

روش‌های ارائه اثرگذار

نویسنده: جین زلازنی

مترجمان: دکتر ابراهیم گلشن - کورش محمد خراسانی



به نام خدا

روش‌های ارائه اثرگذار

نویسنده:

جین زلازنی

مترجمان:

دکتر ابراهیم گلشن - کورش محمدخراسانی



SAY IT WITH PRESENTATIONS

سرشناسه	: زلازنی، جین. Zelazny, Gene
عنوان و پدیدآور	: روش‌های ارائه اثرگذار / نویسنده جین زلازنی؛ مترجمین ابراهیم گلشن، کورش محمدخراسانی.
مشخصات نشر	: تهران: سارگل، ۱۳۸۶.
مشخصات ظاهری	: ۱۰۰ ص. مصور، جدول، نمودار.
شابک	: 978-964-5890-66-5
وضعیت فهرست‌نویسی	: فپیا
یادداشت	: عنوان اصلی: Say It with Presentations, 2006.
موضوع	: کسب و کار -- معرفی و ارائه -- روش‌های گرافیکی.
شناسه افزوده	: گلشن، ابراهیم؛ ۱۳۳۵ - مترجم.
شناسه افزوده	: محمدخراسانی، کورش؛ ۱۳۴۵ - مترجم.
رده‌بندی کنگره	: HF۵۷۱۸/۲۲/ز۸۹ ۱۳۸۶
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۵۲
شماره کتابخانه ملی	: ۱۱۲۰۹۴۳

حق هر گونه چاپ و تکثیر (به هر طریق ممکن) برای نشر سارگل محفوظ است.

نام کتاب	: روش‌های ارائه اثرگذار
نویسنده	: جین زلازنی
مترجمان	: دکتر ابراهیم گلشن - کورش محمدخراسانی
ویراستار	: سمیه شریعتی‌راد
ناشر	: سارگل
نوبت چاپ	: اول - ۱۳۸۶
تیراژ	: ۳۰۰۰
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۵۸۹۰-۶۶-۵
قیمت	: ۱.۸۰۰ تومان

نشر سارگل: تهران- میدان فاطمی- خیابان یکم- پلاک ۱۴ - طبقه پنجم

تلفن: ۲۵-۸۸۹۸۳۳۲۴ - ۸۸۹۵۰۴۷۵ - نمابر:

تلفن دفتر روابط عمومی و فروش: ۱۳-۸۸۹۸۳۴۱۱

www.sargolpub.com

فهرست مطالب

مقدمه

- ۱ پس از شما خواسته‌اند گزارش ارائه دهید!
- ۳ بیانیه حقوق شنوندگان

فصل اول: تشریح وضعیت

- ۵ چرا این گزارش را ارائه می‌کنم؟
- ۹ می‌خواهید چه کسی/کسانی را متقاعد کنید؟
- ۱۵ برای ارائه چقدر زمان دارید؟
- ۱۷ از چه رسانه‌ای باید استفاده کرد؟
- ۲۱ ده فرمان برای استفاده از رسانه‌ها

فصل دوم: طراحی ارائه

- ۲۳ پیام خود را مشخص کنید
- ۲۷ هنر تنظیم خط داستان
- ۳۲ نوشتن مقدمه
- ۳۳ پایان کار را طراحی کنید
- ۳۵ دیداری‌ها را بسازید
- ۳۶ طرح‌ریزی نمودارها با رویکرد ذن
- ۵۲ طراحی متون دیداری
- ۵۶ اطمینان از خوانا بودن
- ۵۸ ساختن برد داستان

۶۳

فصل سوم: ارائه گزارش

۶۳

اعتماد به نفس، اعتقاد، اشتیاق

۶۶

تمرین: در جستجوی نارسایی‌ها

۷۱

راه‌اندازی وسایل و امکانات مورد نیاز و استفاده از آنها برای ارائه

۷۴

به کارگیری مهارت‌های ارائه

۸۰

کار با امکانات و کمکی‌های دیداری

۸۴

عادت کنید به سؤالات پاسخ دهید

۸۸

جدی گرفتن شوخی

۸۹

به سکوت گوش فرا دهید

۹۱

فصل چهارم: اندیشه‌های نهایی

۹۱

پس می‌خواهید گزارش ارائه دهید

۹۲

با ارائه بیان کنید

۹۵

پیوست‌ها

۹۵

با لپ دیداری‌ها بیان کنید

۱۰۰

به کارگیری مهارت‌های ارائه

مقدمه

پس از شما خواسته‌اند گزارش ارائه دهید!

از شما خواسته‌اند گزارش ارائه کنید. بر جمله از شما خواسته‌اند تأکید می‌کنم، زیرا ما معمولاً برای این کار داوطلبانه یا پیش نمی‌گذاریم.

«به من نگویید گزارش بده!» صدایی در سر شما طنین می‌اندازد که:

«شما گزارشی ارائه دهید تا شورای شهر را مجاب کنید که در محوطه پشت ساختمان اداریشان، انباری برای مواد زائد سمی بسازید.»

«شما به مؤسسين شرکت پیشنهاد بدهید که عملیات را در شرکت‌های تابعه خود متوقف، و ۲,۰۰۰ نفر از پرسنل را اخراج کنند.»

«شما به مدیران واحدهای تجاری بگویید که چرا باید هزینه‌ها را تا ۴۰٪ کاهش دهند.»

«شما هیئت مدیره را متقاعد کنید که برای بقای شرکت باید دستمزد ۷,۰۰۰ نفر از کارکنان، از رییس گرفته تا آشپز، به میزان ۳۲٪ افزایش یابد.»

آیا واقعاً برای انجام چنین تکالیفی داوطلب می‌شوید؟ بگذریم!

پس از شما خواسته‌اند گزارش ارائه کنید؟

صدایی مرتباً در سر شما می‌پیچد که «مگه دیوانه شدی؟ می‌خوای همان بلایی که سر جی^۱ آمد سر تو هم بیاد؟ یادته که جی گزارش خود را این گونه شروع کرد که "هدف ما امروز این است که...". و رییس گفت: "نه، این هدف ما نیست." یا وقتی که فقط ۹ نفر از ۷۵ نفر مدعوین در جلسه ارائه سارا حاضر شدند. یا آن وقتی که کابل مناسب برای اتصال لپ‌تاپ مایکل به صفحه نمایشگر در دسترس نبود.»

پس از شما خواسته‌اند گزارش ارائه کنید؟

به علاوه، این صدا به شما نهیب می‌زند: «چرا باید خیس عرق بشم، زانو هام بلرزند، دلشوره داشته باشم، برای حرف‌های فی‌البداهه به زحمت بیفتم، از اشتباه بترسم، یا حتی بدتر، هول آن را داشته باشم که نتونم به سؤالات پاسخ بدم.»

پس از شما خواسته‌اند گزارش ارائه کنید؟

و باز هم همین صدا نجوا می‌کند که «وقت ندارم. آیا برای کارهایی که روی میز تلمبار شده، فکری کرده‌ای؟ هیچ می‌دونی چقدر طول می‌کشد تا طرح گزارشت را تهیه کنی، طرح داستانت را سر و سامان بدی، مطالب دیداری و جزوات را آماده کنی، تمرین کنی، باز تمرین و باز هم تمرین؟ هیچ می‌دونی اینها چقدر هزینه بر می‌داره؟»

پس می‌خواهید گزارش ارائه کنید!

چرا می‌جنگی؟ شما از همه کارهایی که باید انجام دهید خبر دارید. اینها چیزهایی است که این کتاب قرار است به آنها بپردازد. در این کتاب ایده‌هایی مطرح شده که بینش عمیق و رهنمودهای عملی مؤثری را برای ارائه اثربخش به شما می‌دهند. این رهنمودها حاصل طرح‌ها و روش‌های ارائه گزارش‌هایی است که من گردآوری کرده‌ام و همچنین حاوی تجارب دوستان و همکاران در مک‌کینزی و کمپانی^۱ در طول ۳۵ سال هستند.

قصدم ندارم یک کتاب درسی در مورد نحوه طراحی و ارائه گزارش بنویسم، چرا که با خواندن دستورالعمل نمی‌توان دوچرخه سواری آموخت. تنها راه یادگیری، سوار دوچرخه شدن و افتادن، سوار شدن و باز هم افتادن، و بالاخره سوار شدن و راندن است. در این جا هم به همین طریق باید در ارائه گزارش به موفقیت دست یافت. این کتاب فقط راه را نشان می‌دهد، پا زدن با شما است.

قبل از این که سوار دوچرخه شوید، یادآوری چند نکته لازم است. فرض را بر این می‌گذاریم که شما به خوبی در مورد آنچه که می‌خواهید ارائه دهید (یعنی محتوای گزارش) فکر کرده‌اید، شواهد و مستندات را جمع‌آوری کرده‌اید، نتایج به دست آمده منطقی هستند، پیشنهادات واقعی بوده‌اند، و تنها فاصله میان شما و کسب موفقیت، چگونگی ارائه است؛ یعنی همان ابزاری که حقایق و اندیشه‌ها را به شنوندگان منتقل می‌کند. هیچ چیز جای اعتماد شما را نسبت به شناختی که از موضوعات دارید نمی‌گیرد. همه آنچه این کتاب بیان می‌کند عبارت است از شایستگی‌های لازم برای طراحی و ارائه گزارش.

اگر تنها ۲ دقیقه وقت دارید، مستقیماً به سراغ بیانیه حقوق شنوندگان^۲ که در ذیل می‌آید بروید. شاید لازم باشد هر وقت ناچار به ارائه گزارش شدید نگاهی به آن بیندازید. هر وقت فرصت دست داد، به مطالعه بقیه کتاب بپردازید تا حقوق شنوندگان را تضمین کنید. سه فصل «تشریح وضعیت»، «طراحی ارائه» و «ارائه گزارش» را مطالعه کنید.

از سواری لذت ببرید!



یک مراجعه‌کننده باعث شد ایده تهیه بیانیه حقوق شنوندگان به ذهن من راه یابد. وی در پایان یکی از کارگاه‌های آموزشی از من پرسید: «در اینجا من یک شنونده هستم. آیا به عنوان یک شنونده حقی دارم؟». مطالب این بیانیه نمونه‌هایی است از آنچه که من و همکارانم از سراسر جهان گردآوری کرده‌ایم و ممکن است در ارائه‌های آینده به کار شما بیایند.

درباره

- حق دانستن آنچه شما می‌خواهید من در نتیجه ارائه گزارش انجام دهم یا به آن بیندیشم.

اهداف

- حق داشتن دلیلی برای درگیر شدن من با موضوع.

- حق ارزش قائل شدن برای وقتی که من برای توجه به گزارش صرف می‌کنم.

درباره

- حق داشتن سهم در محتوای نظری و مشارکت در حاصل کار.

احترام

- حق برخورداری از فرصت اندیشیدن به جای در فشار قرار گرفتن برای اخذ یک تصمیم فوری و عجولانه.

- حق سخن گفتن با من، با در نظر گرفتن احترام به تجربه، شعور، و دانش من.

- حق صداقت در مواردی که شما پاسخی برای سؤالات من ندارید.

- حق رأی (که به ندرت مورد استفاده قرار می‌گیرد) برای گام پیش یا پس نهادن در مواردی که ارائه گزارش چندان قانع‌کننده نیست.

درباره

• حق آگاهی داشتن از طول زمان ارائه گزارش.

زمان‌بندی

• حق آغاز کردن و پایان دادن ارائه گزارش در زمان تعیین شده.

• حق داشتن استراحت طبق برنامه زمان‌بندی شده (نه فقط برای نیازهای حیاتی بدن).

درباره

• حق آگاهی از این که به کجا می‌رویم و این که گزارش چگونه پیش خواهد رفت.

محتوا

• حق دانستن این که قرار است چه تصمیماتی اتخاذ شود، منطق شما برای موضعی که می‌گیرید چیست، و حقایق و مستندات که از این استدلال پشتیبانی می‌کنند.

• حق این که اطلاعات مهم، نخست ارائه شوند.

درباره

• حق خوانا بودن همه کلماتی که در نمودارها و متون دیداری آمده است - بدون نیاز به استفاده از دوربین و فارغ از این که در کجای سالن نشسته‌اید.

دیداری‌ها

• حق برخورداری از توضیح برای نمودارهای پیچیده.

درباره

• حق دادن فرصتی برای بحث و کمک به گروه در رسیدن به یک درک مشترک.

انعطاف‌پذیری

• حق پرسیدن سؤال در هر لحظه و انتظار پاسخ در همان زمان به جای طفره رفتن (مثلاً گفتن عباراتی مانند «بعداً به این موضوع خواهیم پرداخت»).

حق رساندن

• حق امکان شنیدن صدا از انتهای سالن.

• حق جذب گزارش بدون آشفتگی که در اثر حرکات بدنی عجیب و غریب ایجاد می‌شود.

• حق دیدن چهره ارائه کننده و نه پشت سر او، به این امید که ضمن نگاه کردن به صفحه نمایش، پیام وی از میان شنوندگان بگذرد و به شما برسد.

• حق لذت بردن از حس شوخ طبعی در مواقعی که این شوخی به یاری نکته‌ای می‌آید تا تنش آن را بزدايد و توافق و سازگاری را افزایش دهد.

درباره

• حق درک و برداشت روشن‌تر از آنچه بر آن توافق شده و آنچه بعدها روی خواهد داد.

پایان‌دهی

• حق برخورداری از این احساس که کاری با معنی و با محتوا انجام گرفته است.

فصل اول:

تشریح وضعیت



ملموس‌ترین و قابل‌درک‌ترین تعریفی که برای ارائه گزارش شنیده‌ام - هر چه باشد فرق نمی‌کند، خواه یک سخنرانی، یک برنامه آموزشی یا یک گفت‌وگو - از دوستم سرآنتونی جی^۱ است که می‌گوید: «ارائه گزارش، تلاشی است برای متقاعد کردن»^۲. شما می‌خواهید:

- شورای شهر را متقاعد کنید که در زمین پشتی یک انبار مواد زائد بسازد.
- بنیانگذاران شرکت را متقاعد کنید که دو واحد شرکت را تعطیل کنند.
- رییس واحد تجاری را متقاعد کنید که ۴۰٪ هزینه‌ها را کاهش دهد.

و تاکنون ساعت‌های زیادی روی آن مطالعه، تحقیق، مصاحبه، تحلیل، و هر کار دیگری کرده‌اید تا آن را به صورت پیشنهادی درآوردید که حضار و یا شنوندگان شما روی آن کار کنند. اکنون، لطف کنید و همه لوازم خود را (اعم از برگه‌های داده‌ها، صفحه گسترده‌ها، یادداشت‌های مصاحبه‌ها، و نمودارها) کنار بگذارید. یک فنجان نوشیدنی دلچسب و گوارا بنوشید. برگه کاغذ سفیدی را بردارید و ۱۵ دقیقه را به اندیشیدن و ثبت وضعیتی که با آن مواجه هستید اختصاص دهید.

از خود پرسید: «چه چیزی گزارش مرا منحصر به فرد می‌کند؟»، «چه چیزی این گزارش را از آنچه هفته پیش ارائه داده‌ام و آنچه هفته بعد ارائه خواهم داد متفاوت می‌کند؟» من به شما قول می‌دهم این تلاش،

1- Sir Antony Jay

2- Antony Jay and Ros Jay, Effective Presentation (London: Pitman Publishing, 1996).

شما را قادر می‌کند تا به نتایج مورد انتظار دست یابید. شاید هم به شما نشان دهد که نیازی به ارائه گزارش ندارید و راه بهتری برای متقاعد کردن وجود دارد. چه بهتر!

اینها سوالاتی هستند که شما می‌خواهید به آنها پاسخ دهید:

«چرا این گزارش را ارائه می‌کنم؟»

«می‌خواهم چه کسی / کسانی را متقاعد کنم؟»

«برای ارائه چقدر وقت دارم؟»

«بهترین ابزار رسانه‌ای برای ارائه چیست؟»

اجازه دهید هر یک از این سوالات را به دقت بررسی کنیم.

چرا این گزارش را ارائه می‌کنم؟

بدون تردید شما می‌توانید وقت خود را صرف کارهای بهتری کنید تا این که برای جمع و جور کردن یک گزارش زمان بگذارید. اگر قرار بود از شما بخواهم پنج مورد از کارهایی که مایل به انجام آنها هستید را نام ببرید، تردید دارم که ایستادن در جلوی حضار و ارائه گزارش کارشناسی جزو آنها باشد.

اکنون نگاهی عمیق‌تر به این موضوع می‌اندازیم. بدون تعارف شرکت‌کنندگان در ارائه شما، بیش از خودتان از شرکت در این برنامه نفرت دارند. آنها هر کاری می‌کنند تا در ارائه شما حضور نداشته باشند: دروغ می‌گویند، عذرخواهی می‌کنند، بهانه می‌آورند، و هر گاه که احساس کنند نمی‌توانند بیشتر در جلسه بمانند و آن را تحمل کنند، شیپوری را به صدا در می‌آورند و به همکارانشان می‌گویند که ۱۰ دقیقه آمده‌اند تا خودشان را نشان بدهند و بروند. بنابراین، آنها می‌توانند تصمیم بگیرند که بمانند یا بروند.

باور کنید هیچ عمد و غرض شخصی در کار نیست. آنها خیلی ساده، نشستن در یک جلسه ارائه را (مربوط به هر کس که باشد) یک پله کمتر از چیزی که هست در نظر می‌گیرند. اگر آنها هم مثل من باشند، به ارائه گزارش بسیار بسیار کمتر از کارهایی مانند خوش و بش با دوستان، بازی تنیس، دوچرخه‌سواری، پرسه زدن در فروشگاه‌ها و کتابفروشی‌ها، و یا پیام کوتاه فرستادن بها می‌دهند. بنابراین، از شما می‌خواهم برای کسانی که در سالن حضور دارند دلایل روشن و قانع‌کننده‌ای بیاورید، به طوری که احساس کنند وجودشان ضروری و بخشی جدایی‌ناپذیر از این ارائه است:

فراموش نکنید که شما به تأیید شدن کار توسط آنها نیاز دارید و بدون آنها نمی‌توانید گامی به پیش بردارید. شما باید برای هر کاری که می‌کنید موافقت این افراد را جلب کنید. به علاوه، شما به نگرش آنها و تجاربی که در خصوص موضوع دارند نیاز دارید.

اینها چیزهایی هستند که هدف شما را تشکیل می‌دهند. بهتر است به صورت واقع‌بینانه و در یک جمله، همه آنچه که می‌خواهید شرکت‌کنندگان در نتیجه این ارائه به آن بیندیشند یا انجام دهند را بنویسید. برخی نکات مهمی که باید در انجام این کار در نظر بگیرید عبارتند از:

۱- **بیان هدف در یک جمله.** در صورتی که برای بیان هدف به بیش از یک جمله نیاز داشتید، نشان می‌دهد هدف برایتان روشن نیست. احتمال بهم ریختن ارائه شما میان اهداف مختلف زیاد است.

۲- **مطمئن باشید که هدف شما واقع‌بینانه است.** به عنوان مثال، درخواست تصویب فوری و بی‌درنگ هزینه چند میلیون دلاری برای یک ایده به منظور تولید محصول، می‌تواند غیر واقع‌بینانه باشد. تصمیم‌گیرندگان برای قانع شدن به بیش از یک ارائه نیاز دارند.

زمانی من با دو کارآفرین کار می‌کردم که قرار بود به اتفاق گزارشی را برای بانکداران سرمایه‌گذار ارائه دهند. از هر دو نفر خواستم هدف گزارش خود را بنویسند. اولی نوشت: «من می‌خواهم آنها را مجذوب کنم.» «آسان‌ترین کار این است که بلیطی برای داغ‌ترین نمایش شهر برایشان بفرستید، این کار آنها را مجذوب می‌کند.» دومی کمی دقیق‌تر بود و گفت: «من می‌خواهم آنها در ایده من سرمایه‌گذاری کنند.» این بیان منطقی‌تر به نظر می‌رسید. یک اسکناس یک دلاری از کیفم در آوردم و از او خواستم بگوید آیا می‌تواند با این پول به هدف خود برسد یا نه. او پاسخ داد: «البته که نه! آنچه که من می‌خواهم ۱,۵۰۰,۰۰۰ دلار است.» بلکه مطمئناً همین‌طور است. یک درخواست واقع‌بینانه و قابل تأیید برای تولید آن ایده در بازار کنونی، چیزی حدود ۲۵۰,۰۰۰ دلار آب می‌خورد و نیاز به ارائه دوم دارد تا هزینه آن مورد تصویب و تأیید قرار گیرد و با یک ارائه بعید است به نتیجه برسید.

۳- **مطمئن شوید که هدف به عمل می‌انجامد.** بیان عملیاتی این جمله این است که از حضار می‌خواهید چه بکنند؟

گفتن این که شما تا این تاریخ می‌خواستید پیشرفت خود را بررسی کنید، به اندازه کافی کارساز نیست. اگر در پایان جلسه از شنوندگان و حاضرین بشنوید که «متشکریم، حالا فهمیدیم شما در چه مرحله‌ای از کار هستید،» راضی خواهید شد؟ بخت زمانی به شما رو می‌کند که با توجه به اطلاعاتی که در اختیار افراد گذاشته‌اید از آنها بخواهید کاری انجام دهند و یا شما را برای پیش بردن کار تا مرحله بعد حمایت کنند.

این که بگویید می‌خواهید یا سعی می‌کنید حضار چیزی از موضوع بفهمند، نیز کارساز نیست. به هر حال ارائه تا حدودی موجب انتقال اطلاعات و درک یک موضوع می‌شود، اما شما باید روشن کنید که می‌خواهید شنونده با اطلاعات و درک ایجاد شده چه کار کند. به عنوان مثال:

شما از شورای شهر می‌خواهید با ایجاد یک محوطه برای نگهداری مواد زائد در این مکان جدید موافقت و از این طرح پشتیبانی کند تا کار جنبه قانونی پیدا کند.

شما از بنیانگذاران شرکت می‌خواهید از راهبردی حمایت کنند که هدف آن بستن دو کارخانه است. شما از واحد تجاری می‌خواهید برنامه عملیاتی کاهش هزینه را دنبال کند.

اهدافی که خوب تشریح شده باشند، بسیار ارزشمندند زیرا :

♦ **به شما کمک می‌کنند دریابید آیا واقعاً لازم است گزارش دهید.** شما می‌توانید از وقت خود استفاده بهتری بکنید و کارهای بهتری انجام دهید. به هر حال، هیچ کس نمی‌خواهد حتی لحظه‌ای را صرف نشستن در یک جلسه برای شنیدن گزارش بکند. بنابراین، خوب در مورد اهداف خود فکر کنید. اگر می‌توانید با یک گفت‌وگوی تلفنی به هدف خود برسید، بهتر است جلسه‌ای برای ارائه گزارش ترتیب ندهید. اگر می‌توانید با نوشتن یک یادداشت مختصر کار را پیش ببرید، گزارش ارائه ندهید. پیش از پرداختن به ارائه گزارش، از خود بپرسید که آیا بهترین راه دستیابی به هدف این است که همه شنوندگان هم‌زمان به مطلب گوش فرا دهند و به سوالاتشان پاسخ دهید و یا باید به آنها فرصت تبادل نظر بدهید تا بر سر آنچه لازم است انجام شود به توافق برسند. خلاصه آن که هدف تعریف شده و روشن به ما کمک می‌کند به راهبرد ارتباطی خود بیندیشیم.

♦ **به شما کمک می‌کنند توجه و انرژی شنوندگان را متمرکز کنید.** اهداف مشخص، واضح، و تعریف شده توجه حضار را به ارائه گزارش جلب می‌کند و باعث می‌شوند انرژی شنوندگان به شکلی مؤثرتر مورد استفاده قرار گیرد.

♦ **به شما اجازه می‌دهند تفکر خود را از «آنچه من از شنوندگان می‌خواهم که ببینند و بشنوند»، به «آنچه که لازم است آنها برای رسیدن به هدف ببینند و بشنوند» تغییر دهید.** به بیان دیگر، ببینید که اهداف شما حامل چه پیام و معنایی برای حضار خواهند بود، نه این که خودتان چه برداشتی از آنها دارید. آیا معنای ایجاد شده نزد حضار همان است که منجر به پاسخ مثبت به درخواست شما خواهد شد؟

♦ **دستیابی به اهداف تنها معیاری است که شما برای ارائه گزارش خود در نظر دارید.** در واقع معیار موفقیت در ارائه گزارش، دستیابی به اهدافی است که شما برای ارائه گزارش تعیین کرده‌اید. در صورتی که اهداف خود را به روشنی بیان نکرده باشید، مشخص نمی‌شود که آیا ارائه شما ارزش این همه تلاش را داشته است یا خیر. این که دیگران به شما بگویند سخنان بزرگی هستی یا گزارش دیداری باشکوهی دارید بسیار عالی است، اما توجیه زمان و تلاشی که صرف ارائه شده کاری است بس دشوار.

طرح‌ریزی ارائه یک گزارش بدون تعیین هدف، مانند شکل دادن یک ژله بدون قالب است: به آسانی به هم می‌ریزد و به ندرت به کار می‌آید. هدف به شما یادآوری می‌کند که با این حضار و در این لحظه به خصوص، به دنبال دستیابی به چه چیزی هستید. پیش از آن که تصمیم بگیرید از چه مصالحی استفاده کنید و چگونه آن را مطرح کنید، یک هدف بنویسید.

می‌خواهید چه کسی/ کسانی را متقاعد کنید؟

در این قسمت به آرا و نظرات ارائه‌کنندگان با تجربه در مورد شناختی که از شنوندگان دارند می‌پردازیم:

«طرح‌ریزی یک ارائه بدون در نظر داشتن شنوندگان، مانند نوشتن یک نامه عاشقانه و ارسال آن به هر کسی است که آن را دریافت می‌کند.»

Ken Haemer AT&T

«هیچ چیز بدتر از یک شنونده لال نیست. اگر آنها نمی‌فهمند، به این دلیل است که شما نتوانسته‌اید ارتباط برقرار کنید.»

Harvey Golub American Express

«من شنوندگانم را تحلیل نمی‌کنم، من افراد را در میان شنوندگانم تحلیل می‌کنم.»

Lowell Bryan Mckinsey & company

«به این توجه نکن که چه چیزهایی گفته‌ای. تنها چیزی که ارزش محاسبه دارد چیزهایی است که آنها شنیده‌اند.»

Red Auerbach Boston Celtics

بدیهی است شما نیز با این عقیده موافقید که صحبت کردن با گروهی از بانکداران در خصوص موضوعی مانند تأثیر فن‌آوری در صنعت بانکداری، کاملاً متفاوت از آن چیزی است که با دانش‌آموزان یک کلاس ابتدایی در میان می‌گذارید. شما با مدیران عالی رتبه درباره اثربخشی کارکنان فروش در مقایسه با سایر فروشندگان به نحوی متفاوت حرف می‌زنید. بنابراین، یکی از مهم‌ترین گام‌ها در تعیین وضعیت، تجزیه و تحلیل شنوندگان یا حضار است.

تجزیه و تحلیل شنوندگان چیزی بیش از شناسایی آنها است. البته شما باید از نام و عنوان افراد باخبر باشید. همچنین، باید بدانید چه تعدادی در جلسه شرکت خواهند کرد. به عبارت دیگر، تجزیه و تحلیل آنها بدین معنی است که حدس بزنید آنها پیام شما را چگونه دریافت و ادراک می‌کنند و به چه ترتیب آن را پذیرا می‌شوند. به علاوه، شما با این کار می‌توانید واکنش افراد نسبت به پیام خود را پیش‌بینی کنید. با طرح سؤالاتی مانند سؤالات زیر می‌توانید از نگرانی خود در خصوص تجزیه و تحلیل شنوندگان بکاهید.

تصمیم‌گیرنده کیست؟

در میان شنوندگان افرادی هستند که اطلاعات زیادی از موضوع دارند و عده‌ای هم هیچ چیز راجع به آن نمی‌دانند. برخی مستقیم تحت تأثیر پیام شما قرار می‌گیرند و برخی غیرمستقیم. اگر ارائه خود را طوری طراحی کنید که نیاز تمامی افراد را برآورده کند، به احتمال زیاد به نوعی سازش تن داده‌اید. از طرفی، اگر اطلاعات ارائه شده برای عده‌ای کم و برای عده‌ای دیگر خیلی زیاد باشد، احتمالاً نمی‌توانید به خواسته همه کسانی که به پشتیبانی آنها نیاز دارید به خوبی پاسخ دهید.

دوباره بر هدف خود متمرکز شوید و خوب به آن فکر کنید. بهترین «بله» یا «خیر» به چه کسی تعلق دارد؟ این یک یا چند نفری که تصمیم‌گیری در مورد سرمایه‌گذاری روی ایده شما را تحت‌الشعاع قرار می‌دهند چه کسانی هستند؟ چه کسی این صلاحیت را دارد که به شما بگوید برنامه خود را ادامه دهید؟ چه کسی مبالغ بودجه را مدیریت می‌کند؟ با پاسخ به این سؤالات می‌توانید ارائه خود را برای برآوردن نیازهای این افراد طراحی کنید. این بدان معنا نیست که نسبت به سایر شرکت‌کنندگان بی‌توجه باشید، بلکه منظور این است که توجه و تکیه خود را بر چیزهایی متمرکز کنید که تصمیم‌گیرندگان می‌بینند و می‌شنوند. بدین ترتیب هدف شما توسط آنها تأیید خواهد شد.

شنوندگان تا چه حد با موضوع آشنا هستند؟

هرگز هوش و شعور شنوندگان را دست کم نگیرید و یا در میزان شناخت آنها از موضوع غلو نکنید. آیا آنها به اندازه شما از موضوع اطلاع دارند؟ آیا می‌توانید از زبان و اصطلاحات فنی آنها استفاده کنید؟ در صورتی که پاسخ منفی است، شما باید بدانید که آنها تا چه حد از موضوعات ضروری شناخت دارند تا آنها نیز بتوانند ارائه شما را دنبال کنند. دو راه برای رسیدن به این شناخت وجود دارد:

(الف) ارسال اطلاعات پیشینه‌ای و زمینه‌ای قبل از ارائه.

(ب) بحث و گفت‌وگو در زمان ارائه پیرامون موضوعاتی که برای این افراد ناآشنا است.

میزان علاقه‌مندی آنها چقدر است؟

قبل از هر چیز، به این موضوع فکر کنید که شما روزها، هفته‌ها، و شاید ماه‌ها وقت صرف تهیه این پروژه کرده‌اید و شب‌های زیادی نخوابیده‌اید تا این ارائه جمع و جور شود، اما آیا آنها نیز به همین اندازه برای آن تلاش کرده‌اند؟ اگر پاسخ مثبت است، به شما تبریک می‌گوییم. این عالی است و شما می‌توانید یک راست بروید سر اصل مطلب. اگر پاسخ منفی است، شما باید بتوانید علاقه آنها را با جرقه‌ای برانگیزید و هر چه سریع‌تر ذهن آنها را متوجه سالن کنید و بکوشید ذهن آنها را از اطلاعاتی که هر لحظه ممکن است از طریق ای‌میل، پیام صوتی، و غیره به دستشان برسد دور کنید.