



"Фокусы языка. Изменение убеждений с помощью НЛП"

Читайте больше **БЕСПЛАТНОЙ** литературы
в онлайн-библиотеке
mir-knigi.org

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 реагировать 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-технологии. 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

Эта книга посвящается Джону Гриндеру и Ричарду Бэнделеру, 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) процессом 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.
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 отыгрывания 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 презентации.

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 когнитивными 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 информации», 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 действовать. 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) начали 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 презентации – 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 получают сообщения, оказывает эмоциональное и физическое состояние людей, вовлеченных в коммуникацию, а также их ролевые отношения (статус). Поэтому еще одним важным 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 выделить 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 повторяющиеся 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 завершить 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? Был 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 завершить 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?»

Итак, три основных вопроса, на которые надо ответить: 1) какова была ваша цель; 2) как вы узнали, что закончили презентацию, были ли вы довольны; и 3) какие навыки вы использовали, делая презентацию?

Помните, что это исследовательское, поисковое упражнение. Его цель – прояснить некоторые вещи, связанные с процессом презентации, и начать создавать референтный опыт для основных концепций, которые будут использованы впоследствии. Активное участие в подобных упражнениях свидетельствует о вашей открытости для исследования и находок, желании узнать что-то о вашем собственном процессе презентации, так же как и о процессах презентации ваших партнеров. Только так вы сможете получить от них максимум пользы.

Например, подумайте, как вы используете органы чувств? Какие репрезентативные каналы вы задействуете? Вы можете представлять свои концепции визуально или же вербально. Одни ведущие могут в большей мере опираться на визуальные, или на вербальные, или логические процессы. Другие в основном используют движения тела. А некоторые включают эмоциональные реакции, выделяя чувства, связанные с определенными вещами. Разумеется, можно комбинировать эти каналы.

Также подумайте о том, как вы используете органы чувств для наблюдения за аудиторией и определения, закончили ли вы презентацию и была ли она эффективной? На что вы прежде всего обращаете внимание: на то, что люди говорят, как выглядят или что делают?

Все участники должны ответить на эти вопросы. Каждому выделяется примерно пять минут, затем очередь переходит к следующему. Все обсуждение должно занять примерно двадцать минут. Участники должны также наблюдать за общими поведенческими навыками и навыками наблюдения.

Цель данного этапа упражнения – понять, что коммуникационные стратегии имеют структуру, осознав это на опыте выделения структуры в собственной стратегии в процессе презентации. Вы также должны начать осознавать некоторые особенности стилей и стратегий коммуникации в зависимости от цели презентации.

Обсуждение после выявления

Важно осознать, что даже при выполнении простых заданий люди используют различные стили и стратегии. Некоторые из этих различий связаны с целями, которые они устанавливают. Для некоторых типов презентации телесно ориентированная стратегия оказывается более эффективной, чем вербальный или визуальный подход.

В большинстве своем вы, вероятно, отметили различия между вашей собственной осознанной и неосознанной компетентностью. Скорее всего, вы не отдаете себе отчет во всем, что вы делаете, когда вы это делаете. Многие из вас также могут обнаружить существование множества одновременных процессов, которые отслеживаются во время презентации. Даже для самой простой презентации необходимо сочетание различных навыков и стилей.

Улучшение навыков презентации

РЕЗЮМЕ

Три ключевых слова для улучшения навыков презентации

1. Добавление

Что можно добавить к тому, что уже существует, чтобы улучшить его?

2. Перенесение

Есть ли навыки презентации, которые применяются в одном контексте и могут быть использованы в другом?

3. Согласование

Как можно согласовать собственный стиль презентации со стилями обучения других людей, так, чтобы они дополняли друг друга, а не конфликтовали?

Основные положения

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

Добавление. Какие другие процессы или стратегии могут быть добавлены к процессу, используемому в настоящий момент? *Перенесение.* Какие презентационные паттерны, эффективные в одном контексте, могут быть перенесены в другой контекст? *Согласование.* Как различные коммуникационные стратегии, когнитивные паттерны и стили мышления могут быть согласованы у одного человека или между ним и другими людьми?

Исследование навыков эффективной презентации

Упражнение

Первая часть

Каждый участник группы:

- а) определяет несложную тему презентации;
- б) представляет ее группе в течение пяти минут.

Вторая часть

Сравните ваши ответы на следующие вопросы.

- Какова была ваша цель?
- Как вы узнали, что вы «сделали» презентацию? Что убедило вас, что вы можете завершать презентацию?
- Какой вид обратной связи вы использовали в процессе презентации?
- Какие навыки вы использовали, делая презентацию?

Основные положения

Сделайте простую презентацию и проследите, какие поведенческие навыки и навыки наблюдения вы используете при ее проведении. Осознайте, что коммуникационные стратегии имеют структуру, сделав это на опыте выделения структуры в собственной стратегии в

процессе презентации.

Наблюдайте за другими участниками, когда они делают презентацию. Отметьте, что существуют паттерны микросигналов на уровне поведения, которые дают ведущему обратную связь.

Отметьте собственную осознанную и неосознанную компетентность, имеющую отношение к презентации.

Глава 2. Основы планирования презентации

Предлагает набор моделей и отличительных признаков, которые позволят читателю выявить различные уровни структуры его навыков и стиля презентации и определить принципы планирования эффективной презентации.

Макроструктура опыта и обучения: модель *TOTE*

Влияние различных уровней опыта на обучение

Определение базовой структуры презентации

Планирование эффективной презентации

Макроструктура опыта и обучения: модель *TOTE*

Преследование будущих целей и выбор средств для их достижения есть признак и критерий наличия у наблюдаемого собственного интеллекта.

Уильям Джемс. *Принципы психологии*

Эффективное поведение, как правило, организовано на основе петли обратной связи - *TOTE* (Miller et al, 1960). Аббревиатура *TOTE* расшифровывается как *Test - Operate - Test - Exit* (Проверка - Действие - Проверка - Выход). Понятие *TOTE* подразумевает, что все психические и поведенческие программы вращаются вокруг *заданной цели и разнообразных средств ее достижения*. Согласно данной модели, в процессе мышления мы (сознательно и бессознательно) определяем цель и разрабатываем процедуру, позволяющую проверить, достигнута цель или нет. Если цель не достигнута, мы действуем так, чтобы внести определенные изменения или еще каким-то образом приблизиться к желаемой цели. Когда критерии нашей проверки удовлетворены, мы переходим к следующей стадии. Таким образом, функция любой отдельно взятой части поведенческой программы заключается в том, чтобы *проверить* информацию, поступающую от органов чувств, оценить успешность своего продвижения к цели или приступить к *действиям*, позволяющим изменить какую-то часть актуального переживания так, чтобы она удовлетворяла критериям *проверки* и можно было *перейти* к следующей части программы.

Когда вы пытаетесь научить чему-то других или представить людям нечто, вы постоянно проверяете успешность своих действий: «Насколько я близок к цели? Двигаюсь ли я в желательном направлении? Полезно ли это? Насколько это ново?» И, основываясь на результатах проверки, вы производите какие-то действия и снова проверяете их эффект. Вы проверяете. Вы действуете, пытаетесь что-то изменить или продолжать двигаться в нужном

направлении. Затем вы снова осуществляете проверку: «Дало ли это действие нужный результат?» И далее, в зависимости от результата проверки, вы либо продолжаете действовать, либо завершаете данный этап (рис. 2.1).

Проверка подразумевает наличие цели и определенного набора признаков, служащих доказательством продвижения к цели. Чтобы произвести оценку или проверку, вы должны иметь направление и набор признаков или соответствующую процедуру, которые позволят вам определить, достигли ли вы цели. Чтобы действовать эффективно, вам необходимо иметь возможность выбора среди множества действий, позволяющих достичь цели.

Например, *проверкой* эффективности презентации мог бы быть тот факт, что идея представлена «ясно». Если ваша концепция представлена недостаточно ясно, вы можете *действовать* либо в направлении прояснения концепции, либо изменить концепцию. Проверку такого качества, как «ясность», разные люди будут также проводить по-разному, в зависимости от предпочтительных репрезентативных каналов и собственных склонностей. Так, «ясность» может быть определена на основе того:

- может ли человек увидеть, или визуализировать, концепцию;
- может ли человек физически действовать на основе концепции;
- какие эмоции человек испытывает в отношении концепции;
- может ли человек повторить, или вербализовать, концепцию.



Рис. 2.1. Общая схема петли обратной связи *TOTE*

Эти различия могут привести к большому разнообразию результатов, достигнутых в процессе обучения, и реакций людей, составляющих аудиторию.

Ключевая характеристика обучения – необходимость обратной связи. Она присутствует абсолютно во всех типах обучения. Без обратной связи нет обучения. Независимо от того, что является источником обратной связи – окружение, инструктор или последствия действий обучающегося, – она обязательно должна иметь место. Модель *TOTE* описывает принципиальные характеристики самокорректирующейся обратной связи. Согласно *TOTE*, в

петле эффективной обратной связи цикл «действие – проверка» повторяется до тех пор, пока не будет достигнута желаемая цель.

Используя модель *TOTE*, можно выделить три ключевые характеристики эффективной обратной связи:

- 1) ясная цель;
- 2) доступные наблюдению признаки достижения цели;
- 3) гибкость возможных действий по достижению цели.

Эффективные тренеры и ведущие презентации устанавливают цель, находят доказательства и затем определяют набор возможных действий, позволяющих работать в разных контекстах, с разными стилями обучения и справляться с неожиданными ситуациями. Цель всегда остается неизменной, но действия должны иметь определенную степень гибкости, чтобы соответствовать особенностям аудитории и контекста обучения.

Модель *TOTE* представляет собой фундаментальную структуру для эффективной коммуникационной стратегии, создания методологии обучения и преподавания и, в особенности, – для работы с любым видом помех.

TOTE является базовым процессом. Посмотрите, как ребенок учится ходить. У него есть цель достичь определенного места, скажем, достать игрушку, лежащую на стуле. У него есть также признаки достижения цели (в данном случае – расстояние до игрушки), которые можно увидеть и почувствовать. Теперь ему необходимо развивать навыки и гибкость, необходимые для достижения цели. По мере повторения циклов проверки и действия его компетентность постепенно растет. В данном случае цель ребенка остается неизменной: ему надо получить игрушку. Но ему необходимо иметь гибкий подход к достижению этой цели из-за потенциальной гибкости и неопределенности системы, в которой он пытается действовать. Так, если кто-то передвинет стул, на котором лежит игрушка, ребенку придется изменить свое поведение. Если же он решит сохранить действия фиксированными и просто совершить определенное количество шагов, он может как достичь цели, так и не достичь.

Рассмотрим процесс обучения: если у вас есть определенная цель, вам необходимо проявлять гибкость в определении путей ее достижения в зависимости от людей, которым вы преподаете, и спонтанно возникающих ситуаций в процессе обучения. Если вы выберете определенную процедуру обучения и будете ее придерживаться, что бы ни случилось, результат может быть достаточно неопределенным, с вероятностью успеха в рамках статистической закономерности.

Разумеется, иногда вы хотите получить некий спектр результатов. В действительности многие ведущие могут даже не иметь определенной цели в процессе презентации. Они просто начинают ее и смотрят, что произойдет. Это один из стилей презентации.

Другой стиль презентации подразумевает постановку цели и использование обратной связи с аудиторией для определения способов ее достижения.

В том и в другом случае *TOTE* определяет базовые элементы процесса. Для осуществления любого структурированного поведения вам необходимо иметь цель, признаки, указывающие на ее приближение, и способы ее достижения. На личностном уровне способ, каким мы создаем эти когнитивные направляющие карты и выполняем эти программы, связан с такими базовыми нервными процессами, как чувства. Так, цели человека или группы людей могут быть установлены вербально, с помощью языка, или же визуально, с использованием, например,

диаграмм. Цели могут также быть установлены в терминах эмоциональной реакции или даже в виде физической демонстрации.

Затем вам нужны признаки и критерии того, насколько успешно вы достигаете своей цели. Эти доказательства должны быть такого рода, чтобы их можно было наблюдать с помощью органов чувств и сообщить о них окружающим. Признаки успешного достижения цели можно будет либо увидеть, либо услышать, либо почувствовать совершенно конкретным образом. Этот момент имеет большое значение при проведении презентаций. Два человека могут иметь одинаковую цель, но опираться на разные критерии. Если один из них использует в качестве критерия визуальные признаки, а другой – ощущения, они могут получить разные результаты, даже при одних и тех же целях.

Макроструктура опыта и обучения: модель TOTE

РЕЗЮМЕ

Модель *TOTE*

Эффективное поведение организовано вокруг базовой программы обратной связи, включающей три компонента.

1. Эффективная презентация ориентирована на достижение цели.
2. Важно проводить проверку, чтобы узнать, двигаетесь вы к цели, или от нее, или цель уже достигнута.
3. При получении негативной обратной связи действия организуются как «ответ» на проблему.

Основные положения

Согласно модели *TOTE*, эффективное поведение является производным от постоянной обратной связи между оценкой целей и выполнением действий по их достижению.

Для того чтобы действовать эффективно, важно иметь ясную постоянную цель, доступные для наблюдения признаки, указывающие на продвижение к этой цели, и разнообразные средства ее достижения в меняющихся условиях.

В типичной модели *TOTE* для коммуникации в процессе презентации: а) цели связаны с влиянием на мыслительный процесс обучающихся для улучшения их понимания и/или повышения мотивации по отношению к теме;

б) доказательства достижения цели получают из наблюдения за вербальными и невербальными реакциями аудитории;

в) действия ведущего принимают форму вербальных и невербальных сообщений, посылаемых аудитории.

Влияние различных уровней опыта на обучение

Важно отдавать себе отчет, что существуют различные уровни обучения и различные виды влияния на этот процесс. Например, есть *где* и *когда* процесса обучения. Они связаны с условиями окружения, такими как пространственные и временные ограничения, которые могут влиять на обучение. Так, выполняя упражнения данной главы, «ведущий» и «слушатели»

должны действовать в определенных ограниченных временных рамках.

Существует также и вопрос *что* применительно к обучению. Он связан с содержанием обучения и поведенческой активностью в этом процессе. Все ведущие презентации сталкиваются со сходными временными ограничениями, но каждый отвечает на них по-своему. Можно наблюдать широкий спектр поведенческих реакций внутри сходных условий окружения.

Но что является причиной различий в поведении? Различия на уровне поведения обусловлены различиями когнитивных процессов, т. е. тем, *как* человек думает о чем-то или мысленно это представляет. Уровень «как» в обучении связан с внутренними картами и программами, которые вызывают различия в содержании и поведении.

Обучение связано также с убеждениями и ценностями. Они определяют ответ на вопрос *почему*. «Почему человек вообще должен затруднять себя учебой?» Уровень мотивации человека будет определять количество мобилизуемых им внутренних ресурсов. Мотивация – это то, что стимулирует и активизирует *как* и *что* наших действий.

Наконец, в процессе обучения есть вопрос *кто*. «Являюсь ли я хорошим слушателем или ведущим?» «Должен ли человек с моей функцией и в моей роли быть учеником/учителем и в каком контексте?» *Кто* является предполагаемым учеником/учителем?

Вспомните упражнение, которое вы выполняли, и постарайтесь определить, какие уровни, как вам кажется, сыграли роль в вашей презентации? Какие уровни оказали наибольшее влияние на ваше личное восприятие упражнения?

Уровни обучения

Любая система является подсистемой, включенной в другую систему, которая, в свою очередь, является подсистемой третьей системы и т. д. Подобные отношения между системами приводят к существованию различных уровней обучения, в зависимости от системы, внутри которой вы действуете.

Люди часто говорят о том или ином «уровне» своего отношения к различным предметам. Например, человек может описать некий опыт как негативный на одном уровне и позитивный – на другом. В строении нашего мозга, в нашем языке и сенсорных системах можно наблюдать существование естественной иерархии, или уровней, восприятия. Задача каждого уровня – организовать и контролировать информацию на нижележащем уровне. Изменения на более высоком уровне неизбежно приводят к изменениям на более низких уровнях. Что касается изменений на более низких уровнях, они могут повлиять, а могут не повлиять на более высокие уровни. Антрополог Грегори Бейтсон выделил четыре базовых уровня обучения и изменений, причем каждый следующий уровень является более абстрактным, чем предыдущий, одновременно обладая большим влиянием на индивида. Они примерно соответствуют уровням, приведенным в табл. 2.1.

Уровень окружения включает определенные внешние условия, в которых осуществляется наше поведение. Однако действия без внутренней карты, плана или стратегии, направляющих их, – это привычки и ритуалы, которые подобны коленному рефлексу. На уровне способностей мы можем отбирать, изменять и адаптировать действия применительно к более широкому набору внешних ситуаций. На уровне убеждений и ценностей мы можем продвигать, обобщать конкретную стратегию, план или способ мышления или отказываться от них. Идентификация, разумеется, объединяет всю систему убеждений и ценностей в ощущение себя. По мере того

как каждый следующий уровень все более абстрагируется от конкретного поведения и опыта, он оказывает на них все более и более сильное воздействие.

Таблица 2.1

Базовые уровни обучения и изменений

А	Кто я?	<i>Идентификация</i>	Кто?
Б	Моя система убеждений	<i>Ценности, значение</i>	Почему?
В	Мои способности	<i>Стратегии и состояния</i>	Как?
Г	Что я делаю или сделал	<i>Определенное поведение</i>	Что?
Д	Мое окружение	<i>Внешние ограничения</i>	Где? Когда?

- **Окружение** определяет внешние возможности или ограничения, в которых человек должен реагировать. Отвечает на вопросы «где» и «когда».

- **Поведение** - это конкретные действия и реакции, осуществляемые человеком в определенном окружении. Отвечает на вопрос «что».

- **Способности** руководят действиями и дают им направление посредством ментальных карт, планов и стратегий. Отвечают на вопрос «как».

- **Убеждения и ценности** обеспечивают подкрепление (мотивацию и разрешение), которое поддерживает или подавляет способности или действия. Отвечают на вопрос «почему».

- **Идентификация** определяет общую цель (миссию) и формирует убеждения и ценности через наше самоощущение. Отвечает на вопрос «кто».

Обучение - это многоуровневый процесс, который, чтобы быть эффективным, требует поддержки на всех перечисленных уровнях. Любой уровень, который не находится в состоянии соответствия с остальными, может создать помеху креативному процессу. Например, человек смог сделать что-то новое (действия) в определенных условиях, но не имеет ментальной модели или карты, которая позволяет ему понять, как продолжать делать новое или внедрять инновации в изменившихся условиях (способности). Даже если человек способен учиться, он может не ценить обучение, не считая его чем-то важным или необходимым, так что редко обращается к нему. И далее: даже если человек обладает соответствующими способностями и убежден в важности этого, он не всегда воспринимает себя как «ученика».

Вот примеры утверждений, демонстрирующих, какие препятствия для обучения могут возникать на каждом из уровней.

А. *Идентификация*: «Я не ученик».

Б. *Убеждения*: «Обучаться чему-то новому очень трудно и отнимает массу времени».

В. *Способности*: «Я не знаю, как эффективно учиться».

Г. *Поведение*: «Я не знаю, что делать в этой ситуации».

Д. *Окружение*: «У меня нет времени делать уроки».

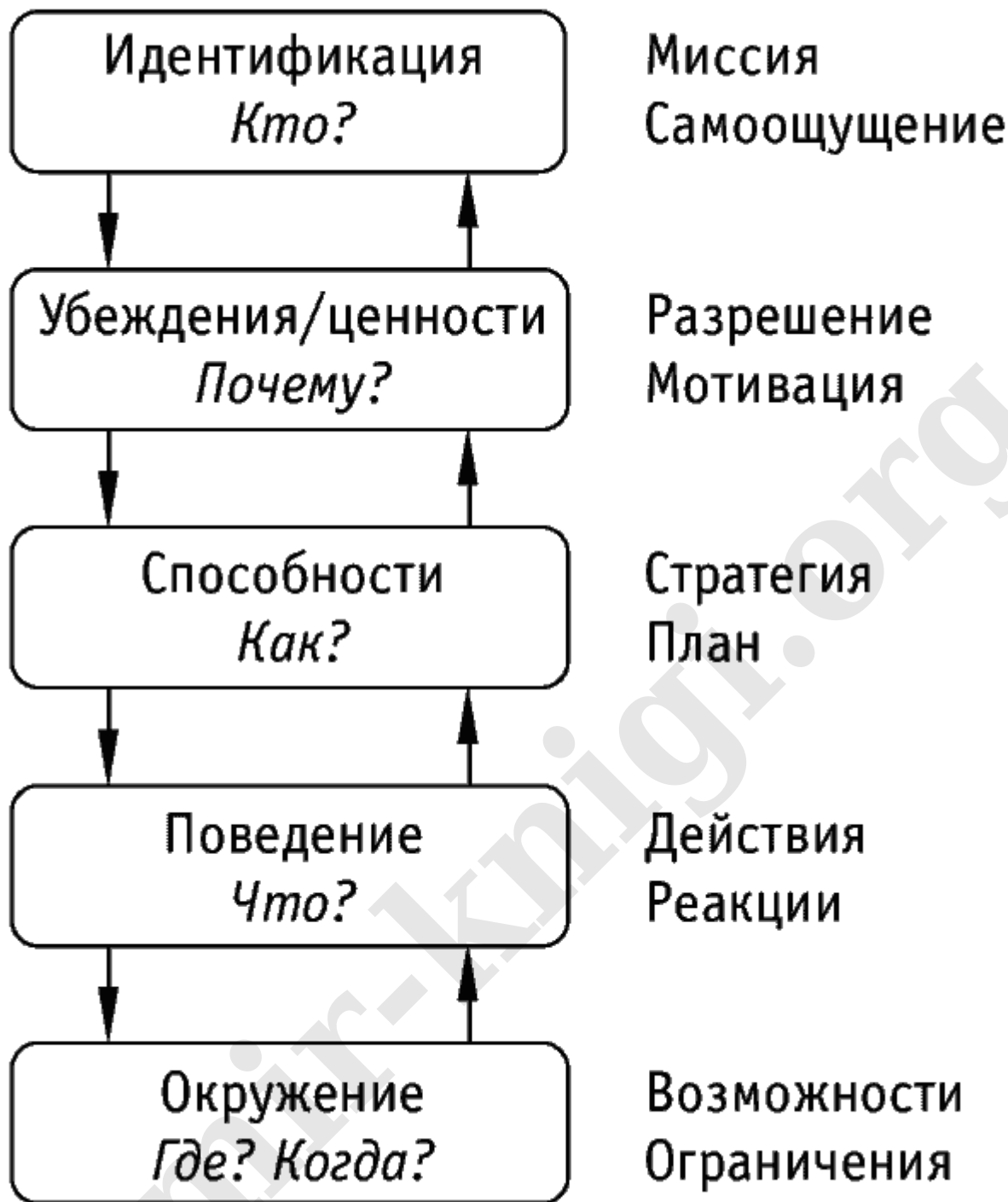


Рис. 2.2. Схема «вложенных» уровней опыта

На каждом из этих уровней есть системы организации и оценки, которые будут отбирать, оценивать и использовать информацию с более низкого уровня. Таким образом, они формируют иерархическую, или «вложенную», модель *TOTE*, как показано на рис. 2.2.

Коммуникационная стратегия и уровни обучения

Важно постоянно помнить, что существуют различные уровни обучения и различные уровни карт. Мы можем построить карты нашего *окружения* - «где» и «когда». Мы можем также построить карты *содержания*, внесенного в это окружение или *поведения*, осуществляемого в нем, т. е. карты «что». Мы можем построить и карты «как» - планы, навыки или стратегии, путем которых поведение осуществляется в данном окружении. Важно помнить одну аксиому:

карты «как» отличаются от карт «что», но и та и другая равно необходимы. Здесь есть также очень важная карта, связанная с вопросом «почему»: какие убеждения и ценности придают обучению цель, возможность и смысл. Наконец, есть карты, связанные с вопросом «кто», они относятся к роли, или идентификации, обучающегося.

Чтобы эффективно учиться, обучающиеся должны знать, что им делать. Им надо знать и как это делать. Им также надо знать, почему это важно. И еще они должны знать, какое отношение это имеет к их роли. Различные виды референтного опыта могут быть связаны с различными уровнями процесса обучения. Например, человек может получить референтный опыт, отвечающий на вопрос «что», но не «почему» и «как». Ведущий презентации часто работает на нескольких уровнях. Именно последовательность и сочетание этих уровней определяют суть различных методологий преподавания и коммуникационных стратегий. Коммуникационная стратегия включает умение задать такие вопросы, как: в какой момент ведущий должен обратить внимание на проблему «почему», если имеет место сопротивление, то в чем его причина – обучающиеся не знают *как* или не хотят? И затем эффективная коммуникационная стратегия требует обращения именно к этим конкретным проблемам.

В целом задача обучения включает вопросы, связанные с «желанием учиться», «знанием, как учиться» и предоставлением возможности учиться. Желание учиться часто связано с предполагаемым результатом, с теми выгодами, которые дает учеба, т. е. с вопросом «почему». Знание того, *как* учиться, имеет отношение к тем когнитивным картам и референтному опыту, которые мы создаем, начиная процесс обучения. И наконец, возможность учиться связана с контекстом, т. е. с системой, в которой происходит обучение, включая поддержку, получаемую обучающимися, – «где», «когда» и «кто» окружения. Существует множество способов, которыми тренер или ведущий могут способствовать возможности учиться, и множество типов отношений, устанавливаемых ими с обучающимися.

Соотношение акцентов, делаемых на этих различных уровнях проблем, и последовательность, в которой к ним обращаются, являются ключевыми элементами коммуникационной стратегии.

Влияние различных уровней опыта на обучение

РЕЗЮМЕ

Уровни обучения

– *Окружение* определяет внешние возможности, или ограничения, в которых человек должен реагировать.

Отвечает на вопросы «где» и «когда».

– *Поведение* – конкретные действия и реакции, осуществляемые человеком в определенном окружении.

Отвечает на вопрос «что».

– *Способности* руководят действиями и дают им направление посредством ментальных карт, планов и стратегий.

Отвечают на вопрос «как».

– *Убеждения и ценности* обеспечивают подкрепление (мотивацию и разрешение), которое поддерживает или подавляет способности или действия.

Отвечает на вопрос «почему».

- *Идентификация* включает роль, миссию и/или самоощущение человека.

Отвечает на вопрос «кто».

Основные положения

Существуют различные уровни процессов, влияющих на обучение и другую человеческую деятельность.

1. Процессы окружения определяют, где и когда происходит обучение.
2. Посредством процессов поведения обучение реализуется в окружении.
3. Поведенческие действия и реакции являются результатом того, как человек думает – его внутренних карт, стратегий и умственных способностей.
4. На отношение человека к обучению влияют процессы, связанные с убеждениями и ценностями, которые определяют, зачем он начинает учиться.
5. Процессы самоощущения связаны с тем, как человек воспринимает себя, с его идентификацией и ролью, они определяют выбор и реализацию убеждений и ценностей.

Определение базовой структуры презентации

Три качества успешной коммуникации

На основе большого числа наблюдений за людьми, которые умеют эффективно общаться с окружающими, были выделены три универсальные характеристики такого человека.

1. Он ясно формулирует желаемый результат, достижение которого можно проверить.
2. Он обладает способностью осознания и навыками наблюдения, которые позволяют ему получать обратную связь о движении к нужному результату.
3. Он проявляет гибкость в поведении и постоянно меняет и корректирует коммуникацию, чтобы достичь желаемого результата. Если один подход не работает, он легко может переключиться на другой.

Эти характеристики имеют отношение к модели *TOTE*. Какие цели ставит человек, действующий эффективно? Какие признаки он использует, чтобы оценивать свое продвижение к цели? Каков его спектр доступных действий, ведущих к достижению цели? Что он делает, если какие-то действия оказываются неэффективными? Компетентность и совершенство не обязательно подразумевают абсолютную безошибочность. Компетентность часто имеет отношение к умению работать с проблемами, создаваемыми окружением или другими частями системы.

Это говорит о том, что вы не начинаете реально управлять, пока не доходите до проблемы или сопротивления. До этого момента вы просто даете инструкции. Вы делаете это до тех пор, пока не появляется проблема, с которой действительно надо «справиться». До этого момента вы просто отдаете распоряжения. И вы не начинаете преподавать до тех пор, пока не доходите до

проблемы или сопротивления. До этого момента вы просто сообщаете информацию. То, как вы реагируете на трудности, – вот ключевой момент эффективной презентации.

Базовая структура эффективной презентации

Таким образом, первым шагом планирования презентации является определение цели. Здесь могут быть параллельные цели, устанавливаемые в терминах как задачи, так и отношений, и могут быть цели, устанавливаемые в терминах либо формирования когнитивных карт, либо референтного опыта. Определение целей может быть связано с развитием осознанной компетентности, в противовес неосознанной. Например, ведущий может стремиться к тому, чтобы обучающиеся получили какой-то опыт без его когнитивного понимания, чтобы продемонстрировать принципы или развитие неосознанной компетентности, поскольку иногда осознание человеком того, чему ему предлагают научиться, может препятствовать опыту обучения. Таким образом, ведущий может оформить задачу так, чтобы слушатели обучались чему-то, не зная, что они чему-то учатся, до завершения процесса.

Итак, существуют различные типы целей, различные виды доказательств, связанных с этими целями, и некий спектр действий по их достижению. Цели, связанные с обучением, следует определять как с позиции ведущего, так и с позиции аудитории. Например, цель ведущего может заключаться не просто в «предоставлении необходимого материала», но и в том, чтобы создать у слушателей серьезный опыт обучения. Первичным наблюдаемым признаком достижения цели в ситуации тренинга является поведение участников. К этим признакам относятся не только те ответы, которые они дают на вопросы, но и невербальные реакции и их взаимодействие друг с другом. Первичные типы действий в ситуации тренинга связаны с отношениями инструктора и участников, участников и средств обучения, участников друг с другом.

Эта часть *TOTE* является сердцевиной подготовки эффективной презентации.

Коммуникационная стратегия связана с осуществлением обратной связи относительно задачи, отношений, когнитивных карт и референтного опыта. Она определяет способ построения этих ключевых петель обратной связи. К базовым элементам коммуникации относятся люди, посылающие сообщения друг другу с использованием различных средств. В процессе обратной связи люди меняются позициями отправителя и получателя. Содержание сообщения обычно сопровождается *метасообщением* (часто невербальным), которое относится к более высокому уровню и расставляет акценты или содержит сигналы, говорящие о том, как следует интерпретировать данное сообщение. Различные средства передачи сообщений имеют свои преимущества и ограничения, которые влияют на посылаемое и получаемое сообщение.

Определение базовой структуры презентации

РЕЗЮМЕ

Определение базовой структуры презентации

- Установление целей обучения.
- Определение процедуры проверки.
- Определение действий.
- Реакция на проблемы.

Основные положения

Можно выделить различные типы навыков презентации, связанных с различными элементами *TOTE*.

Установление и сообщение цели.

Определение и сообщение процедуры проверки.

Определение и сообщение действий.

Реакция на проблемы и препятствия.

Планирование эффективной презентации

Далее в этом разделе будет предложен опросник для определения *TOTE* эффективной презентации. Опросник связан с контекстом, в котором будет происходить презентация. Это индивидуальное упражнение, в котором предлагаются вопросы, относящиеся к цели, фактам и действиям, связанным с презентацией.

Первый вопрос – это просьба коротко описать контекст вашей презентации. Выберите что-то, соответствующее вашим личным и профессиональным реалиям.

Второй вопрос: каких целей вы пытаетесь достичь в ходе презентации в данном контексте? Эффективные действия происходят из наличия ясных целей, причем эти цели могут быть заданы на нескольких уровнях. Они могут быть на уровнях *почему*, *как* или *что*. На этом этапе, вместо того чтобы пытаться сознательно определить, к какому уровню относятся ваши цели, просто ответьте на вопрос, как вам подсказывает интуиция.

Третий вопрос: что вы будете использовать в качестве признаков, указывающих на достижение цели? Здесь не требуется предельно подробный ответ. Но эту информацию вам затем предстоит сообщить другим участникам группы, так что необходимо дать описание, достаточно детальное, чтобы было понятно, что вы имеете в виду.

Четвертый вопрос: что вы собираетесь делать, чтобы достичь своей цели? Какие шаги или действия вы предпримете, чтобы представить материал? Вы можете подумать об этом в терминах конкретных когнитивных и поведенческих процессов, которые будут задействованы в описанном вами контексте.

Наконец, пятый вопрос: если вы столкнетесь с непредвиденными проблемами и сложностями, какова будет ваша реакция? Как вы будете реагировать на проблемы? Какие действия вы предпримете, чтобы исправить проблемную ситуацию, возникшую в данном контексте?

Эти вопросы помогут вам понять, какие элементы составляют основу вашей личной эффективности. Даже если вы уже много раз осуществляли презентации в описанном вами контексте, вы можете открыть что-то новое о том, как вы организуете и группируете свой опыт.

С точки зрения модели *TOTE*, которая связана с конкретными событиями, важно, чтобы вы умели думать о структуре процесса, «как если бы» вы переживали этот опыт. Ваша задача – постараться представить все так, как если бы вы реально осуществляли эту деятельность в данный момент. В то же время следует осознавать, что в достаточно большой степени речь идет о догадках и предположениях. Вам придется отвечать на вопросы, опираясь на воображение в той же мере, что и на память, поскольку, может быть, вы никогда раньше не

думали о каких-то из этих вещей. Поэтому вам, возможно, придется принимать решение о том, каким с наибольшей вероятностью был бы ваш опыт.

На заполнение этого опросника отводится примерно десять минут.

Упражнение 2: планирование эффективной презентации

В течение примерно десяти минут ответьте на следующие вопросы. Постарайтесь дать максимально полные ответы.

1. Каков контекст, в котором вам предстоит проводить презентацию?
2. Каких целей вы пытаетесь достичь в ходе презентации в данном контексте?
3. Что вы будете использовать в качестве признаков, указывающих на достижение цели?
4. Что вы собираетесь делать, чтобы достичь своей цели? Какие шаги и действия вы предпримете, чтобы достичь цели в данном контексте?
5. Какие проблемы и сложности в достижении цели могут возникнуть в данном контексте? Как вы будете на них реагировать? Какие конкретные шаги или действия вы предпримете, чтобы исправить ситуацию?

Планирование эффективной презентации

РЕЗЮМЕ

Инструкция по заполнению опросника *TOTE*

Определите контекст, в котором вы будете проводить презентацию. Представьте ситуацию, как если бы вы в ней находились в данный момент.

1. Какой цели вы пытаетесь достичь?
2. Какие признаки свидетельствуют, что вы приближаетесь к цели (или достигли ее)?
3. Что вы делаете для достижения цели (какие действия могут этому способствовать)?
4. Что касается проблем (или неожиданностей), что вы делаете, чтобы скорректировать свои действия?

Основные положения

Вы можете улучшить свою коммуникационную стратегию, построив *TOTE* для ситуации, в которой вам необходимо провести эффективную презентацию.

Чтобы создать *TOTE* для будущих событий, важно уметь думать о структуре процесса, как если бы вы переживали этот опыт.

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.

Представление идей и концепций

Другие типы репрезентативных стратегий

Создание множественной перспективы

Представление идей и концепций

Одним из центральных процессов, вокруг которых вращается деятельность ведущего презентации, является посылка вербальных и невербальных сообщений, которые служат или для передачи слушателям когнитивных карт, или для создания у них референтного опыта. Все сообщения должны передаваться с помощью неких средств. В ситуации презентации средства, с помощью которых передается сообщение, состоят из:

- 1) канала коммуникации;
- 2) контекста коммуникации;
- 3) культуральных рамок коммуникации.

Каналы коммуникации – это различные сенсорные модальности, в которых представлено сообщение. Контекст и культуральные рамки определяются аксиомами и выводами, которые будут использованы для придания смысла коммуникации.

Репрезентативные каналы

Наша способность учиться и общаться с окружающими обусловлена способностью создавать карты в нашем сознании. Мы строим ментальные карты на основе информации, полученной с помощью пяти чувств, или *репрезентативных систем*: зрение, слух, осязание, вкус и обоняние. Наши чувства образуют форму, или структуру, мышления, в противоположность его содержанию. Любая мысль, независимо от ее содержания, будет представлена в виде определенной совокупности зрительных образов, звуков, ощущений, запахов или вкуса. Мы постоянно связываем вместе информацию от различных органов чувств, чтобы строить и обновлять наши карты реальности. Мы создаем эти карты, основываясь на обратной связи, предоставляемой нашим сенсорным опытом.

Репрезентативные каналы связаны с органами чувств и сенсорными модальностями (или репрезентацией), которые человек использует для посылки и получения сообщений. Когда кто-то говорит вслух, он использует вербальный канал внешней репрезентации. Более визуальной, или символической, формой внешней репрезентации может быть создание или демонстрация символов и диаграмм. Аналогично, когда человек получает сообщение, он может предпочтительно фокусироваться на образах, звуках или ощущениях. Таким образом, выбор канала коммуникации может базироваться на стиле мышления и фокусе внимания получателя.

Основные типы репрезентативных каналов, участвующих в коммуникации, следующие:

- вербальный;
- письменный;
- иллюстративный;

- физический.

Остановитесь на минуту и подумайте, как вы используете внутренние и внешние репрезентативные каналы в процессе презентации. Например, когда вы определяете цели, представляете ли вы эти цели в виде образов? Или вы представляете их в виде действий, физически? Может быть, вербально? А возможно, они представлены просто в виде какого-то ощущения?

Аналогичным образом можете проверить, как вы представляете себе события, которые должны будут подтвердить достижение цели: вербально, визуально, эмоционально или физически?

Когда вы представляете нечто другим, склонны ли вы делать это в первую очередь в вербальной форме? Или вы также используете рисунки и изображения или физически разыгрываете идею как маленькое представление? Возможно, у вас есть отчетливое предпочтение одного из этих репрезентативных каналов.

В процессе презентации также можно использовать несколько типов репрезентации или репрезентативных каналов. Например, цели на уровне задания могут быть представлены в виде рисунков или образов желаемого результата, а цели на уровне отношений – вербально или в виде эмоций. Определенные идеи или концепции могут быть представлены в нескольких модальностях, таких как ощущения и образы.

Репрезентативный канал, который человек использует для представления информации, например желаемых событий в будущем и их возможных последствий, – не просто мелкая подробность. Так, иногда, имея ясное и отчетливое видение, человек сталкивается с трудностями при выполнении задачи, потому что у него отсутствует ощущение усилий, которых может потребовать достижение видения, или же он не осознает логической последовательности действий, ведущих к цели.

Репрезентативные каналы и стили обучения

Понятие «стиль обучения» связано в первую очередь с осознанием, что люди учатся по-разному. Люди различаются между собой по степени развития сенсорных способностей. Некоторые люди очень визуальны. Другим, наоборот, крайне трудно создать визуальный образ или вообще думать визуально. Есть вербальные люди, они с легкостью говорят и ясно формулируют получаемый опыт, в то время как другие буквально борются со словами. Слова запутывают их. Есть люди, ориентированные на ощущениях, у них понимание и обучение осуществляются через действия. Ведущий презентации должен учитывать тот факт, что люди имеют разные сильные стороны.

Большая часть коммуникационной стратегии связана не просто с тем, чему должны научиться слушатели, но и с определением того, что они собой представляют и как тренер или ведущий учитывают их особенности. Эффективная коммуникация включает умение выбирать каналы, которые будут использованы для передачи каждого сообщения, и понимание значения различных каналов в тех культуральных рамках, где происходит передача сообщения.

Влияние различных репрезентативных каналов

Репрезентативные каналы являются важными параметрами коммуникационной стратегии ведущего. Разные репрезентативные каналы и речевые паттерны различным образом направляют когнитивные процессы участников и влияют на их восприятие ролевых отношений в группе. Например, записи – самый простой способ прийти к согласию, потому что как только

идея перенесена на бумагу, человек, который ее предложил, становится меньше связан с ней. Перенесение идеи на внешний носитель позволяет вам отделить то, *что* сказано, от того, *кто* это сказал.

Различные модальности репрезентации неодинаково сильны. Например, вербальная модальность обладает очень большой силой с точки зрения выстраивания информации в логической последовательности. Визуальный канал часто предоставляет наилучшую возможность для синтеза информации в целостный *гештальт*. Физическое отыгрывание идеи или концепции выявляет их практические аспекты.

Очень опасно автоматически полагать, что другие люди обладают тем же стилем мышления, что и вы. Иногда человек не использует зрительное представление, даже если в это время речь идет о вещах, требующих зрительной памяти или образной фантазии. В других случаях человек может слишком сильно сосредоточиться на конкретном образе, который сохранился в его сознании, потому что это было единственное или самое первое воздействие, которому он подвергся. В трудных или опасных ситуациях человек часто возвращается к наиболее привычному репрезентативному каналу.

Мы часто полагаем, что у других людей имеются такие же когнитивные способности, как у нас. Как правило, это не так. Согласование репрезентативных каналов в процессе коммуникации является эффективным способом установить контакт и гарантировать, что вас поймут.

Обучение можно сделать более эффективным как используя то, в чем человек силен, так и помогая ему развить то, что являлось его слабой стороной. Например, для человека, обычно не использующего зрительное представление, может оказаться полезным, если его поощряют думать образами. Если другой человек, напротив, хорошо владеет зрительным представлением, то усиление и развитие этой способности также окажется для него полезным и поможет ему лучше действовать в определенных ситуациях.

Использование различных каналов коммуникации и репрезентации приводит к активизации различных стилей мышления. Например, визуальный канал может стимулировать образное мышление, в то время как вербальный – логическое или критическое. Акцент на физическом канале ориентирует человека на действия.

Итак, репрезентативные каналы могут использоваться для облегчения обучения несколькими способами:

- 1) использование канала, к которому чаще всего обращаются и который больше всего ценят слушатели (обращение к сильным сторонам);
- 2) использование канала, к которому обращаются реже всего, с целью стимулировать новые способы мышления и восприятия (усиление слабых сторон);
- 3) выделение репрезентативного канала, наиболее подходящего или наиболее уместного для данного когнитивного процесса или данной задачи обучения;
- 4) усиление взаимного перекрытия (синестезии) между различными репрезентативными каналами.

Представление идей и концепций

РЕЗЮМЕ

Влияние репрезентативных каналов

1. Различные каналы коммуникации и репрезентации имеют свои сильные стороны и используются в различных целях.

- Вербальный канал помогает представлять идеи в логической последовательности.

- Визуальный канал более полезен для синтеза элементов идеи.

- Кинестетический канал помогает конкретизировать идею.

2. Использование того же канала, который использует другой человек, помогает установить раппорт и облегчает коммуникацию.

3. Можно активизировать у людей различные стили мышления, используя различные репрезентативные модальности:

- логическую/вербальную для критического мышления;

- визуальную для образного мышления;

- физическую для ориентации на действия.

Основные положения

Различные каналы коммуникации и репрезентации имеют свои сильные стороны и используются в различных целях.

В коммуникации согласование каналов репрезентации является эффективным методом установления раппорта.

Репрезентативные каналы могут использоваться для облегчения обучения несколькими способами: 1) использование канала, к которому чаще всего обращаются и который больше всего ценят слушатели (обращение к сильным сторонам); 2) использование канала, к которому обращаются реже всего, с целью стимулировать новые способы мышления и восприятия (усиление слабых сторон); 3) выделение репрезентативного канала, наиболее подходящего или наиболее уместного для данного когнитивного процесса или данной задачи обучения; 4) усиление взаимного перекрытия (синестезии) между различными репрезентативными каналами.

Другие типы репрезентативных стратегий

После того как идея или концепция определены, связанное с ними перцептивное пространство может быть расширено с помощью либо добавления новых элементов в существующую карту данной идеи (концепции), либо изменения этой карты. Есть несколько способов обогащения репрезентации идей и концепций, а также усиления и развития мыслительных способностей и способности к обучению. В каждом случае процесс репрезентации будет использован различным образом:

1) использование метафорической или символической репрезентации;

2) изменение репрезентативных каналов;

3) создание мультимодальных сенсорных карт.

Одна из основных коммуникационных стратегий – представление некой вещи другим способом, либо символически, либо в виде метафоры. Метафора – это определенная языковая форма, которая придает значение другим сообщениям и связывает их с более глубокими структурами в сознании людей.

Метафора не является чем-то вторичным по отношению к реальности, часто она задает рамки, в которых приобретают значение происходящие события и получаемая информация.

Другой элемент коммуникационной стратегии – изменение репрезентативного канала, через который происходит восприятие или создание карты идеи или концепции. Например, вербальный канал меняется на визуальный с помощью рисунков или визуальный канал меняется на физический путем отыгрывания и т. д.

Еще один базовый элемент коммуникационной стратегии – использование мультимодальных каналов репрезентации, например в мультимедийной презентации.

Итак, есть три основных способа обогатить репрезентацию идеи или концепции: 1) использование метафоры и символов; 2) изменение репрезентативных каналов; 3) объединение каналов репрезентации.

В целом, чем более разнообразно человек использует свои репрезентативные системы, тем большее число связей будет создано или воспринято.

Метафора

Метафора является, вероятно, наиболее фундаментальной формой стратегии латерального мышления. Мы часто воспринимаем метафору как простую «иллюстрацию» к реальности, но в значительной мере наше восприятие реальности подвержено влиянию более глубоких метафор, в которых мы «живем». То есть мы часто организуем реальность в соответствии с метафорой, а не наоборот. Метафоры предлагают простой, но закодированный способ репрезентации фундаментальных отношений. Они часто являются наиболее эффективным способом представления более глубоких материй, связанных с ценностями и идентификацией. Например, представление организации как «машины», «улья» или «футбольной команды» может кардинальным образом изменить ее восприятие.

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.

[Купить полную версию книги](#)