в команде, обратитесь за советом к другим ее членам.

Обратитесь за идеями к остальной части аудитории. Включите вопрос в план дальнейших действий.

Пообещайте человеку, что найдете ответ на его вопрос и сообщите ему об этом, как только сможете. А затем выполните ваше обещание.

Однако самый лучший способ работать с вопросами — это предугадывать их. В процессе подготовки к презентации постарайтесь предугадать три самых сложных вопроса, которые вам могут задать, и подумайте, как на них ответить. Еще лучше, если вы, предвидя будущие вопросы, сыграете на опережение и представите их как часть вашей презентации.

**И все время помните, что СЛУШАТЕЛИ ВАМ НЕ ВРАГИ**



