



**АЛЕКСЕЙ ХАРЬКОВСКИЙ**

**МАСТЕРСТВО  
ПУБЛИЧНЫХ  
ВЫСТУПЛЕНИЙ  
ДЛЯ ВРАЧЕЙ**

**Dialogus medicus**

Алексей Харьковский

# **Мастерство публичных выступлений для врачей**

Иллюстрации Анны Чубиновой

Издательство учебного центра  
**Dialogus medicus**

Прага  
2013

УДК 159.99

ББК 88.53

X20

Харьковский А.О.

X20      Мастерство публичных выступлений для врачей. / А.  
Харьковский. – Прага: Dialogus medicus s.r.o., 2013, 95 с.

Выступления перед врачебной аудиторией имеют свои особенности. Эта книга написана для врачей, которым есть что сказать своим коллегам, для тех, кто хочет поделиться опытом, научить, убедить. Основываясь на литературных данных и многолетнем собственном опыте, автор рассматривает приемы и техники, необходимые для хорошего выступления. Книга поможет сделать Ваше выступление живым, интересным и результативным.

Для врачей всех специальностей.

УДК 159.99

ББК 88.53

© Харьковский А.О., текст, 2013

© А. Чубинова, иллюстрации, обложка, 2013

## О книге

*Способность выражать идеи почти также важна, как сама идея.*

*Бернард М. Барух*

Выступления перед врачебной аудиторией имеют свои особенности. Эта книга написана для врачей, которым есть что сказать своим коллегам, для тех, кто хочет поделиться опытом, научить, убедить. Основываясь на литературных данных и многолетнем собственном опыте, автор рассматривает приемы и техники, необходимые для хорошего выступления. Книга поможет сделать Ваше выступление живым, интересным и результативным.

# Интерактивное оглавление

*Кликните на название главы, чтобы перейти к ее тексту*

## [От автора](#)

9

## [Часть I. Для тех, кто только начинает.](#)

11

### [Зачем?](#)

*Кто не знает, куда направляется, очень удивится, попав не туда.*

*Марк Твен*

12

### [Анатомия выступления](#)

*Чтобы подготовить блестящую импровизированную речь, мне обычно требуется больше трех недель.*

*Марк Твен*

17

### [Писать или не писать?](#)

*Письменные упражнения шлифуют речь, а упражнения в речах оживляют письменный стиль.*

*Квинтилиан*

24

### [Хвала PowerPoint](#)

*Наглядность - лучший аргумент.*

*Максим Советов*

26

### Волнение и страх перед выступлением

*По данным большинства исследований, человеческий страх номер один – это страх публичных выступлений. Смерть выступает под номером два. Странно, не правда ли? Это означает, что человеку, который находится на похоронах, легче оказаться в гробу, чем сказать речь.*

*Джерри Саинфилд*

32

### Вербальное и невербальное

*Даже безмолвствуя, бери самый высокий тон.*

*Станислав Ежи Лец*

36

### Поза и жесты

*И язык жестов может быть без костей.*

*Владимир Плетинский*

38

### Голос

*Люди с самым слабым голосом часто предлагают самые лучшие идеи.*

*Питер Устинов*

40

### Привлечение и удержание внимания аудитории

*Чтобы Глава государства привлёк к себе мировое внимание, ему достаточно снять ботинок и постучать им по трибуне ООН.*

*Валерий Филатов (Нейах)*

43

### Вопросы из зала

*Правильный ответ на неправильный вопрос.*

*Неизвестный автор*

50

## Часть II Продвинутые навыки

52

### Контакт с аудиторией

*Любая речь, письменная или устная, является мёртвым языком, до тех пор, пока не найдёт добровольного и подготовленного слушателя.*

*Роберт Льюис Стивенсон*

53

### Истории

*Придавайте своим идеям наглядность, инсценируйте их. Это делает кино, это делает радио, почему этого не делать нам?*

*Дейл Карнеги*

63

### Клинические случаи

*Долог путь поучений, короток и успешен путь примеров.*

*Луций Анней Сенека*

71

### Публичное выступление и состояние потока

*Все можно сделать лучше, чем делалось до сих пор.*

*Генри Форд*

81

### Принципы обучения взрослых

*Учить ученого - только портить.*

*Народная мудрость*

86

## В заключение

*Говорить учатся говоря.*

*Марк Туллий Цицерон*

91

## Об авторе

93

## Дистанционный курс

### «Навыки публичных выступлений для врачей»

*Для тех, кто взялся за дело всерьез*

94



## От автора

О навыках публичных выступлений написано немало. Но если просмотреть всю эту литературу, окажется, что она написана для всех специальностей сразу. Как будто нет никаких различий между, например, программистом и врачом. Такая литература профессиональными различиями пренебрегает в угоду массовости. По принципу «Один размер подходит всем». А профессиональные различия в этой области все же существуют. Спросите, например, таких авторов: «А как лучше представить на конференции клинический случай?» И большинство из них ответят: «А что такое клинический случай?» Поэтому появление книги по навыкам публичных выступлений, написанной специально для врачей, совершенно оправдано.

Эта книга является результатом моего более чем двадцатилетнего опыта выступлений перед врачами и сотрудниками фармкомпаний в России, странах бывшего Советского Союза, Европы и Ближнего Востока. И уже больше 10 лет я провожу тренинги по навыкам публичных выступлений для врачей и работников фармбизнеса. Книга состоит из двух частей. Первая часть включает в себя базовые навыки. Этих навыков достаточно, чтобы сделать приличное и достойное выступление, на хорошем среднем уровне. Рекомендации, которые в этой части даются, не требуют ни особого творчества, ни креативности, ни выдающихся способностей. Нужно просто тщательно выполнить эти рекомендации. Навыков, рассматриваемых в первой части вполне достаточно тем, кто только собирается сделать свое первое выступление, тем, для кого публичные выступления

являются «неизбежным злом», а так же тем, кто выступает редко, и не хочет тратить на это много времени.

А вот если Вы хотите дальше совершенствоваться как оратор, добро пожаловать во вторую часть. Там Вы найдете подходы и техники, которые могут сделать выступление не просто хорошим, а выдающимся. Но и усилий, и времени на их освоение требуется намного больше.

Я старался сделать книгу как можно более лаконичной и практической. Насколько это удалось, судить Вам.

Успехов!

Алексей Харьковский

## Часть I Для тех, кто только начинает

Если Вы только начинаете выступать, или, того пуще, только собираетесь сделать свое первое выступление, Вам сюда. В этом разделе собран тот *minimum minimumum* знаний и навыков, которые необходимы, чтобы сделать приличное выступление. Эти знания и техники собраны, отточены и проверены поколениями ораторов. Они надежно работают и гарантируют достойный результат. Все, что от Вас требуется, это освоить их как следует.

Хорошие новости: Вы помните огромный том учебника анатомии, который надо было за несколько дней выучить к экзамену? Так вот, на основании своего многолетнего опыта осмелюсь утверждать, что вся теория по базовым навыкам публичных выступлений уместится на первых десяти страницах этого учебника. Поэтому если в свое время Вы справились с анатомией, освоить теорию по навыкам выступлений для Вас не составит труда. Но в публичных выступлениях, как и в медицине, одно дело знать, другое дело - уметь. А умение в этой области достигается, прежде всего, практикой. В каком порядке осваивать навыки - дело Ваше. У каждого свой подход к обучению. Я бы рекомендовал двигаться от простого к сложному. Выберите сначала те приемы, которые кажутся Вам более легкими, отработайте их, пока не будет получаться достаточно хорошо, потом переходите к чему-то более сложному для Вас. Только не пытайтесь отрабатывать все сразу, одновременно. Конечно, хочется всего достичь побыстрее, но вряд ли получится.

Итак, начнем.

## Зачем?

*Кто не знает, куда направляется,  
очень удивится, попав не туда*  
Марк Твен

Итак, мы решили выступить. И первый вопрос, на который мы должны сами себе ответить, это вопрос «Зачем?». Зачем нам вообще нужно выступать? И, что еще важнее, что мы хотим получить в результате нашего выступления? Ответы могут быть самые разнообразные. Убедить аудиторию, что предлагаемый нами метод лечения является в данном случае наилучшим. Поделиться результатами своего исследования. Стать более известным среди коллег. Просто выступить, чтобы где-то поставить галочку и отметить, что сделано. Или еще миллион других. Самое главное, чтобы этот ответ был, и максимально конкретный. Потому, что от этого ответа зависят все наши дальнейшие действия. Иначе получится как у Алисы в стране чудес. Помните, когда она встречает Чеширского Кота, у них происходит такой диалог:

- Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти? -  
спросила Алиса.

- А куда ты хочешь попасть? - ответил Кот.

- Мне все равно - сказала Алиса.

- Тогда все равно, куда и идти, - заметил Кот, - куда-нибудь обязательно попадешь...

Если у нас нет конкретной цели, или она недостаточно четкая, какой-нибудь результат от нашего выступления,

несомненно, будет. Вот только устроит ли он нас? Большой вопрос...

Классическим инструментом, помогающим правильно сформулировать цель, является акроним SMART. Акроним - это слово, каждая буква которого является началом отдельного слова. Почти как аббревиатура. Акронимы очень распространены в англоязычной бизнес-литературе. Считается, что они облегчают запоминание различных концепций. Акроним SMART описан в огромном количестве иностранных книг по бизнесу, но, к сожалению, никто еще не смог адаптировать его для русского языка. Поэтому в русскоязычной литературе его сначала расшифровывают по-английски, потом переводят на русский, а уж потом пытаются запомнить. Получается не очень эффективно, но зато он очень хорошо описывает правильно поставленную цель. Пойдем и мы по этому пути.

В переводе с английского, слово smart имеет много значений. Одно из них - умный, толковый. Каждая из букв обозначает одну из характеристик правильно поставленной цели\*:

S - specific (*специфичная, конкретная*)

M- measurable (*измеримая*)

A - ambitious (*амбициозная - в положительном смысле*)

R - realistic (*реалистичная*)

T - time framed (*очерченная во времени*)

---

\* В литературе можно найти различные варианты расшифровки акронима SMART. Я лично знаю 3 версии. Здесь я предлагаю ту, которая мне кажется наиболее логичной.

Теперь рассмотрим каждый из этих критериев в отдельности.

*Specific (специфичный, конкретный)*. Правильно сформулированная цель должна быть максимально конкретной, насколько только возможно. С этой точки зрения такая типичная цель, как сделать хорошее выступление, этому критерию совсем не отвечает. В самом деле, что значит «хорошее выступление»? Для одного это выступить так, чтобы весь зал аплодировал стоя. А для начинающего оратора, который пока еще до смерти боится аудитории, хорошим можно считать такое выступление, когда он сказал все, что хотел и при этом не упал в обморок от страха. В этой ситуации помогает вопрос: «Что должно случиться в результате моего выступления?». Если Вы хотите донести до аудитории новую информацию, можно поставить себе, например, такую цель: «Хочу, чтобы они все правильно поняли и запомнили». А если Ваша цель - убедить аудиторию в Вашей правоте, цель может быть: «Хочу убедить аудиторию».

*Measurable (измеримая)*. Этот критерий помогает нам понять, достигли мы своей цели, или нет. Возьмем пример из предыдущего абзаца, «хочу убедить аудиторию». Как мы узнаем, убедили мы ее, или нет? Есть много способов выразить согласие. Можно просто кивнуть головой, можно сказать, что мы согласны, а можно даже предпринять какие-то действия в знак согласия. Чего мы хотим добиться от аудитории, какого уровня согласия с нами? Критерий измеримости как раз и требует конкретизировать это. Так что, если сложить первый и второй критерии, то получится, например, так: «Хочу убедить аудиторию, так, чтобы слушатели прямо сказали, что они со мной согласны».

*Ambitious (амбициозная).* Цель должна быть амбициозной, то есть достаточно серьезной и важной для нас. Настолько, чтобы ради ее достижения стоило бы постараться. Ведь если цель маленькая и несерьезная, то стоит ли вообще копыя ломать? Рассмотрим теперь нашу цель в свете этого критерия. Насколько важно для нас убедить нашу аудиторию? Давайте предположим, что важно. В формулировке самой цели это не отразится, но об этом все равно надо подумать.

*Realistic (реалистичная).* И в то же время цель должна быть реалистичной, достижимой. Иначе, если мы знаем заранее, что нашей цели все равно не достичь, зачем стараться? Этот критерий также не отразится на формулировке цели, но задуматься о нем тоже следует обязательно.

*Time framed (очерченная во времени).* Этот критерий задает нам вопрос «Когда?». Когда наша аудитория должна с нами согласиться? После нашего выступления, на перерыве в буфете? Через неделю, после длительного размышления? Или прямо сразу после нашего выступления? Или еще во время выступления?

Теперь давайте соберем все воедино, и сформулируем нашу цель в соответствии с критериями SMART: «Мы хотим убедить аудиторию в правоте нашей точки зрения. Мы хотим, чтобы они прямо сказали, что согласны. Сказали сразу после нашего выступления. Мы считаем, что это возможно, и что ради этого стоит постараться».

**Рис. 1** Акроним SMART описывает правильно поставленную цель

<b>S</b>	<b>КОНКРЕТНАЯ</b> <i>SPECIFIC</i>	МЫ ХОТИМ УБЕДИТЬ АУДИТОРИЮ В ПРАВОТЕ НАШЕЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ
<b>M</b>	<b>ИЗМЕРИМАЯ</b> <i>MEASURABLE</i>	ХОТИМ, ЧТОБЫ ОНИ ПРЯМО СКАЗАЛИ, ЧТО СОГЛАСНЫ С НАМИ
<b>A</b>	<b>АМБИЦИОЗНАЯ</b> <i>AMBITIOUS</i>	ЭТО ВАЖНО ДЛЯ НАС, РАДИ ЭТОГО СТОИТ ПОСТАРАТЬСЯ
<b>R</b>	<b>РЕАЛИСТИЧНАЯ</b> <i>REALISTIC</i>	МЫ СЧИТАЕМ, ЧТО ЭТО ВОЗМОЖНО
<b>T</b>	<b>ОЧЕРЧЕННАЯ ВО ВРЕМЕНИ</b> <i>TIME FRAMED</i>	МЫ ХОТИМ, ЧТОБЫ ОНИ ВЫРАЗИЛИ СВОЕ СОГЛАСИЕ СРАЗУ ПОСЛЕ НАШЕГО ВЫСТУПЛЕНИЯ



## Анатомия выступления

*Чтобы подготовить блестящую импровизированную речь, мне обычно требуется больше трех недель.*

*Марк Твен*

Если мы хотим выступить перед аудиторией, нам, скорее всего, есть что сказать. А очень многим - есть *очень* много что сказать. И частая тенденция начинающего оратора - вывалить на аудиторию сразу все. Все что накопилось и чем обязательно хочется поделиться. Все что знаем по данному вопросу. Все, что считаем нужным и полезным для аудитории. И в итоге можно наблюдать, как докладчик засыпает аудиторию фактами, данными, выводами и заключениями, и выступление длится уже в два раза дольше, чем заявлено в программе, а слушатели уже не могут вспомнить, о чем он говорил в начале. И хлопают докладчику уже просто потому, что он, наконец, закончил.

Если наша цель - показать, какие мы умные и как хорошо мы владеем вопросом, такой подход вполне приемлем. Главное, не очень вываливаться из регламента и употреблять побольше специальных терминов. Но если мы хотим, чтобы наша аудитория что-то усвоила из нашего выступления, или сделала то, что мы от нее хотим, так делать не в коем случае нельзя. Для того, чтобы слушатели восприняли наше сообщение, оно должно быть четко *структурировано* и не *перегружено* информацией.

Самую простую, и, в тоже время, самую универсальную структуру выступления придумали еще античные ораторы. Она является основой всех других вариаций, которые Вы можете встретить в литературе по ораторскому мастерству. Согласно этой структуре, выступление разделяется на три

части: вступление, основная часть и заключение. Каждая из частей имеет свою конкретную функцию.

**Вступление.** Роль вступления - привлечь к нам внимание аудитории и заставить ее начать слушать нас. На это нам дается совсем немного времени. Сколько? Л. Аредондо в своей книге «Искусство деловой презентации»\* описывает интересное исследование, которое поможет ответить на этот вопрос. Исследователи измеряли, за какое время человек, сидящий перед телевизором, решает, интересна ли ему та или иная программа. Если не интересно, он с помощью пульта переключался на другой канал. А исследователи просто измеряли время между переключениями. В среднем, оно оказалось равно 30 секундам. Тридцать секунд требовалось телезрителям, чтобы решить, интересно им или нет. По моим наблюдениям, врачебная аудитория немного более терпелива и внимательна, чем ленивый телезритель на диване. Поэтому время смело можно удвоить до целой минуты. За это время наши слушатели решат, стоит нас дальше слушать, или лучше в это время поболтать с соседом или подумать о вечном.

Что же привлекает внимание врачебной аудитории и заставляет ее слушать?

*Известное имя.* Известного профессора будут слушать внимательно, даже если он не скажет ничего нового. Просто потому, что он известный.

*Титулы и регалии.* Иногда имя не говорит ничего, но говорит титул. Вряд ли многие врачи знают, кто такой Питер Мэнсфилд. Но когда нам скажут, что перед нами выступает лауреат Нобелевской премии в области медицины, мы, несомненно, начнем слушать.

---

\*Лени Аредондо. Искусство деловой презентации. Урал LTD. 1998

*Вы - эксперт в вопросе, о котором говорите.* Если аудитория об этом знает, все просто. Будут слушать с самого начала и, если не занудите, до самого конца. Конечно, если аудитории вообще интересна Ваша тема. А если не знает? Тогда поможет прием, который я видел в нескольких странах и которым иногда пользуюсь сам, когда есть одновременно необходимость и возможность. Прием заключается в том, что перед конференцией докладчики готовят что-то вроде короткого резюме о себе. А председательствующий зачитывает резюме перед докладом. В такой ситуации слушатели уже перед докладом имеют представление, кто перед ними выступает. Но на наших конференциях это далеко не всегда возможно, да и не принято. Но можно модифицировать этот прием и сделать самопредставление. В самом начале своего выступления коротко расскажите своим слушателям о своих достижениях по теме выступления. Скромно, но ясно объясните, что Вы эксперт в данной области. Только не надо прямо говорить: «Я большой эксперт в данном вопросе». Это вызовет, скорее всего, обратную реакцию.

*Вы просто нравитесь слушателям.* Это очень мощное средство. Если человек нам нравится, мы многое для него готовы сделать. А уж просто внимательно его послушать, так это запросто. Но вот как понравиться за первые полминуты общения - это тема для отдельной книги. Здесь я упомяну только один прием, которым пользуются многие ораторы, и я в том числе. Он прост и хорошо работает. А заключается в том, чтобы хвалить слушателей. Поводы могут быть самые разные. Если Вы выступаете в другом городе, похвалите город. Если Вы выступаете в каком-то учреждении, похвалите учреждение. В общем, повод для похвал не найдет только самый мрачный пессимист. А мы, конечно, не такие.

*Слушатели понимают: то, что Вы будете говорить, важно или интересно для них.* Если Вам повезло, и аудитория знает это с самого начала, внимание слушателей вам обеспечено автоматически. Так, например, слушают начальство, которое делает важное сообщение. В этом случае можно не заботиться о привлечении внимания аудитории. А если они не понимают? Тогда надо постараться коротко, но ясно и точно донести до слушателей, чем Ваше выступление может быть им полезно.

«Все понятно, но что конкретно? Как правильно начать выступление?» - зададут вопрос многие читатели. Я намеренно не даю никаких шаблонов. Пожалуйста, не ждите конкретных фраз. Все мы разные, и навязывать всем одни и те же штампы я считаю неправильным. А вот основное направление движения, основные шаги, мы сейчас определим. На основании всего сказанного выше, оратору в начале своего выступления следует:

- Объяснить аудитории, зачем он сейчас стоит перед слушателями и занимает их внимание и время (то, что Вы будете говорить, важно или интересно для них).
- Обосновать тем или иным способом (имя, титулы, самопредставление), что он «имеет право» говорить на эту тему. То есть показать, что он является экспертом в данном вопросе.
- Постараться понравиться аудитории, например, похвалив ее.

**Основная часть.** В этой части Вы высказываете и доказываете основные положения своего выступления. Ее

содержание сильно зависит от Ваших особенностей мышления и изложения. Поэтому мои рекомендации в этой части будут минимальны. Они следующие.

Во-первых, это касается количества основных положений или тезисов Вашего сообщения. Идеально, если их будет не более трех. Тогда они хорошо запомнятся. А если их будет с десятков, слушатели забудут Ваши первые положения, когда Вы доберетесь до последних. К каждому положению нужно подобрать факты, подтверждающие или иллюстрирующие это положение. Их тоже не следует вставлять больше трех. Весь фактический материал, который у Вас есть, можно разбить на три группы:

- Факты, без которых совершенно невозможно обойтись.
- Факты, которые могли бы пригодиться, но без которых все-таки можно обойтись.
- Все остальные факты.

Настоятельный совет: чтобы Ваше сообщение не оказалось слишком перегруженным, постарайтесь обойтись только фактами первой группы. А факты второй группы держите про запас, на случай вопросов и дискуссии. Третью группу забудьте совсем. Многие авторы цитируют по этому поводу высказывание Менделеева: «Выступление, перегруженное фактами, напоминает костер, заваленный дровами, который начинает затухать». Совершенно с ним согласен.

Во-вторых, после того, как вы приведете все факты, подтверждающие конкретное положение, не поленитесь и повторите еще раз само положение. Это закрепит его в памяти слушателей.

**Заключение.** В этой части выступления надо подвести итоги всему, что Вы сказали в основной части. Будет очень хорошо, если Вы снова коротко повторите основные

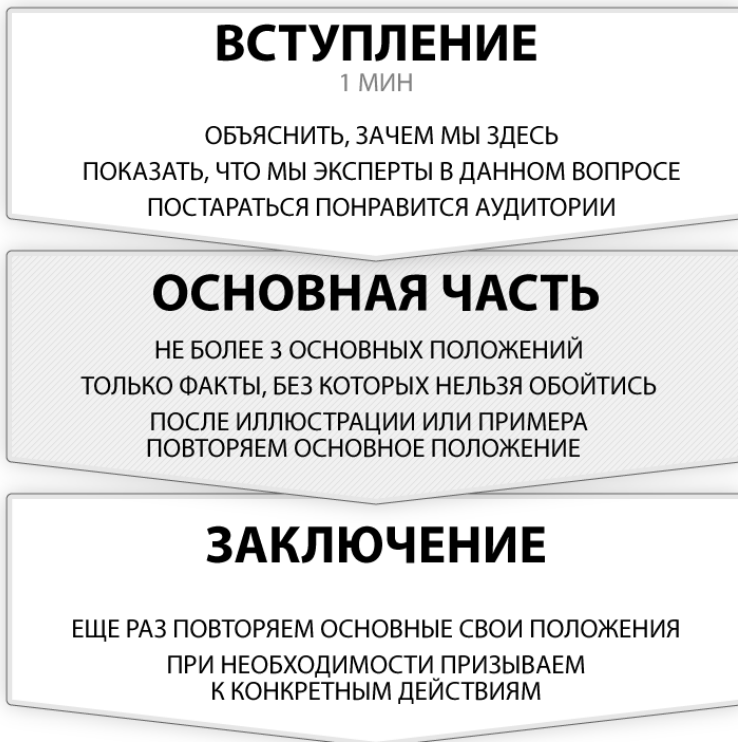
положения своего выступления. Маленький трюк: перед тем, как повторять их, дайте слушателям понять, что Вы заканчиваете свое выступление. Тогда они будут более внимательно слушать Ваши основные положения. Дело в том, что когда слушатели узнают, что выступление заканчивается, они начинают слушать более внимательно. Как известно, внимание аудитории изменяется во время выступления. Как правило, к концу основной части оно снижается. А фраза типа «И в завершение моего выступления...» снова его повышает. Теперь мы можем в сжатом виде снова повторить основные мысли своего выступления, те, которые мы хотим вложить в головы наших слушателей. Вообще, повторять свои основные мысли в течение выступления совсем не возбраняется. Вспомните соответствующую поговорку про повторение и учение. Многие авторы и тренеры цитируют высказывание: «Чтобы научить, сначала скажи, что ты намереваешься рассказать, потом расскажи это, а потом повтори, что ты только что рассказал». Авторство приписывают разным людям, от английского сержанта до Конфуция, но это не так важно. Главное, что эта фраза верно отражает один из фундаментальных принципов обучения.

Во многих книгах Вы найдете утверждение, что выступление обязательно должно заканчиваться призывом к действию. Это пришло из навыков деловой презентации. Цель деловой презентации - заставить слушателей сделать что-то. А чтобы получить что-то, надо об этом попросить. Помните, «Просите, и дано будет вам; ищите, и найдете; стучите, и отворят вам...»? В более общем случае, все зависит от цели, которую мы перед собой поставили. Если наша цель - просто поделиться с коллегами результатами своих исследований, призыв к действию может выглядеть

довольно странно. А вот если наша цель - убедить аудиторию, то в конце выступления наша просьба о поддержке будет очень кстати.

Таким образом, в заключительной части нашего выступления мы еще раз повторяем основные положения нашего выступления и делаем выводы. А если необходимо, еще и призываем аудиторию совершить необходимые нам действия.

**Рис. 2** Основные части выступления



## Писать или не писать?

*Письменные упражнения шлифуют речь, а упражнения в речах оживляют письменный стиль.*

*Квинтилиан*

Этот вопрос задается на тренингах постоянно. И невозможно дать на него один правильный ответ на все случаи. Здесь мы коротко разберем плюсы и минусы написания полного текста выступления и постараемся сделать выводы, когда стоит писать, а когда нет.

*Плюсы.* Большим плюсом, особенно для начинающего оратора, является бóльшая уверенность в себе. Особенно это актуально для тех, кто испытывает избыточное волнение перед выступлением. Текст под рукой гарантирует, что мы ничего не забудем и не перепутаем. К тому же, мы можем не торопясь придумывать красивые фразы, и они от нас уже никуда не убегут. А то, бывает, придумаешь красивый пассаж, но не запишешь. А во время выступления он раз, и вылетел из головы. И вспоминается уже только после выступления. Кроме того, само написание текста - прекрасный способ хорошо запомнить свое выступление. Если для Вас очень важно вышесказанное, имеет смысл писать полный текст.

*Минусы.* Это та еще работа, и требует она намного больше времени, чем просто составление плана. Есть и еще пара подводных камней. Когда мы начинаем писать, мы



автоматически переключаемся в режим письменной речи. Письменная речь характеризуется употреблением более формальных и абстрактных выражений, а также длинными сложносочиненными и сложноподчиненными предложениями, со многочисленными запятыми и другими знаками препинания. Да, именно так, как в этом жутком предложении. На бумаге оно выглядит еще не так тяжело, но попробуйте прочитать его кому-нибудь вслух. К концу предложения Ваш слушатель забудет, чем оно начиналось. Разговорный язык - другой. Там короче фразы и проще слова. И на слух он воспринимается намного легче. Об этом надо помнить, когда мы пишем текст нашего выступления. Как это ни странно звучит, но писать надо разговорным языком. И еще один момент. Написать текст выступления — это хорошо, но читать его по бумажке перед аудиторией - нельзя! Это резко подорвет Ваш имидж как оратора и ухудшит отношение слушателей к Вам. Поэтому подглядывать в текст можно, а вот читать его - ни в коем случае.

Теперь, на мой взгляд, ответ на вопрос «писать или не писать?» выглядит более ясным. Насколько важны для Вас плюсы написания текста выступления? Готовы ли Вы потратить для этого достаточно много времени и сил? Решать Вам.

# Хвала PowerPoint

*Наглядность - лучший аргумент*

*Максим Советов*

Слайды, сделанные в программе MS PowerPoint (плюс, иногда, видео, которое вставляется в тот же PowerPoint) - самый популярный способ передачи визуальной информации при выступлении перед врачами. Настолько популярный, что так сразу и не вспомнить выступление, где вместо него использовались другие средства.

В литературе по навыкам презентации часто высказывается довольно отрицательное отношение к слайдам PowerPoint. Утверждается, что если можно без них обойтись, то лучше обойтись. Получается, что слайды - это такое вынужденное зло, которого следует избегать при первой же возможности. В некоторых ситуациях такой подход оправдан. Трудно представить пламенную речь на каком-нибудь митинге, которая прерывается словами: «Следующий слайд, пожалуйста». Но нельзя же всех ровнять под одну гребенку! Слайды - мощнейший инструмент, который поможет Вам донести Ваши идеи до слушателей. Надо только умело им пользоваться. Конечно, даже самые красивые и толковые слайды не заменят самого оратора и не компенсируют его плохую подготовку или плохое знание материала. Но в дополнение к хорошей подготовке они могут значительно усилить эффект Вашего выступления. Поэтому я перефразирую это высказывание и утверждаю: там, где можно использовать слайды, их *следует* использовать, но использовать умело.

И при этом основные принципы компоновки слайдов очень просты, и их совсем немного.

*Рисунок вместо текста.* Всюду, где только возможно. Один рисунок заменяет огромное количество слов. Разумеется, он должен отражать содержание нашего сообщения. Просто для красоты рисунки вставлять не стоит.

**Рис. 3** Графический слайд воспринимается легче, чем текстовый, содержащий ту же информацию



Как правило, слайд с рисунком требует каких-то комментариев. И это еще один плюс. Потому, что увидев рисунок, аудитория будет еще внимательнее слушать нас, чтобы понять, что там изображено.

*Минимум текста.* Без текста можно обойтись не всегда. В таком случае, чем меньше текста на одном слайде, тем лучше. Максимум, что может быть на одном слайде - это 7 строчек. Не поместилось - переносите на следующий слайд. Можно, конечно, уместить и намного больше, но и восприниматься это будет намного хуже. Причем когда мы делаем и смотрим такие слайды у себя на компьютере, мы этого не заметим. Там все выглядит читабельно. Это будет ясно видно в аудитории, но уже будет поздно что-либо изменить.

*Достаточно крупный шрифт.* В этом плане PowerPoint играет с нами плохую шутку. Когда мы печатаем текст в слайд, PowerPoint автоматически уменьшает размер шрифта так, чтобы весь текст вошел на слайд. Если мы поддадимся на эту провокацию, мы можем в итоге получить шрифт меньше, чем машинописный. Поэтому правило такое: размер самого мелкого текста на слайде должен быть не меньше 30.

*Телеграфный текст на слайде.* Чтобы все наши мысли уместились на слайде, нужно подобрать соответствующие фразы. Не пишите на слайде полный текст, как на рисунке 4 вверху. Мало того, что это потребует больше места на слайде, это еще может ухудшить восприятие Вашего выступления. Столкнувшись с таким слайдом, Ваши слушатели начнут его читать. А когда они будут его читать, они перестанут на время слушать Вас. Вместо развернутого текста нужно дать только основные мысли, как на рисунке 4 внизу. Тот же смысл, но меньше слов. Меньше слов - легче

восприятие, меньше времени на него требуется, больше времени у слушателей останется, чтобы слушать Вас.

**Рис. 4** Чем меньше текста на слайде, тем лучше он воспринимается.

## **ВЕДЕНИЕ**

**ГЛАУКОМА ОТНОСИТСЯ К ХРОНИЧЕСКИМ ЗАБОЛЕВАНИЯМ ГЛАЗА. ЕЕ ОСНОВНОЙ СИМПТОМОКОМПЛЕКС ХАРАКТЕРИЗУЕТСЯ ПОВЫШЕНИЕМ ВНУТРИГЛАЗНОГО ДАВЛЕНИЯ (ВГД), ГЛАУКОМАТОЗНОЙ ОПТИЧЕСКОЙ НЕЙРОПАТИЕЙ (ГОН) И ПРОГРЕССИРУЮЩИМ УХУДШЕНИЕМ ЗРИТЕЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ ГЛАЗА.**

## **ГЛАУКОМА – ХРОНИЧЕСКОЕ ЗАБОЛЕВАНИЕ ГЛАЗА**

### **ОСНОВНОЙ СИМПТОМОКОМПЛЕКС:**

- **ПОВЫШЕНИЕ ВНУТРИГЛАЗНОГО ДАВЛЕНИЯ**
- **ГЛАУКОМАТОЗНАЯ ОПТИЧЕСКАЯ НЕЙРОПАТИЯ**
- **ПРОГРЕССИРУЮЩЕЕ УХУДШЕНИЕ ЗРИТЕЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ ГЛАЗА**

*Высокий контраст фона и шрифта.* PowerPoint предоставляет большое количество шаблонов для презентации. Плюс в интернете можно найти еще целое море. Но не все они одинаково хороши. Одним из важнейших критериев является то, что текст должен быть хорошо виден на основном фоне слайда. Классическим (и очень хорошим) вариантом является белый и желтый шрифт на темно синем фоне и черный шрифт на белом фоне. По большому счету, этого вполне достаточно. Ведь наша цель - донести информацию, а не позабавить слушателей фейерверком цветов. Но выступающим, особенно начинающим, регулярно хочется сделать что-нибудь этакое. В том числе вставить какой-нибудь яркий необычный фон на слайды. Я давно понял, что препятствовать этому бесполезно, сколько бы я ни писал и ни говорил. Поэтому я дам другой совет. Как уже говорилось, текст должен быть ясно и контрастно виден на основном фоне слайда. Увидеть, насколько это так, на экране компьютера невозможно. Там все будет ярко, контрастно и красиво. Но в зале условия будут другими. Проектор не обеспечивает такой же яркости картинки, как на экране компьютера. И контрастность у проектора тоже, как правило, ниже. Поэтому то, что так хорошо смотрелось на мониторе, может ужасно выглядеть на большом экране. Обычно, когда мы делаем свои слайды, зала с проектором нас под рукой нет. Но можно применить такой прием. Уменьшите яркость монитора компьютера в 3 раза. Теперь запустите Вашу презентацию. Читательно? Верните яркость на исходный уровень и в 3 раза уменьшите контраст монитора. Читательно? Если ответ на оба вопроса «да», то, скорее всего, Ваша презентация будет достаточно хорошо смотреться и в аудитории. Но окончательно это проверить можно только в зале.

*Минимум анимации.* PowerPoint предоставляет большие возможности для этого. И очень часто, когда начинающие ораторы научаются вставлять в презентацию различные эффекты, на аудиторию обрушивается целый фейерверк анимации. Текст вылетает с одной стороны, заголовок сваливается сверху, рисунок взрывается из середины слайда, и все вместе кружится в веселом танце по всему экрану. Автор счастлив и горд за свое умение. А что аудитория? А ее это все сначала немного забавляет, а потом сильно отвлекает и начинает раздражать. Поэтому очень многие хорошие ораторы легко обходятся вообще без анимации. И их выступления от этого нисколько не страдают. Поэтому я предлагаю начинающим ораторам такое правило. Если Вам хочется вставить в слайд анимацию, спросите себя: «А можно ли без нее обойтись?» Если ответ будет «да», обойдитесь без нее.

Если все свести воедино, то базовые правила создания хороших слайдов — это:

- Рисунок вместо текста
- Минимум текста
- Размер шрифта больше 30
- Телеграфный текст
- Высокий контраст фона и шрифта
- Минимум анимации

## Волнение и страх перед выступлением

*По данным большинства исследований, человеческий страх номер один – это страх публичных выступлений. Смерть выступает под номером два. Странно, не правда ли? Это означает, что человеку, который находится на похоронах, легче оказаться в гробу, чем сказать речь.*

*Джерри Саинфилд*

Наконец мы все подготовили, и уже пора выступать. И тут вдруг начинаются волнение и страхи. По разным источникам, страх публичных выступлений является одним из самых частых и сильных страхов человека в современном обществе. Кто пишет, вторым после страха смерти, другие авторы - что даже сильнее, чем страх смерти. Насколько эти утверждения правильны, не так важно. Главное, что страх действительно мешает многим людям хорошо выступить.

Существует много способов бороться со страхом перед выступлением. Как и в медицине, когда существует много способов лечения одного заболевания, это значит, что ни один из них не дает стопроцентного результата. Дальше я опишу несколько способов. Эмпирическим путем выберите тот, который Вам больше подходит. Перед этим хочу сделать только одно замечание. Небольшое волнение даже полезно. Как известно, оно повышает тонус симпатической нервной системы. А это придает нам сил и энергии. Мозговой кровоток, кстати, тоже улучшается. Поэтому если перед выступлением Вы будете спокойны, как дохлая рыба, Вы лишите себя этой дополнительной энергии. Так что избавляться надо только от избыточного волнения и от



страха, а не от небольшого естественного напряжения перед выступлением.

*Тщательная подготовка.* Давным-давно я научился, что «тщательная подготовка компенсирует недостаток способностей». И с тех пор успешно этой идеей пользуюсь. Одна из частых причин страха перед выступлением кроется в боязни, что «не получится». Поэтому тщательная подготовка существенно уменьшит шанс того, что «не получится». Кроме того, такая подготовка прибавит нам уверенности в себе. Хорошо помогает очень многим.

*Фокус на своей цели.* Этот прием связан с переключением внимания. Когда мы думаем, как бы нам справиться с волнением, мы фокусируемся на волнении. Волнение является нашей доминирующей мыслью. Когда мы говорим себе: «Не бояться!», сознание слышит: «Бояться!». Психологи и нейрофизиологи утверждают, что сознание в этом случае не воспринимает частицу «не». Не верите? Проведем прямо сейчас маленький эксперимент. В течение следующих 15 секунд НЕ думайте о желтой обезьяне. НЕ ДУМАЙТЕ о желтой обезьяне. НЕ ДУМАЙТЕ О ЖЕЛТОЙ ОБЕЗЬЯНЕ. Ну как? Кроме тех, кто знает, как этим бороться, я еще не встречал человека, которому удавалось в таком эксперименте не думать об этой желтой обезьяне. Способ не думать о чем-то очень прост. Надо думать о чем-то другом. В нашем случае, вместо того, чтобы думать, что не надо волноваться, надо думать о цели нашего выступления. О том, чего мы хотим достичь в результате. Тогда нам некогда будет думать о наших страхах.

*Изменение отношения к результату.* В сочетании с предыдущим, для меня это самое мощное средство. Это совершенно нормально, бояться неудачи. И чем выше ставки, тем больше, как правило, этот страх. Но если взглянуть на

результаты нашего выступления немного свысока? Что случится, если мы неудачно выступим? Мир не перевернется. Солнце по-прежнему будет вставать на востоке и садиться на западе. Слушатели не закидают нас тухлыми помидорами. Они не будут подходить к нам на перерыве, и смеяться в лицо. Многие из них просто-напросто даже не заметят, что мы с треском провалили свое выступление. Во внешнем мире не произойдет практически ничего плохого. Так стоит ли из-за этого нервничать? Чисто практически это выглядит так. Сначала можно немного понервничать, чтобы повысить тонус симпатической системы. А потом сказать себе что-то вроде: «Да ладно, как будет, так и будет». А потом начать думать о цели своего выступления.

*Изменение отношения к аудитории.* Очень многие начинающие ораторы воспринимают свою аудиторию как собрание критически настроенных людей, которые только и думают, как бы к чему-нибудь придраться. Такой аудитории, конечно, стоит опасаться. Но на самом деле, в 99% случаев наша аудитория — это милые и доброжелательные люди. Даже если у оратора проблемы с выступлением, аудитория сочувствует ему, а не смеется над ним. В своей книге *Life is a series of presentations* (Жизнь - это серия презентаций)\* Tony Jeary приводит такой пример. Однажды его коллега должен был выступать перед большой аудиторией на многодневной конференции. Но уже на сцене он вдруг понял, что забыл все, что хотел сказать. Начисто. Ему ничего не оставалось, как признаться в этом и уйти со сцены. На следующий день он сделал вторую попытку. Как Вы думаете, каково было отношение аудитории к нему? Его встретили бурными аплодисментами. И выступление имело большой успех. Еще

---

\* Tony Jeary. *Life is a series of presentations*. Fireside. NY, 2005

раз хочу подчеркнуть: наша аудитория более доброжелательная, чем мы о ней думаем. Поэтому ее не надо бояться.

Можно сделать еще один шаг в этом направлении. Мир вокруг нас такой, каким мы себе его представляем и как к нему относимся. Будем думать, что в аудитории сидят буки и критиканы, так и будет. А будем думать, что в аудитории сидят доброжелательные люди, которые нас поддерживают, так оно и будет, тоже. И если будем относиться к ним как доброжелательным людям они будут платить нам взаимностью.

*Практика.* «Если Вас трамвай задавит, Вы конечно вскрикните. Раз задавит, два задавит, а потом привыкните». Чем больше Вы будете выступать, тем меньшей проблемой это для Вас будет. Главное - найти в себе силы выходить на сцену снова и снова.

**Рис. 5** Методы борьбы с волнением и страхом перед выступлением



## Вербальное и невербальное

*Даже безмолвствуя, бери самый высокий тон.*

*Станислав Ежи Лец*

В литературе по навыкам публичных выступлений большое значение придается невербальной коммуникации. Подчеркивается важность позы, жестов, интонации. Авторы один за другим цитируют правило 55-38-7. Согласно этому правилу, сформулированному американским психологом А. Мехрабяном (A. Mehrabian), при межличностной коммуникации 55% информации передается через зрительный канал: поза, мимика, жесты. 38% информации передается через тон голоса, и только 7% информации передается через сами слова. Исходя из этого правила, на тренингах часто учат, что не так важно то, *что* Вы говорите, как то, *как* Вы это говорите.

К этому правилу следует относиться с большой осторожностью. Если посмотреть первоисточник, то есть описание экспериментов Мехрабяна, можно увидеть, что эта пропорция была выведена для нескольких довольно специфичных ситуаций. И экстраполировать ее на все ситуации межличностного общения нет никаких оснований. Особенно - на ситуацию публичного выступления. Кроме того, простой здравый смысл заставляет сомневаться в его истинности. В самом деле, представьте, что нам читает лекцию иностранный докладчик. Он стоит в позе, выражающей уверенность, размашисто жестикулирует и эмоционально нам что-то говорит. На китайском. Без

перевода. Согласно этому правилу, мы упустим только 7% информации, которая передается через слова. А 93% воспримем. Даже без перевода. Выглядит очень сомнительно.

Конечно, поза и жесты оратора имеют значение. Они могут выдавать неуверенность. А мы воспримем это как неуверенность оратора в своих словах. Монотонный голос усыпляет и притупляет внимание. А интонации имеют большое значение в расстановке акцентов (вспомните, например, классическую фразу грамматики русского языка, «Казнить нельзя помиловать»). НО... В публичных выступлениях во врачебной среде они имеют второстепенное значение. Однажды, на одном из тренингов для врачей у меня был такой случай. Участники в качестве домашнего задания должны были приготовить презентацию на любую профессиональную тему и показать ее группе. Когда выступал один из докторов, я, как тренер, был очень расстроен. Все не так. И стоял не правильно, с экраном разговаривал, и говорил монотонно, и еще много чего. А группа сказала: «Как здорово! Так интересно, расскажите еще про это». Вот так. Содержание Вашего выступления несравненно важнее, чем то, как Вы стоите или двигаетесь. Ведь мы ходим на конференции за новой информацией, а не посмотреть, как жестикулируют докладчики и не послушать, какой у них голос.

В идеале, конечно, надо совместить хорошее содержание и правильные невербальные навыки. Это приходит с опытом и практикой. А здесь мы разберем тот минимум, который надо знать начинающему. Как встать, чтобы выглядеть уверенно. Как жестикулировать, чтобы не выглядеть ни замершей статуей, ни ветряной мельницей. И как говорить, чтобы не усыпить аудиторию.

## Поза и жесты

*И язык жестов может быть без костей.*

*Владимир Плетинский*

Основное требование к позе оратора во время выступления - она должна выражать уверенность в себе и в своих словах. И такая поза найдена уже очень-очень давно. Она проста до банальности, но при этом работает в 100% случаев. Вот она, одинаковая для мужчин и женщин. Ноги на ширине плеч или чуть уже. Вес тела равномерно распределен на обе ноги. Плечи расправлены. Живот подтянут. Одна рука свободно опущена вдоль туловища, другой жестикулируем и/или держим указку. На первый взгляд, все просто до примитива. Но выглядит именно так, как надо. Даже если Вы совершенно не уверены в себе, но встанете в такую позу, у Вас будет уверенный и одновременно непринужденный вид. Но простота этой позы - только кажущаяся. Сложность заключается в том, что эту позу трудно удерживать. Поначалу требуются осознанные усилия для ее сохранения. Вам все время будет хотеться из этой позы выйти, и начать или переминаясь с ноги на ногу, или свалить всю тяжесть на одну ногу, а вторую расслабить, или сунуть руку (или даже обе) в карман, или что угодно еще.

Рецепт здесь один: практика. Выделите маленький кусочек своего сознания, который будет во время выступления контролировать, в какой позе Вы находитесь и

как вообще выглядите. Еще, всегда начинайте свое выступление в такой позе. И со временем, она станет для Вас естественной.

Жесты. В общении они могут облегчить понимание, акцентировать внимание на определенных словах и добавлять им значимости. А могут наоборот, отвлекать внимание и раздражать. Чтобы жесты помогали, а не мешали, есть одно правило. Они должны иметь смысл. То есть, любой жест, который мы сделаем, должен быть для чего-то, а не просто так, чтобы руками помахать. Самый простой пример таких осмысленных жестов, это когда мы жестикулируем, чтобы сделать акцент на конкретных словах. Кто-то рубит воздух, кто-то поднимает указующий перст, кто-то еще по-своему, но в результате мы привлекаем внимание именно к тем словам, на которых хотим сделать акцент. Какие еще есть возможности для использования жестов? Номера и счет (Во-первых..., во-вторых...). Сравнения (большой - маленький). Направление. Описание действия, которое можно не только описать словами, но и показать.

Если такой вариант использования жестов покажется Вам сложным или неудобным, можете воспользоваться альтернативным вариантом. В медицинских аудиториях, особенно на конференциях он вполне приемлем, и выглядит вполне естественно. Он заключается в том, что мы вообще перестаем жестикулировать. Просто стоим в уверенной позе и говорим. Никто из Ваших слушателей Вас за это критиковать не будет.

Но если Вы все-таки решили жестикулировать (и я Вас в этом всячески приветствую), есть еще одно полезное правило. Размах жестов должен соответствовать размеру аудитории. Чем больше аудитория, тем шире жесты. Не

бойтесь здесь переборщить. Это очень трудно. Больше риск «недоборщить». Потому, что нам в такой ситуации всегда кажется, что наши жесты чересчур широкие. А со стороны, тем не менее, выглядит совсем наоборот. Исключения составляют только очень большие аудитории, где докладчик так далеко, что его почти не видно. Тогда, жестикулируй, не жестикулируй, особо не поможет.

И опять же, правильные жесты оттачиваются практикой. А для тренировки неоценимую помощь оказывает зеркало или видеокамера.

## Голос

*Люди с самым слабым голосом часто предлагают самые лучшие идеи.*

*Питер Устинов*

У человеческого голоса есть еще много характеристик: тембр, интонации, громкость и т.д. Чтобы их улучшить, требуется достаточно много работы. А на мой взгляд, у начинающего оратора и без того достаточно задач, над которыми нужно работать. И задачи эти более важные, чем улучшение тембра голоса. Поэтому здесь мы разберем только самое легкое, но достаточно важное: влияние скорости и громкости речи на эффект выступления.

*Громкость.* Две вещи очень раздражают аудиторию: когда не видно, что на экране, и когда не слышно, что говорит



выступающий. Парадокс заключается в том, что выступающий, как правило, не понимает, что его не слышно. На тренинге в этой части мы делаем такое упражнение. Каждый участник, стоя перед группой, должен произнести какую-нибудь фразу. Он произносит ее три раза. Один раз шепотом, второй раз нормальным голосом, и последний раз как можно громче. А потом группа говорит ему, что получилось, и мы сравниваем это с мнением самого выступающего. Получается интересно. То, что сказано шепотом, обычно все слышат очень хорошо. Хотя, казалось бы, это самый тихий вариант из трех. Во второй раз, выступающий практически всегда уверен, что говорит достаточно громко. А вот группа с этим согласна далеко не всегда. Довольно часто она заключает, что было сказано слишком тихо. А вот с третьим, самым громким вариантом, всегда одна и та же история. Выступающему кажется, что он уже почти орет. И это уже определенно чересчур. А группа говорит: «Нормально». И за все тренинги у меня была всего лишь пара исключений, что составило лишь какую-то ничтожную долю процента. Вывод: *не бойтесь говорить громко. Бойтесь говорить тихо.* Кстати, если Вы обращали внимание, когда мы сидим на конференциях, их зала время от времени доносятся голоса: «Не слышно!», «Погромче!». А Вы слышали когда-нибудь выкрики-пожелания выступающему: «Потише!», «Слишком громко!». Я не слышал никогда. Так что еще раз: не бойтесь говорить громко. Более того, говорите как можно громче. За это никто ругать не будет. А вот если будете говорить тихо, рассердятся и совсем слушать перестанут.

*Скорость речи.* Она влияет на то, какое впечатление мы производим на аудиторию. Спокойная неторопливая речь создает впечатление, что говорящий уверен в себе и в своих словах. А быстрая - создает ощущение неуверенности и суетливости. Это достаточно просто и очевидно. Но есть, по меньшей мере, два обстоятельства, которые усиленно стараются заставить нас говорить быстрее. Во-первых, это регламент. Очень часто мы оказываемся в ситуации, когда хочется сказать много, а времени нам на это дают мало. И естественным решением в такой ситуации кажется более быстрая речь. Будем быстрее говорить - больше успеем сказать. Но есть восточная мудрость: «Истина не устах говорящего, а в ушах слушающего». Она очень точно отражает один из важных законов коммуникации. Согласно этому закону, результатом общения является не то, что мы сказали или хотели сказать, а то, что наш собеседник услышал. А это две большие разницы. И с этой точки зрения, если мы будем говорить быстрее, чтобы сказать больше, это вовсе не значит, что наши слушатели воспримут больше. Очень может быть, что наоборот, меньше. Ведь быстрая речь хуже воспринимается.

Бороться с этой проблемой можно, дозируя, а точнее, урезая информацию, которую мы стараемся донести до нашей аудитории. Пусть ее будет меньше, но зато она будет хорошо воспринята и понята.

Второе обстоятельство, которое заставляет нас говорить быстрее, это активация симпатической нервной системы. Как мы уже обсудили, совсем избавляться от симпатического влияния не стоит, это дополнительная энергия. Естественный совет, который просится в этой ситуации, это контролировать себя и не позволять себе «ускоряться». Но я прекрасно понимаю, что сказать это намного проще, чем

сделать. Решающим в этом будет практика. Чем больше Вы будете выступать, тем лучше это будет у Вас получаться.

## Привлечение и удержание внимания аудитории

*Чтобы Глава государства привлёк к себе мировое внимание – ему достаточно снять ботинок и постучать им по трибуне ООН*

*Валерий Филатов (Нейах)*

На эту тему написано много. И обычно считается, что универсального рецепта нет. И тем не менее, он существует. Он пригоден для любого оратора, начинающего и маститого. Он пригоден для любой аудитории. Но им не всегда можно воспользоваться. Рецепт прост: это *интересная тема*. Если то, что мы говорим, очень интересно нашим слушателям, внимание зала нам обеспечено. Если лауреат Нобелевской премии в области медицины будет читать лекцию о своих разработках коллегам, работающим в этой же области, ему нет нужды задумываться о внимании зала. Миллиардер Дональд Трамп собирает огромные аудитории, когда рассказывает желающим разбогатеть, как это сделать. И они слушают его, ловя каждое слово.

Здесь надо отметить, что *не мы считаем*, что тема интересна для аудитории, а *сами слушатели* считают так. Потому, что мнения аудитории и выступающих на этот счет часто расходятся. Как сказал как-то мой бывший коллега из Голландии, «Докладчики почти всегда считают, что их

доклады очень интересны для слушателей. И в этом они почти всегда ошибаются». Может, он и преувеличил, но идея передана очень точно.

Но что же делать, если мы все-таки оказались в ситуации, когда наша тема далеко не так интересна нашей аудитории, как нам самим?

Если так случилось, что тема совсем, ну совсем не интересна аудитории, тогда наше выступление надо сделать как можно короче. Нам, по крайней мере, похлопают за то, что мы не слишком долго отнимали время у слушателей. Однажды мне пришлось выступать в одной восточноевропейской стране. Доклад был на английском. Меня уверяли, что перевод не нужен, у слушателей все в порядке с языком. Но прямо перед выступлением я с ужасом обнаружил, что по-английски говорит только председательствующий и пара человек в зале. И хотя тема была интересная (новый уникальный препарат), это никак помочь не могло. И все приемы привлечения и удержания внимания просто не сработали бы. Поэтому я из 20-минутного выступления сделал 10-минутное. Мне похлопали. Вопросов не было.

Но, слава Богу, такая ситуация возникает достаточно редко. Чаще мы оказываемся где-то посередине. Тема не настолько интересная для слушателей, чтобы нас слушали раскрыв рот. Но и не совсем посторонняя для них. В таком случае есть большая надежда, что аудитория все-таки будет нас слушать. В этом нам помогут несколько техник.

*Хорошее вступление.* Как его сделать, мы обсуждали в разделе о подготовке к выступлению. Хорошее вступление обеспечит вам внимание зала как минимум на первые 3-5 минут. Дальше по ходу выступления нужно использовать еще техники.

*Визуальная поддержка.* Чаще всего это слайды. Как их готовить см. соответствующий раздел выше. Здесь мы поговорим о том, как их показывать. Во-первых, слайды следует показывать только в те моменты, когда идет речь о вещах, на них изображенных. Очень часто на выступлениях можно видеть такую картину. Оратор показал слайд, прокомментировал, что на нем изображено и перешел к следующей мысли своего выступления. А слайд остался на экране. Почему так делать не следует? Дело в том, что оратор и экран - своего рода конкуренты. Они конкурируют за внимание аудитории. Когда выступающий комментирует то, что изображено на экране, они синергисты. Информация к слушателям поступает по двум каналам - слуховому и зрительному. Это улучшает понимание и усвоение. Но как только оратор оставляет слайд на экране и продолжает говорить что-то свое, со слайдом не связанное, они становятся антагонистами. И внимание аудитории сразу разделяется между экраном и оратором. Смотреть на слайд? Слушать оратора? Внимание мечется от одного к другому, по ходу упуская полезную информацию.

Существуют несколько простых способов, как этому помочь. Самый известный способ - использование пустых слайдов. В том месте Вашего выступления, где Вы не планируете ничего показывать, вставьте пустой, черный или белый слайд. Когда Вы его включите, экран как будто исчезнет, и не будет отвлекать внимание аудитории. И все оно будет принадлежать только Вам. Но пустые слайды следует предусмотреть заранее. Некоторые авторы рекомендуют вставлять такой слайд после каждого обычного. Эта рекомендация имеет смысл. Пустые слайды будут всегда под рукой. А если они не нужны, пролистнуть их - дело полсекунды. Зрители этого даже не заметят.

Существует еще один способ, который позволяет выключать экран в любой момент, когда Вам это требуется. В режиме демонстрации слайдов в PowerPoint есть две «горячие» кнопки. Нажатие на кнопку В делает экран черным. Нажатие на любую другую кнопку возвращает в режим показа. Нажатие на кнопку W делает экран белым. Возвращаемся тоже с помощью любой кнопки. Чуть более продвинутым вариантом этого способа является применение удаленных пультов управления показом слайдов. Их часто называют презентерами или просто указками. Такой пульт обязательно имеет лазерную указку и кнопки перемотки слайдов вперед и назад. А более удобные пульты имеют еще кнопку F5, которая запускает или выключает режим показа слайдов, и кнопку В, которая делает экран черным.

И еще одна рекомендация, которой следует придерживаться, показывая слайды. Когда мы комментируем слайд, мы должны быть повернуты к экрану не больше, чем вполоборота. Очень частой ошибкой начинающих ораторов является позиция, когда выступающий совсем отвернулся от аудитории и рассказывает экрану, что на нем изображено. Но, как сказал однажды на тренинге мой американский коллега Брайан Фланаган, «Экран и сам знает, что на нем написано. Ему не надо об этом рассказывать». А вот аудитории такая позиция может очень не понравиться. Прежде всего потому, что как только оратор начинает общаться с экраном, а не с аудиторией, его становится намного хуже слышно. Ведь его голос теперь направлен назад, на экран, а не в зал. Кроме того, может создаться впечатление, что выступающий плохо знает свои слайды, и поэтому вынужден читать с экрана.

*Вопросы залу.* Это очень мощное средство. В течение всего процесса нашего обучения, сначала в школе, а потом в

институте, мы четко усваиваем, что надо с бóльшим вниманием относиться к вопросам, чем к обычному повествованию. Вспомните, в школе, когда учитель просто что-то рассказывает, можно и отвлечься, и с соседом шепотом поболтать. А вот если учитель что-то спрашивает, лучше быть повнимательнее и послушать, что он там спрашивает. А то могут быть проблемы. Этот же механизм продолжает работать у нас и во взрослом состоянии. И им можно без стеснения пользоваться для привлечения внимания слушателей. Но пользоваться умело.

Дело в том, что любой вопрос, брошенный в аудиторию, ее напрягает. Сидят люди, спокойно слушают. Или тихо думают о своем, никого не трогают. А тут вдруг выступающий своим вопросом заставляет их думать, или, того хуже, отвечать. А вдруг ответ неправильный? Так ведь и опозориться можно перед всей аудиторией. Поэтому, повторюсь, любой вопрос и привлекает внимание аудитории, и напрягает ее. Причем разные вопросы напрягают ее в разной степени. В этом смысле самый тяжелый вопрос для слушателей — это такой, который задан конкретному человеку в зале, и мы ждем ответа. Такой вопрос может легко поставить этого человека в неловкое положение. И потом его реакция на все наше выступление будет, скорее всего, отрицательной. Поэтому начинающим ораторам я настоятельно не рекомендую пользоваться этим приемом.

Более «безопасный» вопрос - это когда мы задаем его всей аудитории, и ждем ответа. Этот прием хорош, чтобы не только привлечь внимания аудитории, но и расшевелить ее. При этом мы не напрягаем кого-то конкретно. Кто не хочет отвечать, тот не отвечает. Мы не настаиваем. Но всегда найдутся добровольцы, которые выскажут свое мнение.

И самый безопасный вариант, это когда выступающий задает вопрос и сам на него отвечает. Но чтобы он хорошо сработал, его тоже нужно задавать правильно. Задав вопрос, не торопитесь на него отвечать в тот же миг. Сделайте паузу, дайте им время осознать вопрос и поискать ответ. В театре говорят: «Чем больше актер, тем больше пауза». Это так же верно и в публичных выступлениях. Дайте им подумать, и только потом сообщите ответ.

*Движение по аудитории.* Любое, произвольное или непроизвольное движение чего бы то ни было в аудитории привлекает к себе внимание. Кто-то вошел, слушатели непроизвольно повернули голову в ту сторону. Захлопнулась или открылась дверь - тоже. Эту реакцию легко использовать в целях привлечения внимания к нам и к нашим словам. Если, конечно, возможности позволяют. Я не имею ввиду наши физические возможности перемещаться в пространстве, это немного о другом. Возьмите, например, ситуацию, когда мы выступаем за кафедрой, а к ней прикреплен микрофон. Тут даже просто поворот головы может привести к тому, что нас не будет слышно. А о каких-то перемещениях по залу и думать не приходится. Но если, все-таки, возможности есть, почему бы не подвигаться? Как уже было сказано, любое перемещение оратора по залу будет привлекать внимание аудитории. И тогда, можно сказать что-то особенно важное, то, что мы хотим особенно отметить и вложить в память аудитории. Например, перед тем, как оратор хочет подвести итоги и еще раз повторить свои основные положения, он выходит из-за кафедры и встает в центре сцены, ближе к зрителям. И после этого маневра он высказывает свои тезисы.

Еще один, «учительский» вариант. Если мы видим, что какая-то часть слушателей «спит» или отвлеклась, зачастую



достаточно просто подойти к ним поближе, чтобы вернуть их внимание.

*Перемена деятельности.* Несмотря на то, что звучит расплывчато, и не совсем ясно, что имеется в виду, это очень эффективный прием, чтобы удерживать внимание зала. Дело в том, что когда мы совершаем какое-то действие достаточно долго (или даже не очень долго), наше внимание снижается. Например, долго слушаем, или долго смотрим на экран. Но если происходит перемена деятельности, наше внимание восстанавливается. Например, мы слушали оратора, а потом он показал слайд, и мы стали его рассматривать.

**Рис. 6** Методы привлечения внимания аудитории



## Вопросы из зала

*Правильный ответ на неправильный вопрос*

*Неизвестный автор*

Вопросы из зала - хороший знак. Они говорят нам, что наше выступление не прошло в пустую и затронуло слушателей. Теперь бы еще хотелось на эти вопросы достойно ответить. В этом нам поможет понимание, почему выступающему задаются вопросы из зала.

Первый ответ, который приходит на ум и кажется правильным, это что слушатели хотят получить дополнительную информацию. С такими вопросами проще всего. Достаточно дать им информацию, которая им нужна, и все довольны. Но хотя это самая естественная причина, она далеко не единственная. Возможно, Вы замечали на различных собраниях и конференциях такую ситуацию. Сразу после доклада, когда отводится время для вопросов, их может почти не быть. А в перерыве к докладчику подходит куча народу и что-то спрашивает. Это именно те люди, которых интересует прежде всего информация. Но они не хотят высовываться перед всем залом.

А кто-то все-таки высовывается. И далеко не всегда ими движет желание просто получить дополнительную информацию. А движет очень часто желание выделиться и показать, какой он знающий и умный. И отвечать на такие вопросы следует несколько иначе. Разумеется, если отношение того, кто спрашивает, для Вас важно (что не всегда обязательно). Если не важно, то нечего и заморачиваться. А если, все-таки важно, то сначала надо не просто поблагодарить за вопрос, а похвалить за него. Только не надо

говорить, что это хороший вопрос. Это не выглядит похвалой. Это выглядит отговоркой. Надо именно похвалить, сделать хороший комплимент за понимание вопроса, тонко подмеченные детали, ширину эрудиции и т.п. И только потом коротко ответить на сам вопрос. Потому, что человек встает перед залом именно за этим, чтобы его отметили, оценили и похвалили. И если Вы это сделаете, он потом скажет, что выступление было хорошее, и докладчик молодец. А не сделаете, он, скорее всего, отзовется о Вашем выступлении неодобрительно.

Очень часто на тренингах участники спрашивают, как отвечать на каверзные вопросы из зала. По моему опыту выступления и присутствия на различных собраниях, доля таких вопросов в общей массе очень мала. Но все хотят уметь на них отвечать. В этом поможет старый испытанный прием, который называется «бумеранг». Он заключается в следующем. Когда нам задают такой вопрос, мы только делаем комплемент тому, кто его задал. А затем, с вопросом «А Вы что об этом думаете?» переадресовываем его тому, кто его задал. И тогда пусть он сам барахтается в своем каверзном вопросе и ищет ответ. Другой вариант этого приема - переадресовать вопрос всей аудитории. Как правило, всегда найдутся желающие достойно ответить. И очень часто их ответы действительно бывают очень хорошими. А нам остается только с видом эксперта согласиться с их мнением.

## Часть II Продвинутые навыки

В этой части мы разберем более сложные навыки. Они могут быть более эффективными, чем базовые, но требуют намного больше усилий для освоения. В эту часть я включил техники установления контакта с аудиторией, техники создания и рассказа истории, разбор клинического случая, состояние потока и принципы обучения взрослых.

## Контакт с аудиторией

*Любая речь, письменная или устная,  
является мёртвым языком, до тех пор,  
пока не найдёт добровольного и  
подготовленного слушателя.*

*Роберт Льюис Стивенсон*

Несомненно, результат нашего выступления зависит от нашего контакта с аудиторией. И техник, описанных в первой части, здесь может оказаться недостаточно. Действительно, оратор может быть экспертом в своем вопросе, иметь хорошие слайды, уверенно себя держать, но все равно аудитория его не воспримет. В этой главе мы разберем, что следует сделать, чтобы наладить контакт со слушателями.

На мой взгляд, на контакт выступающего с аудиторией влияют следующие факторы:

- отношение оратора к слушателям
- интерактивность выступления
- насколько оратор нравится аудитории
- расстановка стульев в аудитории и ее размеры

*Отношение оратора к слушателям.* Это звучит очень абстрактно, поэтому рассмотрим всю концепцию на нескольких примерах. Для начала, давайте представим школьный класс. Учитель и ученики. Учитель, по определению, знает предмет лучше, чем ученики. Его задача

– передать свои знания. А роль учеников – помалкивать и впитывать знания, которые предоставляет учитель. В этой ситуации учитель располагается как бы выше учеников и с высоты своего положения учит «неразумных» учеников. Эта модель неравенства (учитель наверху, ученики внизу) закреплялась в нас почти с пеленок. Сначала в школе, потом в институте. Тот, кто учит, стоит выше тех, кого он учит. И совершенно естественно, что когда мы выступаем, мы бессознательно применяем ее в нашем выступлении. Мы, эксперты в вопросе, по которому мы выступаем, несем свои знания в массы. Мы стоим несколько выше наших слушателей. А их роль – внимательно нас слушать. То есть роль учеников. Но давайте теперь посмотрим на эту ситуацию глазами наших слушателей. Мы уже не студенты. Мы уже много чего знаем и умеем. И тут приходит кто-то, который ставит себя выше нас и пытается учить. Да кто он вообще такой чтобы нас учить? Возникает естественная негативная реакция. Даже если выступающий говорит умные вещи, мы всегда найдем, с чем поспорить. В результате – дурацкая ситуация, когда один умный человек говорит правильные вещи, а другие умные люди с ним спорят не по делу. И такая ситуация погубила не одно потенциально хорошее выступление. Причем сопротивление аудитории может выражаться по-разному. В одних случаях это будет пассивное молчание, отсутствие вопросов и любой другой реакции зала. В других случаях это может проявиться в большем количестве каверзных вопросов и критических комментариев. А в итоге, мы можем просто не достигнуть цели своего выступления. Особенно если наша цель – убедить аудиторию в чем-то.

Теперь рассмотрим другую крайность, которая встречается несколько реже. Молодой начинающий оратор

выступает перед маститыми профессорами. Теперь оратор и аудитория меняются местами. Это можно сравнить со школьником перед экзаменационной комиссией. И выступающий, опасаясь аудитории, ставит себя ниже своих слушателей. А это приведет к тому, что его выступление могут воспринять недостаточно серьезно, его слова потеряют вес.

Ни сверху вниз, ни снизу вверх на аудиторию смотреть не стоит. Остается только золотая середина. **Наилучший контакт достигается, когда оратор относится к аудитории как к равным**, как специалист к специалистам. Дайте им понять, что Вы уважаете их опыт и знания. Не учите, а делитесь информацией. И тогда Вам будет легче до них достучаться.

*Интерактивность выступления.* В переводе с английского, *interactive* значит взаимодействующий, или воздействующие друг на друга. При интерактивном выступлении аудитория вовлекается в процесс выступления и как бы становится его соавтором. А мы обычно хорошо относимся к тому, что творим сами. Поэтому поддержка оратора в таком случае обеспечена.

Повысить интерактивность выступления не так сложно. Вот несколько советов. Во-первых, ее с самого начала надо разрешить. Ведь аудитория с самого начала привыкла к обратному. Вспомните, что происходит на большинстве конференций. Жесткий регламент. Вопросы к докладчику в конце выступления, если будет время. Или вообще в записках. Все это убивает интерактивность. Поэтому, если условия позволяют конечно, следует сказать слушателям, что мы просим не откладывать вопросы и комментарии на после выступления. Если есть что сказать, мы просим высказывать в процессе выступления, это нам только поможет.

Разрешив аудитории задавать вопросы по ходу, разрешим это и себе. В определенные моменты своего выступления мы сами можем остановиться и спросить своих слушателей, что они думают о наших идеях. И это не должен быть риторический вопрос. Надо дождаться ответа и дать им высказаться. Может даже несколько, если позволяет время. Пусть возникнет маленькая дискуссия. Надо только следить, чтобы она не превратилась в базар. Хотя, на мой взгляд, даже базар лучше, чем гробовое молчание аудитории.

Еще одним приемом, улучшающим интерактивность выступления, являются выходы выступающего «в народ», его движение вглубь аудитории. При этом можно продолжать свое выступление, но пытаться установить контакт глазами со слушателями в глубине зала. А можно выйти в зал и там, в глубине зала спросить мнения участников.

Такие приемы хорошо работают в относительно небольших аудиториях, примерно до 100 человек. Но чем больше аудитория, тем меньше интерактивности. В зале на 500 человек, выйдя «в народ» мы там просто затеряемся. А чтобы в таком зале устроить дискуссию, нужно хорошее техническое обеспечение и несколько помощников.

Частично эту проблему больших залов помогают решить системы для голосования. Они вовлекают в процесс выступления сразу всех участников и позволяют получить обратную связь сразу от всей аудитории. Обычно такие системы представляют собой набор пультов, по пульту каждому участнику, и ресивер, который подсоединяется к компьютеру. Выступающий задает вопрос и показывает на экране варианты ответов, а каждый участник выбирает один или несколько вариантов, которые считает правильными, на своем пульте. Ресивер собирает ответы, специальная программа их обрабатывает и выдает на экран в виде



обобщенных данных по всей группе участников. Такие программы обычно хорошо взаимодействуют с PowerPoint, поэтому результаты голосования могут показываться прямо на слайдах.

Плюсов у систем голосования довольно много. Во-первых, мы вовлекаем сразу весь зал, и видим реакцию всей группы. Во-вторых, участники чувствуют себя более комфортно, и не боятся откровенно высказать свое мнение, ведь голосование анонимное, и неизвестно, кто как ответил. Показываются только общие результаты. В-третьих, это обычно нравится аудитории. Участники сами видят, как ответила вся группа, и могут сравнить свои собственные ответы с ответами всей аудитории.

К недостаткам таких систем относится их относительная дороговизна. За последние годы они сильно подешевели и стали намного более портативными, но пока, по-прежнему, я не знаю лично ни одного оратора, у которого была бы собственная система для голосования. Еще одним недостатком таких систем является относительная сложность в использовании. Некоторые из систем, которыми я пользовался, были очень удобны, другие были просто кошмаром. Поэтому идеально, если Вы планируете использовать систему для голосования, иметь помощника, который возьмет на себя все заботы по управлению системой.

*Насколько оратор нравится аудитории.* Как эмпирический опыт, так и экспериментальные исследования показывают, что если человек нам нравится, мы не только более внимательно его выслушаем, но и с большей охотой выполним то, о чем он нас попросит. И контакт между оратором и аудиторией в этом случае тоже будет лучше. Психологи давно уже определили, какие факторы помогают

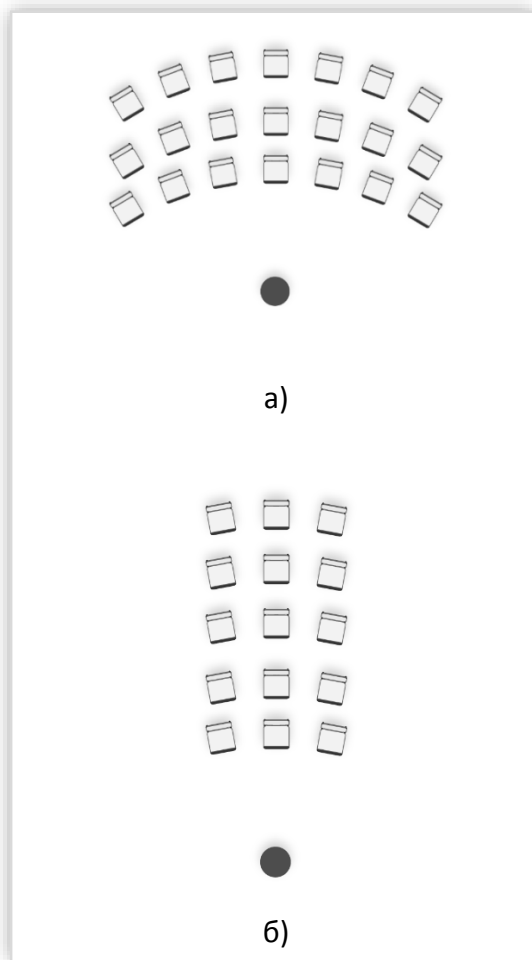
нам понравиться другим людям. Часть из них могут использовать только некоторые из нас. Так, например, давно и многократно показано, что большинству нравятся высокие. Но далеко не все из нас обладают таким ростом. А вот другие факторы могут использовать все. Один из самых мощных – тот, что нам очень нравятся люди, которым нравимся мы. Это значит, что аудитории почти автоматически будет нравиться оратор, если она понимает, что оратору нравится аудитория. А как дать понять аудитории, что она нам нравится? Очень просто. Надо ее хвалить и делать комплименты.

Еще нам нравятся те, кто имеет с нами что-то общее, «свои». И чем больше общего с аудиторией найдет оратор, тем более благосклонна будет к нему аудитория. Сюда же можно отнести и еще один испытанный прием, который используют многие опытные ораторы. Вместо «я» и «Вы» они говорят «мы»: «А сейчас, коллеги, *мы* рассмотрим...» Тем самым они объединяют себя и аудиторию в единое целое.

*Расстановка стульев в аудитории и ее размеры.* Конечно, далеко не всегда мы можем выбирать, в каком зале выступать и как там все расставить. Но знать об этом надо в любом случае. Чтобы изменить это в свою пользу, если можно изменить. И чтобы адаптироваться наилучшим образом, если изменить нельзя.

Лучше маленький зал, чем большой. Чем ближе мы находимся к своим слушателям, тем лучше контакт с аудиторией. Поэтому маленький тесно набитый зал лучше, чем большой и полупустой. По этой же причине, если есть возможность самим выбирать, как поставить стулья, лучше сделать меньше рядов, но широких, чем много узких.

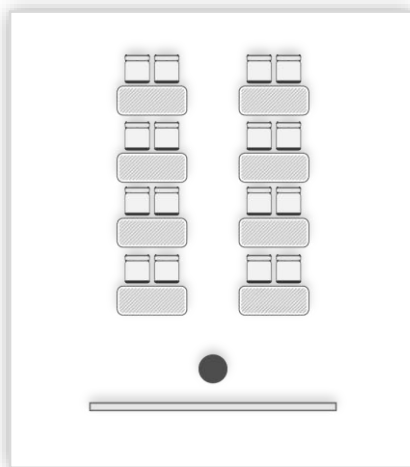
**Рис.7.** Лучше меньше широких рядов (а), чем много узких (б). Чем меньше рядов в зале, тем ближе мы будем к нашей аудитории, и тем лучше будет контакт



Разная расстановка стульев по-разному влияет на контакт с залом. Далее я опишу наиболее частые варианты.

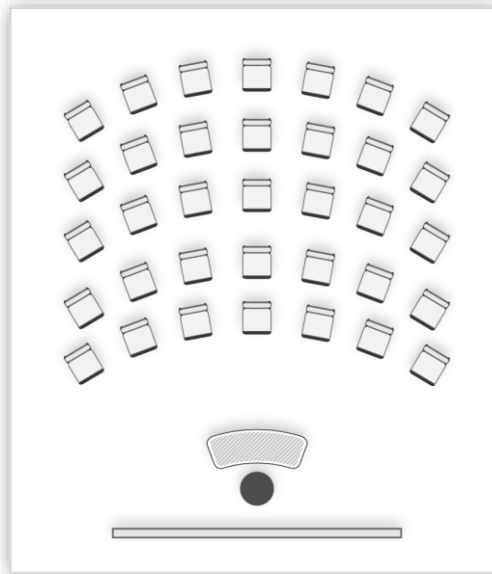
Школьный класс. Это один из наихудших вариантов. У всех, практически без исключения, этот вариант ассоциируется со школой. И тут нас, взрослых, снова посадили за парты. А выступающий автоматически оказывается в роли учителя. И более того, пытается нас чему-то учить. Совершенно естественно, что у нас подсознательно возникнет отрицательная эмоциональная реакция. В результате - плохой контакт с залом. Хороший оратор, конечно, и с такой ситуацией справится, но на это уйдут дополнительные силы. А их лучше бы пустить на что-нибудь более полезное. Поэтому расстановки зала в виде школьного класса следует избегать насколько возможно.

**Рис.8** Школьный класс – один из наихудших вариантов расстановки зала с точки зрения хорошего контакта с залом



Аудитория со сценой и кафедрой. Тоже нелегкий вариант с точки зрения установления контакта со слушателями. Между нами и нашими слушателями как минимум две преграды. Первая - это кафедра. Она наполовину закрывает нас от аудитории и тем самым существенно нарушает невербальную коммуникацию между нами и нашими слушателями. Поэтому часто опытные

**Рис.9** Аудитория со сценой и кафедрой тоже может ухудшить контакт оратора со своими слушателями.



ораторы в такой ситуации выходят из-за кафедры и становятся лицом к лицу с аудиторией. Но начинающим

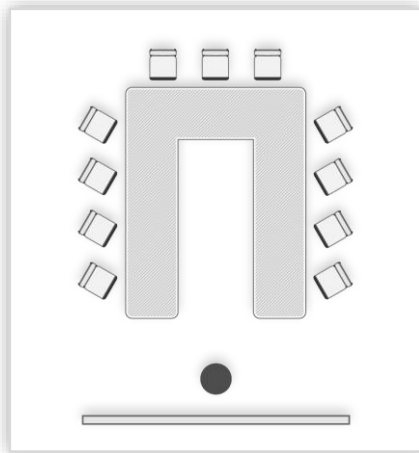
спикерам следует помнить, что такой прием возможен не всегда. В некоторых случаях, когда собрание, где мы выступаем, очень формально, это может выглядеть как чрезмерная вольность. Особенно, если это делает начинающий.

Вторая преграда, которая стоит между нами и слушателями в этой ситуации, это сцена. Она заставляет аудиторию смотреть на нас снизу вверх. А это подсознательно несколько ухудшает отношение слушателей к оратору.

Установить контакт с аудиторией будет намного легче, если мы уберем сцену и кафедру. Мы в буквальном смысле окажемся на одном уровне с нашими слушателями, и между нами не будет никаких преград.

Еще лучшим вариантом с этой точки зрения является стол в виде буквы П. Он очень хорош для интерактивных

**Рис. 10.** Стол в виде буквы П очень хорош для интерактивных выступлений



выступлений. Во-первых, оратор и слушатели находятся на одном уровне. Во-вторых, все слушатели хорошо видят друг друга, что облегчает дискуссию. В третьих, оратор получает возможность использовать открытое пространство внутри буквы П. Он может изменять фокус своего выступления, перемещаясь в этом пространстве. Это как объектив фотоаппарата с изменяемым фокусным расстоянием. Отходя назад, к экрану, мы охватываем всю аудиторию. А двигаясь вглубь буквы П мы можем фокусироваться только на части аудитории, или даже на отдельном участнике.

## Истории

*Придавайте своим идеям наглядность, инсценируйте их. Это делает кино, это делает радио, почему этого не делать нам?*

*Дейл Карнеги*

Если Вы бываете на конференциях, Вы, скорее всего, оказывались в подобной ситуации. Вы сидите на конференции, доктор или представитель фирмы рассказывает о новом препарате. Он представляет кучу фактов об его эффективности, рассказывает об исследованиях, и все выглядит довольно убедительно. Но рядом сидит коллега, который Вам шепчет что-то вроде: «Был у меня один пациент. Я на нем попробовал этот препарат. Эффект был очень слабый!» К чьему мнению Вы

прислушаетесь, докладчика или коллеги? Когда я задавал такой вопрос участникам своих тренингов, многие ответили, что к мнению коллеги.

Или другая ситуация, с которой сталкивались практически все. К Вам на прием приходит пациент. Вы назначаете ему соответствующее лечение, а он Вам заявляет: «А вот у моего соседа были такие же симптомы, но ему назначили другой препарат». И Вы потом тратите время и силы (порой немалые) чтобы объяснить и убедить, что случаи его и его соседа - разные, и требуют разного лечения.

Оба эти примера объединяет одно: в обоих случаях есть рассказанная кем-то история. История одного неудачного использования нового препарата. История соседа пациента. И эта маленькая история успешно противостоит средствам, которые мы традиционно считаем более убедительными. Смотрите: одна история неудачного использования может оказаться более убедительной, чем результаты клинических испытаний, на которые потрачены месяцы работы многих людей. А одна история в голове пациента о том, как лечился его сосед, может оказаться сильнее, чем наши профессиональные знания и опыт.

Но эти два примера - тоже истории. Я попытался подойти к вопросу с точки зрения доказательной медицины, и стал искать какие-нибудь исследования в этой области. И нашел. В книге *Influencer*\* описано исследование, которое провели на студентах MBA. Их разделили на три группы. Всем группам дали одну и ту же информацию, но в разном виде. Первой группе информацию дали устно, в виде фактов и цифр. Второй группе информацию представили визуально, в виде

---

\*Patterson K. et al. *Influencer. The power to change anything.* McGraw-Hill, 2008



графиков и схем. А третьей группе просто рассказали историю о маленькой старой винодельческой фирме. Через несколько недель исследователи проверили, что сохранилось в памяти каждой группы из этой информации. Казалось бы, студенты MBA - это люди, которые должны воспринимать и запоминать прежде всего факты и цифры. Ведь именно этому их учат. Но нет. Группой, которая запомнила больше всего деталей, оказалась та, которой рассказали историю. Более того, эта группа сочла информацию более достоверной. Опять, по воздействию на людей, история оказалась сильнее фактов и цифр.

Еще один пример, уже из области медицины, о том, как одна история инициировала кампанию, сохранившую жизни тысяч пациентов в США.\*

В 1999 году американский Институт Медицины опубликовал результаты исследования, согласно которым, в США от 44 до 98 тысяч пациентов в год погибали из-за неправильных действий медицинского персонала. Доктор Don Berwick, тогда президент Института по Улучшению Здравоохранения (Institute for Healthcare Improvement) решил изменить эту ситуацию. В 2004 году он выступил перед аудиторией в несколько тысяч врачей с программой «100 000 жизней». Целью программы было резко сократить количество ятрогенных смертей. Перед ним стояла нелегкая задача. В самом деле, попробуйте сказать своим коллегам, что они неправильно лечат своих пациентов. Так неправильно, что иногда своими действиями доводят их до

---

\* Berwick DM, Calkins DR, McCannon CJ, Hackbarth AD. The 100,000 Lives Campaign: Setting a goal and a deadline for improving health care quality. *Journal of the American Medical Association*. Jan 2006;295(3):324-327.

летального исхода. Додумайте сами, что сделают с Вами коллеги, даже если их всего несколько человек. А ему нужно было сказать это нескольким тысячам опытных профессионалов. И просто сообщить статистические данные было недостаточно. Они уже несколько лет были известны, и ничего не изменилось.

Don Berwick пошел другим путем. Он рассказал реальные истории. Такие, например, как история годовалой девочки, которая попала в больницу из-за ожога. Ожог был несильный, и уже была запланирована выписка. Но внезапно состояние резко ухудшилось, и за несколько часов девочка умерла. Умерла от обезвоживания. Никто не обратил внимания, что девочка хотела пить, а попросить она не могла. Когда это поняли, было уже слишком поздно. Совершенно идиотская ситуация, если бы не ее исход...

Несколько таких историй вызвали бурю негодования в аудитории. А как известно, факты заставляют нас думать, а чувства и эмоции - действовать. Этим и воспользовался Berwick. Он призвал слушателей выяснить, а не случается такое же в их больницах. И это сработало. По всей стране прошла волна разбирательств, которые инициировали сами врачи. Выявилось множество подобных историй. В итоге, все вместе привело к тому, что организаторы здравоохранения изменили множество алгоритмов оказания медицинской помощи. А статистика потом показала, что это сохранило тысячи жизней. А все началось с истории одного пациента.

Почему же истории обладают таким воздействием на нас? Вспомните, как мы общаемся между собой. Мы рассказываем истории. Что мы делали, что с нами было, а не просто передаем информацию и факты. Это самый естественный способ передачи информации. При этом истории содержат и факты, и эмоциональный контекст.

Например, мы хорошо съездили в отпуск. Что мы поведаем друзьям? Какая была среднесуточная температура воды и воздуха? Сколько точно человек было на пляже? Вряд ли. Скорее, мы расскажем, как было хорошо, куда мы съездили и что успели посмотреть. А это уже история.

Как написала известная писательница Урсула Ле Гуин, «Сюжет - начиная от «Румпельштильцхена»\* и заканчивая «Войной и миром» - одно из главных средств познания, изобретенных человеческим разумом. Существовали великие культуры, не знавшие колеса, но не было культур, где не рассказывались бы истории»\*\*

Литератор и журналист Валерий Панюшкин выразил это так: «Людам нужны истории, сказала Мэрил Стрип. И это действительно так. Мать может положить ребенка спать, не покормив его – нечем. Но невозможно себе представить, чтобы она положила ребенка спать, не рассказав ему что-то. Истории нужны для идентификации в мире. Поэтому сколько люди существуют, они постоянно рассказывают истории про себя, про других»\*\*\*

Я не призываю Вас отказаться от изложения фактов в своих выступлениях и начать рассказывать байки. Но история может стать тем носителем, который облегчит восприятие фактов и улучшит их запоминание. Как написал гуру корпоративных историй Stephen Dennig, «...истории не заменяют аналитического мышления, они его дополняют,

---

\* Сказка братьев Гримм.

\*\* Цитируется по: Daniel Pink. The whole new mind. Riverhead books 2005.

\*\*\* Валерий Панюшкин. Встреча в рамках "Свободного лектория», 13 марта 2010. По материалам блога <http://polly-journ.livejournal.com/107376.html> на 2.03.2013

открывая перед нами новые перспективы и новые миры... Отвлеченный анализ усваивается легче, если он изложен в форме добротного составленного сюжета».\*

В бизнесе это поняли уже давно. Ведущие мировые компании тратят огромные деньги, чтобы научить своих менеджеров правильно рассказывать истории, и через эти истории воздействовать на своих сотрудников. Хорошие ораторы это тоже давно знают и используют. Попробуем и мы.

Не могу сказать, что с детства я был хорошим рассказчиком. Мои истории, в лучшем случае, слушали до третьего предложения. Поэтому уже с того возраста я старался ничего не рассказывать. И только в зрелом возрасте, уже будучи тренером, я постепенно понял, какую силу имеют истории. Пришлось учиться. Я перерыл гору литературы и интернет-ресурсов, и вот синтез простых техник, который я для себя сделал, и которыми активно пользуюсь на своих выступлениях.

*Фабула и сюжет.* Это основы любой истории. Если перевести это на нормальный язык, то фабула - это те факты, которые мы хотим сообщить, а сюжет - это развитие событий в динамике. И в сюжете же содержатся связи между явлениями и событиями, и отношения между персонажами. Хороший пример, что есть что, приведен в книге английского писателя Эдварда Форстера «Аспекты романа»: «Король умер, потом умерла королева, - это фабула. Король умер, потом от горя умерла королева, - это сюжет». При создании истории, на этом этапе мы выбираем факты, которые хотим

---

\* Stephen Dennig. The springboard: How storytelling ignites action in knowledge-era organizations. 2001

передать, определяем хронологию событий и причинно-следственные связи.

*Части истории.* В литературоведении выделяют довольно много частей повествования: экспозицию, завязку, развитие действия, кульминацию, развязку и постпозицию, а еще есть пролог и эпилог. Но это для больших произведений, вроде романа. Но история больше похожа на короткий рассказ, и там все проще. Выделяют 3 основные части рассказа: завязку, кульминацию и развязку. Завязка - событие, с которого начинается действие. Кульминация - часть, в которой события достигают своего апогея. Развязка - чем все закончилось. Продемонстрирую это на очень коротеньком рассказе О'Генри. Однажды он выиграл конкурс на самый короткий рассказ, содержащий все три части, завязку, кульминацию и развязку.\* Вот весь рассказ:

*Шофёр закурил и нагнулся над бензобаком, посмотреть, много ли осталось бензина. Покойнику было двадцать три года.*

Завязкой здесь будет фраза «Шофер закурил...», кульминацией «...и нагнулся посмотреть, много ли осталось бензина», а развязкой «Покойнику было двадцать три года».

Для каждой из частей существуют свои рекомендации. Завязка, также как и вступление в нашем выступлении, призвана привлечь внимание и заставить слушать дальше. Чем короче она будет, тем лучше. Курт Воннегут в одном из своих рассказов рекомендовал по этому поводу: «Начните настолько близко к финалу, насколько это возможно».\*\* То

---

\* По материалам сайта [www.adme.ru](http://www.adme.ru)

\*\* Kurt Vonnegut. Bagombo Snuff Box: Uncollected Short Fiction. 1999

есть ничего лишнего, никаких разглагольствований и лишних деталей. Все, что можно убрать, лучше убрать.

Затем мы начинаем двигаться к кульминации, когда напряжение в нашей истории будет максимальным. Каждая наша фраза должна нагнетать напряжение. Если нет - лучше ее не произносить. Пусть наши слушатели из-за этого напряжения ловят каждое слово и мучаются вопросом «А что дальше?». В этом нам поможет прием с красивым названием «перипетия». Словарь иностранных слов определяет перипетию как «быструю, неожиданную перемену в положении кого-либо или чего-либо; внезапный поворот; развязку романа или драмы». В литературе это прием, когда сюжет неожиданно поворачивает в другую сторону (а то и на все сто восемьдесят градусов). После какого-то неожиданного события все меняется. Белое становится черным, а персонаж, который казался положительным, оказывается последним негодяем.

И когда напряжение достигает наивысшей точки, наступает развязка. И чем неожиданней она будет, тем больший эффект произведет и тем сильнее запомнится. И в завершение не забудем сделать вывод (мораль). Ведь в отличие от застолья, мы рассказывали нашу историю не для того (или, по крайней мере, не только для того) чтобы потешить публику. Мы хотели убедить, заставить задуматься, запомнить. И в конце стоит еще раз это проговорить.

Теперь вернемся из литературы в медицину. Какие истории врачи могут рассказать друг другу? Конечно же, истории о пациентах.

**Рис. 11** Структура истории



## Клинические случаи

*Долог путь поучений,  
короток и успешен путь примеров.*

*Луций Анней Сенека*

Несомненно, на конференциях Вы наблюдали такую картину. Аудитория начинает скучать, и вдруг кто-то из

докладчиков показывает клинический случай. И раз, аудитория оживляется, как по мановению волшебной палочки. Да, если мы показываем нашим слушателям клинический случай, внимание публики нам гарантировано. Почему так? Давайте вспомним, как нас учили в институте. Первые курсы были теоретическими. Биохимия, анатомия, физиология и т.д. Но когда начались клинические дисциплины, все изменилось. Конечно, теория осталась, но появилось новое, что отличает медицинское образование от всех других: «А теперь, доктора, идем к больным!». И вот тут-то и начинается настоящее обучение. Нам показывают пациента за пациентом. Сначала типичных, чтобы в голове сформировались стереотипы. Потом атипичных, чтобы мы знали, как еще может быть. На пациентах мы учимся видеть симптоматику. На пациентах мы вырабатываем стереотипы лечения. Все вертится вокруг пациентов. И дальнейший свой опыт мы приобретаем тоже от пациента к пациенту. Более опытный врач, как правило, тот, который видел больше больных. Этот подход внедрился в нас со студенческой скамьи. Помните, «лечить не болезнь, а больного»? Мозг врача мыслит пациентами, а не среднестатистическими цифрами артериального давления или средней температурой по больнице.

Но, к сожалению, в последнее время новая информация приходит к нам прежде всего в виде среднестатистических данных. Особенно это касается информации о лекарственных препаратах и других методах лечения. Но вот что интересно. Если на врача обрушить лавину этих среднестатистических данных, нет никакой гарантии, что можно его этими данными убедить, например, изменить свои подходы к лечению.

Проиллюстрирую свою мысль таким примером, жизненным для многих врачей. Представьте, что на какой-



нибудь конференции Вы узнали о новом препарате. Данные клинических испытаний, которые были представлены, выглядели интересно и многообещающе. И Вы решили его применить. Но первый же пациент, которому Вы назначили этот препарат, не показал ожидаемого эффекта, и, более того, выдал довольно серьезные побочные эффекты. Как Вы решите действовать дальше? Будете ли Вы пробовать этот препарат на следующих пациентах или поставите на нем крест? Чему Вы поверите больше, потоку фактов, которые услышали на конференции, или своему опыту, который представлен одним единственным, но реальным и осязаемым пациентом? Я задавал этот вопрос многим докторам. Подавляющее большинство из них ответило: «Я больше верю своему опыту». То есть воздействие одного клинического случая может быть сильнее, чем воздействие результатов клинических испытаний, на которые потрачены миллионы долларов.

Используя клинические случаи можно не только улучшить навыки диагностики, но и изменить подходы врача к терапии. В 2004 году в американском журнале *Annals of Allergy, Asthma and Immunology* было опубликовано интересное исследование, иллюстрирующее это\*. Оно было проведено в области лечения бронхиальной астмы. Проблема заключалась вот в чем. Уже давно показано, что использование противовоспалительных препаратов улучшает прогноз у таких больных. С 1991 года в США это прописано в стандартах лечения. Но, несмотря на это, практические врачи мало использовали такие препараты в

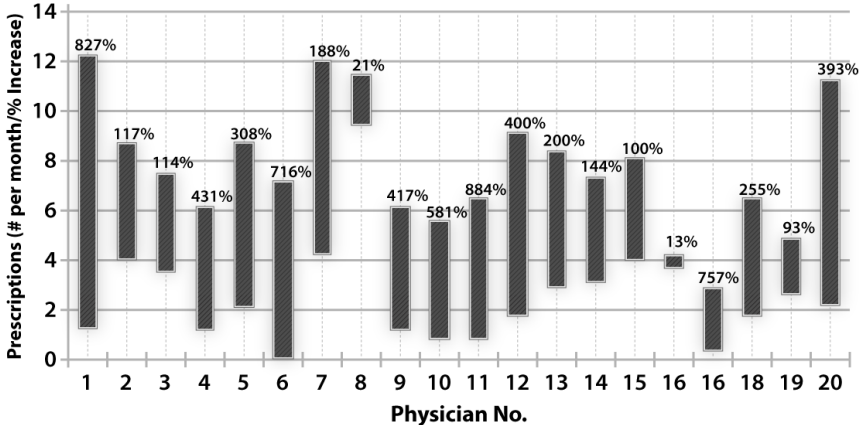
---

\* R.S. Devis et al. Changing Physician Prescribing Patterns through problem-based learning... *Annals of Allergy, Asthma and Immunology* 2004; 93:237-242

лечении своих пациентов. Получалось, что рекомендации экспертов сами по себе, а практические врачи сами по себе. С подобной проблемой сталкиваются все, кто занимается обучением врачей, в любой области медицины.

Результаты этого исследования очень поучительны. Исследователи взяли 20 врачей и провели для них 3 телеконференции. Им не рассказывали никакой теории. Им

**Рис. 12** Иллюстрация из работы Devis и соавт. . По оси X отмечены врачи, участвующие в исследовании. По оси Y отмечено количество рецептов, которые каждый врач выписывал до (нижние границы черных столбцов) и после (верхние границы столбцов) разбора клинических случаев. Процент над каждым столбцом показывает, насколько увеличилось использование препарата каждым врачом. В среднем по группе оно увеличилось в 3 раза.

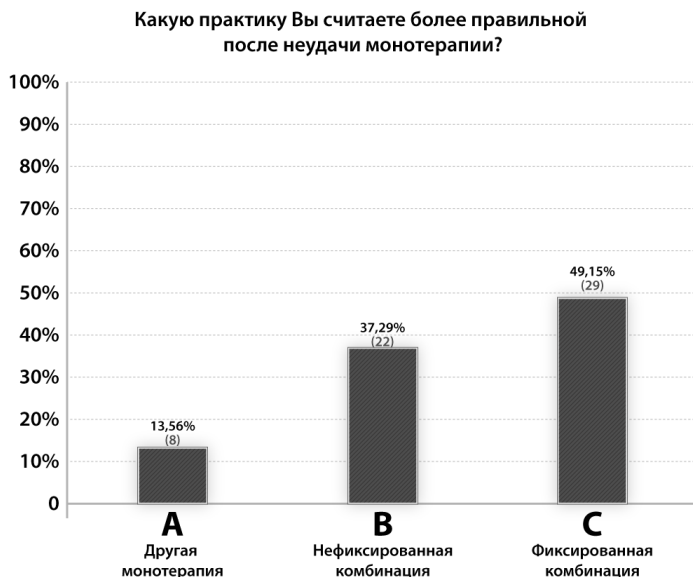


показывали клинические случаи. На примере конкретных пациентов врачам показывали, как применение противовоспалительных препаратов улучшает состояние пациентов. Потом авторы проследили, как изменились терапевтические подходы этих врачей, насколько часто они стали назначать противовоспалительные препараты в следующие 12 месяцев. Изменения были очень видимыми. В среднем, эта группа врачей стала назначать в 3 раза больше подобных препаратов. А если рассмотреть каждого врача в отдельности, то количество назначений у отдельных врачей увеличилось на 13-827(!) % по сравнению с исходным уровнем. Такие впечатляющие результаты получены потому, что для обучения был использован способ, естественный для всех врачей - разбор клинических случаев.

Мой собственный эмпирический опыт также подтверждает результаты этого исследования. Так, например, однажды я проводил интерактивный семинар-разбор клинического случая первичной открытоугольной глаукомы на Киевском обществе офтальмологов. Было более 60 докторов и мы использовали систему для голосования. Моей целью было убедить офтальмологов использовать наиболее прогрессивный вариант терапии - фиксированные комбинации аналогов простагландинов и бета-блокаторов. Перед началом разбора я задал вопрос, какой метод лечения они предпочитают. На рисунке 13 представлены результаты голосования. Как можно увидеть, только половина врачей выбрала бы такой подход.

Потом мы разобрали клинический случай. Система для голосования помогла вовлечь аудиторию в активное

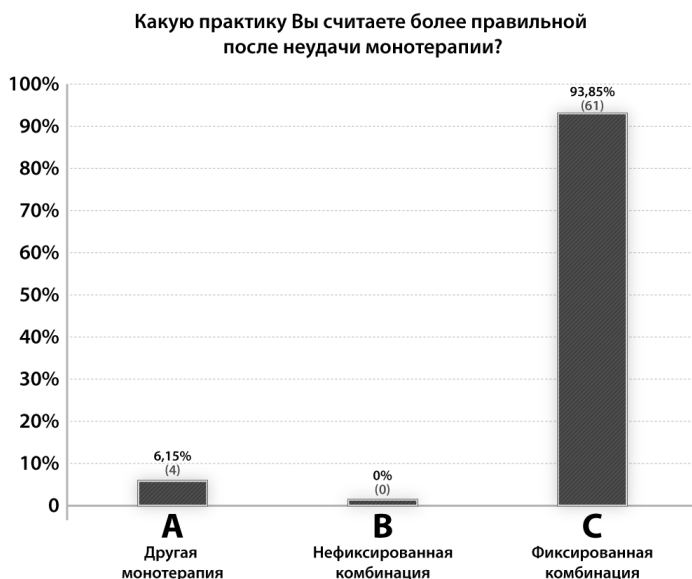
**Рис.13** Только половина офтальмологов в начале семинара ответила, что выбирает фиксированные комбинации аналога простагландина и бета-блокатора (последний столбик).



обсуждение. В конце семинара я снова задал подобный вопрос: «Какую тактику Вы считаете более правильной?» В этот раз 93% участников высказалось в пользу фиксированных комбинаций (рис. 14).

Подводя итоги, можно сказать, что клинические случаи - мощный, но недооцененный инструмент воздействия на врачебную аудиторию. Далее мы рассмотрим несколько рекомендаций по их представлению.

**Рис.14** После разбора клинического случая 93% участников предпочли фиксированные комбинации (последний столбик).



С самого начала хочу сказать, что уже само наличие клинического случая в Вашем выступлении будет плюсом и сразу привлечет внимание. Даже если он всего один на все выступление. Клинические случаи могут быть только иллюстрацией Ваших основных положений. А можно избрать и другую тактику, и сделать клинические случаи основой выступления, а из них делать обобщения и выводы.

Подготавливая клинический случай для выступления, следует позаботиться о том, чтобы клинические данные были

хорошо различимы из зала. Если это фотография (например, какой-то анатомической структуры, гистологический срез и т.п.), она должна быть максимально возможного разрешения. И лучше, если на слайде она будет занимать большую часть места, а то и весь слайд. Для следующей части данных о пациенте - следующий слайд. И так далее. Не пытайтесь уместить все данные о пациенте на один слайд. В таком случае они становятся плохо или вообще не читаемыми, а это может испортить все впечатление от клинического случая.

Отдельно стоит упомянуть о размещении на слайдах протоколов различных исследований. На конференциях я регулярно вижу, как некоторые докладчики вставляют распечатки протоколов прямо в слайды. Но, как правило, во время выступления никому, кроме самого оратора в них ничего не разобрать. Происходит это, как минимум, по двум причинам. Во-первых, обычно такие протоколы имеют формат А4. И если вставить такой документ в слайд, текст самого протокола окажется очень мелким, и из зала его будет просто не прочесть. Во-вторых, далеко не все слушатели пользуются такими же формами протоколов, как и докладчик. Поэтому им требуется некоторое время, чтобы разобраться, что где написано. А этого времени, как правило, не дается. Поэтому я настоятельно не рекомендую вставлять сами протоколы в слайды. Если там приведены какие-то числовые данные или текст, лучше самому впечатать это на слайд в соответствии с общими правилами оформления слайдов. Исключением могут быть протоколы, на которых распечатана какая-то картинка, например, результаты томографии. Тогда ее, конечно, нужно вставлять. Но и в этом случае ее лучше «вырезать» из протокола и вставить на слайд только ее, сделав максимально крупной.

В любом случае, какие бы данные о пациенте мы ни вставили в наши слайды, их надо озвучить, прокомментировать. Нам часто кажется, что это излишне. Все и так понятно, данные говорят сами за себя. Но это нам только кажется. Ведь мы просмотрели эти данные сто тысяч раз, и знаем их наизусть. Но наши слушатели видят их в первый раз. Им нужно больше времени, чтобы во всех этих данных разобраться. И мы можем им в этом очень сильно помочь, прокомментировав, например, что можно увидеть на данном слайде, или на что обратить внимание.

Любой клинический случай - это история. А самые интересные истории - это те, где есть интрига, перипетия, где в каждый отдельный момент мы не знаем, что будет дальше. Любопытство наше разгорается, и все внимание приковано к рассказчику. Применяв техники из предыдущей главы, такую же интригующую историю можно сделать и из клинического случая. Это можно сделать следующими способами. Во-первых, не выкладывайте все данные в один момент. Разделите данные на несколько «порций». Заставьте слушателей мучиться вопросом «А что было дальше?». Очень хорошо, если одни данные будут несколько противоречить предыдущим. Например, на основании клинической картины был поставлен один диагноз (первая порция данных), а данные лабораторных исследований (вторая порция данных) заставили в этом диагнозе усомниться. Это позволит Вам все время удерживать внимание аудитории. По этой же причине, если в истории болезни были какие-то неожиданные повороты, обязательно о них расскажите. Во-вторых, делайте паузы. Дайте своим слушателям осмыслить сказанное и сделать какие-то предположения или выводы. Например, Вы описываете клиническую картину, а затем, перед диагнозом делаете паузу.

Используя клинические случаи, можно легко сделать хорошее интерактивное выступление. Для этого достаточно начать задавать аудитории вопросы. Их следует задавать на переломных моментах Вашей истории. Например, после описания клинической картины можно задать вопрос: «Какой диагноз можно поставить в данном случае?». А после постановки диагноза, «Какое лечение, по-вашему, будет оптимальным?».

Клинические случаи могут быть основой и для более сложного подхода - симуляции. Симуляция предназначена прежде всего для обучения слушателей. Она использует тот факт, что взрослые очень хорошо и надолго учатся на своих ошибках. Действительно, многие из тех уроков, которые мы получили в жизни, и запомнили надолго, мы получили, сделав какие-то ошибки. Нобелевский лауреат Нильс Бор однажды сказал: «Эксперт - это человек, который сделал все возможные ошибки в своей узкой области».

Процесс симуляции клинического случая может выглядеть следующим образом. На начальном этапе аудитории дается первая часть информации. Это может быть, например, клиническая картина. Затем предлагается поставить диагноз. На выбор дается несколько вариантов возможного диагноза. Один правильный, остальные нет. А вот дальше все идет не так как в обычных обучающих программах. Там участникам сразу говорится: «Правильно - неправильно». В симуляции до самого конца нет оценок, есть только разные варианты развития ситуации. Поэтому даже если участники поставили неправильный диагноз, он принимается (пока). После постановки диагноза, как правило, назначается лечение. Если диагноз был поставлен неправильно, лечение тоже, скорее всего, будет назначено неправильно. Но и это принимается. А потом участникам



показывают, что произошло с пациентом в результате их неправильных действий. Теперь можно вернуться к началу и повторить процесс снова, но поставить другой диагноз, и посмотреть, что из этого выйдет. Так, методом проб и ошибок, участники найдут единственный правильный путь. И при этом они запомнят решение, которое они нашли сами, намного лучше, чем если бы мы просто сказали им: «Делайте вот так, это правильно».

В любом случае, какой бы способ представления клинического случая Вы ни избрали, он оживит и украсит Ваше выступление. А описанные техники помогут достичь большего воздействия на аудиторию.

## Публичное выступление и состояние потока

*Все можно сделать лучше, чем делалось до сих пор.*

*Генри Форд*

Представьте себе ситуацию. Вы выходите перед аудиторией, начинаете говорить, и понимаете, что «зацепили» своих слушателей. Ваши мысли легко облекаются в нужные слова, и это не требует от Вас никаких усилий. В то же время Вы видите живую реакцию зала, и чувствуете, что возник хороший контакт, которому ничто не мешает, даже внезапно возникшие небольшие технические проблемы. Вы энергично заканчиваете свое выступление. И хотя Вы немного не уложились в регламент, председатель Вас не

перебивал, потому, что сам заслушался и не заметил, что время вышло. Вы легко и эффектно, под одобрительные кивки отвечаете на вопросы и под аплодисменты возвращаетесь на свое место. Усталости нет и в помине, только радость и ощущение хорошо сделанного дела.

Это не фантазия, и не реклама курсов по навыкам презентации. Так может выглядеть выступление в состоянии потока. Такое название этому состоянию дал известный американский психолог Михай Чиксентмихайи (*Mihaly Csikszentmihalyi*)\*. Он впервые описал его в научной литературе, хотя это состояние под разными именами известно человечеству с незапамятных времен. Несомненно, Вы и сами его испытывали. Вспомните ситуацию, когда Вы что-то делали, и все получалось как бы само собой, без чрезмерных усилий. При этом сама деятельность доставляла Вам удовольствие, и время летело незаметно. Это и есть состояние потока. Кто-то называет это драйвом, кто-то - вдохновением. Но не так важно, как это называется, главное, что в этом состоянии мы чрезвычайно продуктивны и успешны.

Чиксентмихайи так описывает состояние потока:

*Для него характерно соответствие наших умений сложности поставленной задачи, наличие ясной цели и чётких «правил игры», а также обратной связи, позволяющей судить об успешности собственных действий. Степень концентрации внимания в этом состоянии настолько высока, что человек оказывается*

---

\*Михай Чиксентмихайи. Поток. Психология оптимального переживания. Перевод с английского. Москва 2011

*неспособен думать о чём-либо постороннем или тревожиться о своих проблемах. У него теряется ощущение собственного Я, искажается чувство времени. Ощущения, испытываемые человеком в состоянии потока, так сильны и благодатны, что он снова и снова возвращается к этой деятельности, не останавливаясь перед возможными трудностями и опасностями и мало интересуясь, что он получит в итоге.*

Рассмотрим более детально основные характеристики потока в приложении к публичному выступлению.

*Наличие ясной цели.* Как признает сам Чиксентмихайи, состояние потока может возникнуть и спонтанно, например, во время общения. Но чаще оно возникает в результате занятия какой-то целенаправленной деятельностью. То есть четко поставленная задача или цель способствуют возникновению состояния потока. В случае публичного выступления это значит, что мы должны точно знать, чего мы хотим достигнуть в результате выступления.

*Соответствие наших умений поставленной задаче.* Этой характеристике Чиксентмихайи придает большое значение. Если задача слишком простая для нас, нам будет скучно ее выполнять, а скука убьет поток или вообще не даст ему возникнуть. С другой стороны, задача не должна быть слишком сложной. Если мы считаем, что она слишком сложная, мы будем беспокоиться, сможем ли мы ее достичь. Это беспокойство заберет часть сил, которые мы могли бы потратить на решение задачи. Кроме того, беспокойство будет отвлекать наше внимание. То есть, слишком сложная для нас задача тоже не способствует наступлению состояния потока. Таким образом, задача должна быть достаточно сложной, настолько, чтобы нам было интересно ее решать. И

в то же время, мы должны быть уверены, что она нам по силам. Чтобы поставить себе на выступление именно такую, «правильную» цель очень удобно использовать инструмент SMART, который мы разбирали в главе «Зачем?» Его формализованный подход заставляет нас проверить, в том числе, насколько наша цель значима, стоит ли ради нее стараться. А с другой стороны, он предлагает нам проверить, достижима ли наша цель.

*Наличие чётких «правил игры».* Если мы понимаем условия задачи и четко знаем, как достичь своей цели, вероятность наступления состояния потока выше. В приложении к навыкам публичных выступлений это означает знание техник и приемов эффективного выступления.

*Наличие обратной связи, позволяющей судить об успешности собственных действий.* Причем обратная связь должна быть немедленной, прямо по ходу деятельности. Это дает нам возможность понять, насколько наши действия эффективны, и скорректировать их, если необходимо. Какая обратная связь может быть во время выступления? Конечно, реакция зала. А для этого хорошо бы иметь с этим залом хороший контакт (см. главу «Контакт с аудиторией»).

*Высокая концентрация на своей деятельности.* Это, на мой взгляд, является скорее результатом потока. Тебя просто подхватывает и несет. И концентрация на своей деятельности не требует никаких дополнительных усилий. Просто, все окружающее перестает существовать.

*Искажается чувство времени.* А чаще всего, чувство времени просто исчезает. Время летит, как одна секунда. И только когда мы заканчиваем, понимаем, как много времени уже прошло. Это одна из типичнейших черт состояния потока, которую отмечают почти все, кто его описывает. Но для выступления это не является плюсом. Это может вести к

нарушению регламента и неудовольствию аудитории. Предохранить нас от этих возможных проблем поможет, опять же, тщательная подготовка. Если мы заранее определим длительность своего выступления, например, проговорив его заранее, это поможет нам не слишком сильно превысить отведенное нам время. При расчете длительности выступления можно воспользоваться старым правилом: «Будьте более кратки, чем от Вас ожидают, и публика это оценит».

*Деятельность сама по себе воспринимается как награда.* Состояние потока - очень результативный инструмент. Находясь в этом состоянии, горы свернуть намного легче. Но есть и еще один бонус. Когда мы заканчиваем и выходим из состояния потока, мы понимаем, как было здорово. И это заставляет нас снова и снова пытаться это состояние повторить.

Теперь я постараюсь сформулировать, что, по моему мнению, необходимо для достижения состояния потока во время выступления. Сделаю я это только на основании собственного опыта, так как в литературе по навыкам выступлений я по этому вопросу не нашел ничего. Итак:

- Первое необходимое условие - четкое осознание своей цели. Она должна быть достаточно важной, но при этом достижимой.
- Хорошая предварительная подготовка. Мы должны четко знать, что и как мы собираемся сказать.
- Мы не должны бояться выступать. Страх просто не позволит потоку возникнуть.
- Хороший контакт с залом. Нам необходимо чувствовать живую реакцию зала, чтобы понимать,

насколько хорошо у нас получается и, если надо, прямо по ходу дела корректировать свои действия.

- Нам должно нравиться то, что мы делаем. Если мы будем выступать только потому, что нам пришлось, никакого потока не возникнет.
- Достаточно времени. Состояние потока возникает не сразу. Требуется, как минимум, несколько минут. Поэтому короткие, 5-8 минут, выступления на больших конференциях - не наш случай. Там можно даже не пытаться. А вот от 15 минут и больше - уже стоит попробовать.

Условий много. И при этом, даже если они все соблюдены, нет никакой гарантии, что поток все-таки возникнет. Но если это случается, все становится легко и просто, и результат превосходит все ожидания. Я проверял много раз. Попробуйте сами.

## Принципы обучения взрослых

*Учить ученого - только портить.*

*Народная мудрость*

Целью большинства наших выступлений является передать новую информацию, научить наших слушателей. Знание основных принципов обучения взрослых поможет сделать это более успешно и избежать многих ошибок и

неудач. Ведь взрослые обучаются не так как дети. Но единственная модель обучения, которую мы все знаем, это педагогическая,\* та, с которой мы столкнулись в школе. А чем отличается обучение взрослых от обучения детей, никто не учит даже преподавателей медицинских институтов. Так было, когда я сам там преподавал много лет назад. И, как я недавно выяснил, так осталось и по сей день. Об обычных врачах и говорить не приходится.

Как в медицине, сколько врачей, столько и мнений, так и в обучении, сколько учителей, столько и подходов. Если Вы станете искать информацию по принципам обучения взрослых, Вы найдете очень большое количество самых разных формулировок. Здесь я изложу свою формулировку. Она сложилась как комбинация того, чему меня учили в США, когда я был начинающим тренером, и моего собственного многолетнего опыта.

*Готовность воспринимать информацию.* Это один из ключевых принципов и ключевых отличий от обучения детей. По своей роли в обществе, ребенок существо подневольное. Дома он должен слушаться родителей, а в школе - учителей. И если учитель сказал, что надо выучить стихотворение, значит надо выучить. Даже если ребенок не понимает, зачем ему это нужно. Этот подход, но уже с намного меньшей эффективностью, срабатывает и в институте. Не выучишь то, что профессор говорил на лекции, не сдашь экзамен. Но все хорошо знают, что происходит со знаниями студентов после экзамена.

---

\* Педагогика в более узком смысле слова является наукой о воспитании и обучении детей (от παις — ребёнок), в отличие от андрагогики, науки об обучении взрослых.

Со взрослыми такой подход почти никогда не срабатывает. Взрослый человек - существо свободное (относительно, конечно). Он сам решает, учиться ему или нет. И заставить его невозможно. Поэтому нам остается только одно: каким-то образом сделать так, чтобы он сам захотел научиться. В нашем случае - захотел нас слушать и воспринимать нашу информацию. Чтобы этого достичь, нам необходимо хорошее начало выступления, которое «откроет уши» нашей аудитории. Более подробно о начале выступления см. главу «Анатомия выступления».

*Воздействие на разные анализаторы нервной системы одновременно.* Как помнится из нормальной физиологии, у нас несколько внешних анализаторов - зрительный, слуховой, обонятельный, вкусовой, тактильный, болевой и температурный. Для нас реально важны первые два, зрительный и слуховой. Конечно, если Вы не собираетесь распространять в аудитории какие-то запахи или давать что-то дегустировать. Давно известно разделение людей по тому, как они воспринимают информацию, на визуалов, аудиалов и кинестетиков. Визуалов большинство. Меньше аудиалов, и совсем мало кинестетиков. Чтобы лучше понять и запомнить, визуалам нужно увидеть, аудиалам услышать, а кинестетикам потрогать или повертеть в руках. Было бы хорошо, если каждой группе мы могли бы предоставить информацию через тот канал, который они предпочитают. Но в условиях обычного выступления это невозможно. Поэтому надо ориентироваться на всех сразу. Во-первых, в выступлении должен быть хороший визуальный ряд (см. главу «Хвала PowerPoint»). Во-вторых, конечно, хорошее слово. Кроме того, известно, что воздействие сразу



на зрительный и слуховой анализатор одновременно улучшает запоминание информации.

*Повторение.* Повторение - мать учения. Этого еще никто не отменил, хотя многие хотели бы. Но нейрофизиологи неоднократно подтвердили эту древнюю мудрость. Все, что мы говорим на нашем выступлении, попадает сначала в кратковременную память наших слушателей. А она обладает очень ограниченными ресурсами. Ссылаясь на несколько фундаментальных работ в этой области, психологи утверждают, что кратковременная память может удерживать не более 7 элементов одновременно, и не более 30 секунд. А вот повторение помогает перевести информацию из кратковременной памяти в долговременную. Поэтому напомним изречение Конфуция/английского сержанта: «Сначала скажи, о чем ты собираешься рассказать, потом расскажи это, а затем кратко повтори то, что ты только что сказал».

*Сокращение избыточной информации.* Как часто мы видим выступления, просто переполненные информацией. Мы уже забыли, о чем оратор говорил в начале своего выступления, а он все продолжает заваливать нас новыми данными и цифрами. Обычно в такой ситуации у нас в мозгу срабатывает предохранитель, и мы отключаемся, вообще перестаем слушать. Чтобы избежать подобной ситуации существует простое правило. При подготовке выступления нужно оставить только ту информацию, без которой вы не можете обойтись, чтобы доказать или проиллюстрировать основные положения своего выступления. Все остальное можно держать в запасе, но не вываливать сразу на слушателей.

*Прошлый опыт участников.* Он чрезвычайно важен при обучении взрослых. Взрослый человек воспринимает

новую информацию через призму уже имеющегося опыта. Если хирурга в институте и после него учили, что данная патология радикально лечится только оперативным путем, нам во время выступления будет очень трудно убедить его в преимуществах медикаментозного лечения.

Преподаватели на факультетах повышения квалификации много раз жаловались мне, что бывает трудно учить врачей с большим стажем работы. Даже если их реальная квалификация не очень высока. Потому, что они воспринимают слова преподавателя через отношение «Плавали - знаем!». И этот фильтр очень затрудняет передачу любой новой информации.

К этому же принципу относится и уровень подготовки участников. Базовая лекция по какой-то патологии может быть хорошо воспринята начинающими врачами, но попробуйте прочитать ее, даже очень хорошо, экспертам в данной патологии. В лучшем случае промолчат. Но, скорее всего, нам здорово достанется за неуважение к аудитории.

И в то же время, прошлый опыт участников может, наоборот, нам помочь. Для этого, во-первых, надо чтобы наше сообщение соответствовало уровню подготовки аудитории. Во-вторых, во время нашего выступления мы можем обращаться к собственному опыту наших слушателей. И если то, что мы говорим, соотносится с их прежним опытом, они согласятся с нашими словами и запомнят их.

*Практика.* Этот принцип довольно сложно, а то и невозможно использовать во время обычного выступления. Формат, как правило, не позволяет. Но от этого значение данного принципа не уменьшается. Сам принцип очень прост: если знания не используются на практике, они рано или поздно умирают. Причем новые знания умирают раньше, чем те, что мы получили, например, еще в институте.

## В заключение

*Говорить учатся говоря.*

*Марк Туллий Цицерон*

В теории многие приемы и техники часто выглядят легко и просто. Пока мы не попробуем применить их на практике. Но начать практиковаться - единственный путь к мастерству. В завершение я хотел бы дать несколько рекомендаций, как сделать эту практику наиболее эффективной, чтобы достичь мастерства как можно быстрее.

Самый лучший вариант - это иметь персонального тренера или коуча. Его роль - смотреть Ваши выступления и потом разбирать удачи и ошибки. В этом случае каждое Ваше выступление будет лучше предыдущего. Но я прекрасно понимаю, что это довольно редкая возможность. Да и стоит это дорого.

Более реалистичным является вариант с видеокамерой. Запишите свое выступление на видеокамеру и просмотрите его потом. Будьте сами себе тренером.

Пара советов, касающихся этого варианта. Во-первых, не откладывайте просмотр в долгий ящик. Опытные ораторы говорят, что самое лучшее время работы по улучшению своего выступления - сразу после выступления. С одной стороны, в памяти свежи все нюансы того, как это было. С другой стороны, еще сильна мотивация к улучшению. А со временем она постепенно затухает. Чем больше времени проходит с момента выступления, тем больше у нас появляется более важных и неотложных дел.

Во-вторых, смотрите свою видеозапись, особенно самую первую, с позитивным настроем. Потому, что очень типичная реакция просмотревшего свою первую видеозапись: «Это ужасно! Я выгляжу кошмарно, говорю плохо, и вообще все неправильно!» Видя такую реакцию на тренинге, я сразу спрашиваю остальную группу: «А вам как?» И, к удивлению выступавшего, они говорят: «Все хорошо, ничего такого ужасного не было». Именно это я хочу подчеркнуть: мы судим себя намного строже, чем наши слушатели. А это не слишком помогает улучшить свои навыки. Подойдите к просмотру иначе. Сначала определите, что было сделано хорошо. Запомните это и возьмите на вооружение для будущих выступлений. Потом выберите только 1-2 ошибки, которые Вы считаете серьезными и задайтесь целью исправить их на следующем выступлении. И в конце своего анализа похвалите себя за то, что Вы сделали. Ведь Вы провели большую, важную и полезную работу.

И в самом конце книги я хочу сделать Вам подарок. Если Вы добрались до этих строк, Вы, скорее всего, прочитали всю книгу. И я очень этому рад. И вот мой подарок: пришлите мне запись Вашего выступления в любом электронном формате, и я пришлю Вам свои комментарии и рекомендации по улучшению, совершенно бесплатно. Для этого просто свяжитесь со мной по адресу [alexey.kharkovskiy@seznam.cz](mailto:alexey.kharkovskiy@seznam.cz)

На этом я с Вами прощаюсь и желаю Вам больших успехов в освоении мастерства публичных выступлений.

## Об авторе

Алексей Орестович Харьковский, врач, фармаколог, кандидат медицинских наук, автор ряда печатных работ в области фармакологии и офтальмологии, в том числе соавтор монографии по лечению глаукомы\*, член авторского коллектива Национального руководства по глаукоме\*\*, автор книги «Как заставить пациента лечиться»\*\*\*

Начал выступать перед врачами в 1991 году. С тех пор выступал перед врачами и сотрудниками фармкомпаний в более чем 20 странах. В 2000 году обучался навыкам презентации в США, в школе известного оратора Зига Зиглера (Zig Ziglar). С 1997 года проводит бизнес-тренинги для работников фармбизнеса и врачей. Автор серии тренингов разного уровня по навыкам публичных выступлений.

С 2011 года является соучредителем и директором медицинской образовательной компании Nika Global, а затем учебного центра Dialogus medicus. Центр занимается разработкой и проведением образовательных программ для врачей и сотрудников фармкомпаний.

С А.О.Харьковским можно связаться по адресу:

---

\* Егоров Е.А., Алексеев В.Н., Мартынова Е.Б., Харьковский А.О. Патогенетические аспекты лечения первичной открытоугольной глаукомы.– Москва, 2001.– 119 с.

\*\*Глаукома. Национальное руководство / под ред. Е.А. Егорова. - М.: ГЭОТАР-Медиа, 2013. -824 с.

\*\*\* Харьковский А.О. Как заставить пациента лечиться: практическое пособие для офтальмологов.– Прага : Link solutions Prague s.r.o., 2012. – 72 с.

*alexey.kharkovskiy@seznam.cz*

Он также ведет страницу «Мастерство публичных выступлений для врачей» на Facebook:

[www.facebook.com/medical.speaker](http://www.facebook.com/medical.speaker)

## Дистанционный курс «Навыки публичных выступлений для врачей»

*Для тех, кто взялся за дело всерьез*

Этот курс - не пересказ книги. Он является ее продолжением и предназначен для тех, кто после прочтения взялся за дело всерьез. Курс содержит 14 уроков и консультаций, направленных на отработку навыков, описанных в книге. Каждое задание потребует от 20 минут до трех часов для выполнения, но когда, сколько и как часто заниматься – решать Вам. Примерный объем курса – 40 часов.

*Как это будет происходить?* После зачисления на курс Вы начнете получать на Ваш электронный адрес задания по темам курса. Каждое задание содержит подробную инструкцию, что Вам следует сделать. Вы в любое удобное время выполняете задание и отправляете нам результат. Это может быть, например, текст или видеозапись, в зависимости от задания. В течение следующих двух рабочих дней Вы получите наш комментарий-разбор, насколько хорошо Вы

справились с заданием. Это не оценка, это именно разбор, что получилось хорошо, а что следует улучшить. Если все сделано достаточно хорошо, Вы получите следующее задание. Если же нет, мы будем настаивать на повторении упражнения. Такой «настойчивый» подход дает гарантию, что мы Вас действительно научим, а не просто возьмем с Вас деньги.

Когда все упражнения будут успешно выполнены, Вы получите сертификат об успешном окончании курса.

Первый урок – бесплатный.

Возможны также занятия по индивидуальному плану.

Более подробная информация о курсе на сайте

*[www.dialogusmedicus.com/masterstvo.html](http://www.dialogusmedicus.com/masterstvo.html)*