Карстен Бредемайер

**Правила риторики**

*Как не теряться во время выступления и быть убедительным.*

М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2008

*Иногда судьба преподносит нам великий дар — длящееся чудо.*

*У меня таких даров уже три:*

*захватывающая работа консультанта и тренера, ко­торая прочно связала меня со множеством инте­ресных людей;*

*надежные партнеры по совместно основанному предприятию и компетентные коллеги по универ­ситету Ешо5ш55;*

*замечательная семья, во всем меня поддержива­ющая, — ты, Керстин, лучшая в мире супруга, и вы, дети, Аника и Джош.*

*Спасибо вам.*

*Ваш*

*Карстен Бредемайер, Нойнкирхен, январь 2007 г.*

*Плохой оратор — это тот, кто пытается ком­пенсировать многословием недостаток внутрен­ней глубины...*

*Хороший оратор — тот, кто в своей речи слой за слоем очищает луковицу, так что слушатели плачут...*

**1. Предварительные замечания**

*Современная риторика опасно больна: у нее нарушение кодекса.*

*Если же он [немецкий язык] останется в своем нынешнем виде, как бы не пришлось почтительно и деликатно сдать его в архив, причислив к мертвым языкам. Ибо, поистине, только у мертвецов найдется время изучить его.*

Марк Твен. Об ужасающей трудности немецкого языка

Поверхностный разговор о незначительных или общеизвестных вещах по-английски называется «маленьким» (Small Talk), а немецкое слово Plaudern, означающее болтовню, произведено от латинского plaudere — «аплодировать».

Иное дело профессиональные коммуникации— презентации, доклады, выступления на конферен­циях, по радио, телевидению и т. п. Они подчинены жестким правилам, благодаря которым слушатели получают необходимую ориентацию и говорящий достигает своей цели.

Как ни странно, об этом часто забывают.

В результате языковые ограничения и ошибки, свидетельствующие о содержательной и речевой несостоятельности, приводят к потере ориента­ции, и осуществление коммуникационной задачи оказывается под сомнением.

Коммуникационный партнер может даже не осознавать этого, но на протяжении всего доклада или диалога у него в голове теснятся вопросы—под­разумеваемые и явные. Они накапливаются и после (а иногда и прямо по ходу) коммуникации ощуща­ются как помехи, не дающие достигнуть полно­ценного результата и адекватного восприятия.

Единственной обратной связью порой служит одобрение или неодобрение всемогущего дикта­тора — слушателя или собеседника.

Я хочу предложить вашему вниманию кодекс законов риторики. Эти законы, опирающиеся на данные современной нейролингвистики и резуль­таты новейших исследований в области психоло­гии, правильно сориентируют оратора и обеспе­чат действенность его речи.

Сегодня в нейрофизиологических и медицин­ских исследованиях большое внимание уделяется обработке информации человеческим мозгом.

Выполнение законов риторики гарантирует психологическое закрепление фактов и данных.

Так что покончим со словесной несостоятель­ностью: читайте кодекс и дисциплинированно его соблюдайте.

**Авторы современных книг и учебных курсов по общению усложняют коммуникационную модель, которую в действительности необхо­димо упростить.**

Ибо эта книга для тех, кто, не жалея времени, упорно стремится повысить действенность своей речи, сделать ее убедительной. Здесь в сжатом ви­де сведены вместе все важные правила и практи­ческие советы.

По мере необходимости вы будете получать научные объяснения приводимых рекомендаций, что позволит вам четко сориентироваться. Вы уз­наете и о том, как продумывать выступления раз­личных стилей, чтобы очистить их от информаци­онного хлама.

Противоположности снимаются путем взве­шивания их недостатков и достоинств.

Итак, переходим к последовательному изло­жению основных правил риторики.

**Данные современной психологии**

Психология — это наука, на маловразумительном языке объясняющая индивидуальное и обще­ственное поведение человека, которое интуитив­но и так всем понятно. Она разом и медицина, и философия — такова расплата за интеллекту­альное грехопадение.

Не важно, что вы продаете или передаете, — в любой ситуации простая информация может просто «не дойти» до получателя. Тогда она не бу­дет ни принята как правдивая, ни отвергнута как лживая, не вызовет ни положительной, ни отрица­тельной реакции. Но если при личном контакте («по контактному рельсу») собеседник многократ­но вам «поддакивает», его скептическое отноше­ние уменьшается, и принятие услышанного на эмоциональном уровне непропорционально воз­растает. Возникший эмоциональный «консенсус» сохраняется в течение длительного времени, а уп­равляется, среди прочего:

* нейролингвистическими факторами,
* атрибутивными высказываниями,
* формулировками, выражающими согласие,
* формулировками коммуникативной пере­  
  дачи
* и лингвистической дифференцировкой.

Проработаем эти факторы по ключевым темам.

**Данные нейрофизиологии**

*Память — как сеть; когда ее вытягивают из ручья, оказывается, что она полна рыбы, а вся вода протекла насквозь, не задержавшись*.

Оливер Уэнделл Холмс

Ниже перечисляется ряд недавно открытых важ­ных фактов, относящихся к сфере нейрофизиоло­гии и обработки информации. Некоторые старые гипотезы ими подтверждаются, другие в свете но­вых данных пришлось полностью или частично ревизовать. Вот вкратце самое существенное.

* Повторение важного сообщения обеспечива­ет его закрепление в долговременной памяти всех трех видов — эпизодической, семанти­ческой и процедурной, т. е. гарантирует, что сообщение не будет немедленно забыто.
* Протоколирование ограничивает свободу для позднейших интерпретаций, обусловленных  
  забывчивостью.
* Ограничивайте образующуюся область ин­терпретации для ретроспективных воспоми­  
  наний, сознательного закрепляя сообщения в проспективной памяти (памяти на намере­ния), где обеспечено сохранение фактиче­ских и временных характеристик события.
* В нашей системе представления воспомина­ний высказывание только тогда сохраняется в своей фонетической форме («Меня зовут Петер Беккер»), когда мы позаботимся о его дополнительном закреплении. В противном случае остается визуальное представление: «По профессии я пекарь» — зрительный об­раз, ассоциирующийся с выпеканием хлеба,  
  пекарней и т. д. (по английской фамилии Вакег, означающей «пекарь», этот феномен получил название Ьакег — Вакег).
* Накопление информации лучше всего удает­ся с той системой и с теми типами представ­ления, которые гарантируют последующее воспроизведение информации, так что она не будет заблокирована (явление, известное как «вертится на кончике языка»).
* Мнемотехника, т. е. техника сознательного, программируемого запоминания, имеет от­четливые границы, поскольку запрос на вос­поминание будет удачным только после пред­варительного индивидуального сохранения информации.
* Провалы памяти и другие случаи, когда не получается что-либо вспомнить, могут быть ликвидированы с помощью перепрограмми­рования и других образцов, при этом челове­ку удается вновь схватить потерянную было «красную нить».
* Воспоминания о прошедших событиях, а также о бизнес-процессах, можно испра­вить путем повторного обращения к ним или изменить путем внушения. При повтор­ном изложении мнимые события искажа­ются и соединяются с воображением — че­ловек сам верит в то, что рассказывает, да­же если в действительности дело обстояло иначе.
* Стремление снизить когнитивный диссонанс (неспособность выбрать одно из двух) прояв ляется в том, что впоследствии люди объяс­няют фактически принятые ими решения, преувеличивая какую-то одну сторону собы­тий («слепота памяти» в процессе принятия решений или наблюдения за действительно­стью). Таким путем они удовлетворяют на­стоятельную потребность в определенности.
* Внушаемость (влияние) находит объяснение в позднейшей обработке воспоминаний пу­тем постановки атрибутивно-оценочных во­просов.

Разница между манипулированием и ведени­ем активного диалога основана на решающей ма­лости. Модели, средства, инструменты и техниче­ские приемы в обоих случаях одни и те же — от­личается лишь намерение, а оно субъективно.

**Информационное отставание**

*Половина правды — это все-таки целая ложь.*

*Говорите только правду, но никогда не всю правду. Ибо хорошая реч ь должна не изнурить слушателя, но исчерпать тему.*

*Правда — это только для идиотов.*

Из популярной песни немецкой поп-группы

Характерная примета современности — избыток выливающейся на нас информации. При этом мы

живем в сложной (социальной) среде, которую по­средством информации постигаем и охватываем.

Объем информации, который человек XVII в. получал за всю свою жизнь, сравним с тем, кото­рый мы находим в воскресном номере Ney York Times или в еженедельнике Focus.

В вечернем выпуске новостной программы Taggesscgau мы видим около двух десятков сюжетов, которые отфильтрованы примерно из 2000 посту­пивших новостей; при отборе соответствующих снимков и видеофрагментов прорабатывается при­близительно 20 000 файлов.

Из-за того же избытка информации мы испы­тываем и речевые затруднения в бизнес-коммуни­кациях: чем глубже вникаешь в тематику, тем труднее сосредоточиться на главном.

Предоставьте поток своих слов ассоциативным мыслям, и вы начнете перескакивать, следуя инди­видуальной логике, со спичек на палочки, теряя комплексность и способность правильно постро­ить речь для конкретного собеседника или аудито­рии. В то время как вы высказываете мысль, на вас выливается поток бесчисленных ассоциаций. Со­гласно простому эмпирическому правилу, во вре­мя речевого акта мы обрабатываем параллельно не менее пяти мыслей, а бесчисленные дальней­шие биты информации крутятся между синапсами головного мозга по замкнутому циклу.

В результате перегрузки происходит авария, которая часто сопровождается нехваткой слов, —

вы не в состоянии однозначно выстроить и четко структурировать информацию, как того требует кодекс законов риторики.

К тому же темп речи в семь-восемь раз превы­шает (может превышать) скорость переработки информации слушателем.

Под влиянием любых параллельных процессов (таких как показ презентации Power Point), меша­ющих или отвлекающих внешних воздействий сложность информации пропорционально растет.

Для правильного построения речевого акта не­обходимо предварительно подготовиться, неукос­нительно соблюдая основные правила и структу­рируя изложение информации, данных и фактов.

После завершения этого процесса удается сис­тематизировать даже спонтанно-ассоциативные речевые акты, поскольку наш мозг начинает кон­тролировать закрепленные в нем речевые стерео­типы и систематизирует высказывания.

При этом вы прибегаете к заранее подготовлен­ным схемам аргументации, хранящимся в кратко­временной памяти.

**2. Первоклассная подготовка**

*Звуковой барьер - это естественная преграда автоматически воздвигаемая между аудиторией и плохим докладчиком.*

*В хорошо продуманной речи ответы на вопро­сы из зала даются еще до того, как слушатели их зададут*!

В бизнес-презентации оратор излагает свою точку зрения.

*Пока слова не сказаны, ты — их хозяин, а как только сказаны, они — твои хозяева.*

Шотландская пословица.

Идите вперед шаг за шагом — это оптималь­ный способ продвижения.

1. На стадии подготовки сформулируйте под­робно и вслух цель, главное сообщение и призыв предстоящего выступления.
2. Зафиксируйте эти формулировки в пись­менном виде.
3. Переработайте этот текст в соответствии  
   с основными правилами риторики.
4. Несколько раз медленно вслух перечитайте его от начала до конца. Таким путем вы выработаете и закрепите на подсознательном уровне управление речью.
5. Сократите полный текст до опорных слов, представляющих его абзацы. Получится структурированный конспект, по которому можно будет быстро восстановить после­довательность текстовых заготовок, хранящихся в подсознании, и вызвать их оттуда в требуемом порядке.
6. Выучите наизусть вступительные слова,формулировку сообщения и призыва. Пер­вое впечатление играет решающую роль, последнее надолго врезается в память.
7. Медленно произнесите текст, пользуясь опорными словами. Как только заметите,  
   что где-то запнулись, вернитесь к полной версии и снова медленно прочтите ее вслух от начала и до конца.
8. Упражняйтесь таким образом, пока не на­ учитесь произносить доклад или выступ­ление без запинки.

*Разница между любительским и профессиональ­ным оркестром заключается в количестве репе­тиций!*

Курт Мазур, дирижер

Такая последовательность действий считается оп­тимальной при подготовке выступлений, презен­таций, докладов самого разного рода — от интервью при приеме на работу или представления про­екта до 1РО.

Ее главное преимущество в том, что созданные заготовки аргументации, которые хранятся в крат­ко- и долговременной памяти, можно будет без тру­да извлечь оттуда и при следующем выступлении.

Вы наверняка это наблюдали у политиков, уме­ющих убедительно доказывать свою точку зрения. Сначала они обосновывают политическую идею в узком дружеском кругу, затем на уровне общины, округа, чуть позднее — области, земли, а потом и федерации. И во время ток-шоу в прямом эфире, ког­да их видят миллионы телезрителей, они всегда дер­жатся уверенно.

С некоторыми топ-менеджерами ситуация иная — они стараются вспомнить свои доводы непосредственно перед телекамерой, и им трудно найти нужные слова. Результат — собственный провал и катастрофа всего замысла.

**Тот, кто во время круглого стола только отве­чает на вопросы, отдает ведение беседы в чужие руки и отказывается от передачи соб­ственного сообщения.**

Нечто подобное случается, конечно, и с полити­ками. Так произошло, скажем, в январе 2002 г. с тог­дашним кандидатом на должность канцлера от пар­тии ХДС/ХСС премьер-министром Баварии Эдмундом Штойбером, когда он представлял свою программу потенциальным избирателям на телеви­зионном шоу Сабины Кристиансен. Вот как воспро­извел его речь журнал 5р1е§е1 в опубликованной в начале февраля статье «Человек, нуждающийся в помощи»: «...то есть понижение... э-э... возраста, да, возраста детей, когда они... могут въезжать вместе с родителями; это пункт пятый, а шестой пункт — это об одно... нет, не об однопо... а о праве убежища, э-э... или я об этом уже... э-э... от преследований не по политическим и расовым мотивам, по другим основаниям... да, нетрадиционная ориентация и вроде того... э-э... когда такое имеет место или когда женщины, если их ущемляют за их женский пол...» Вдобавок герр Штойбер несколько раз обра­щался к фрау Кристиансен, называя ее «фрау Мер-кель», и неоднократно возникало впечатление, что он полностью вышел из роли. Таким образом, Штойбер не сумел достойно преподнести свою кандидатуру. Что же произошло? Поскольку у него не могло не быть четкого сценария выступления, я думаю, что он заблудился в своих обширных по­знаниях и дал волю свободным ассоциациям. С точки зрения телезрителей его речь не содержа­ла никакого сообщения — он провалился. Содер­жания слов не восприняли даже те, кто прямо под­держивал Штойбера и аналитически интерпрети­ровал его высказывания.

Нехватка слов, так явно проявившаяся во вре­мя телевизионного выступления, послужила по-24

водом для разнообразных шуток. Журнал 51егп опубликовал фотографии кандидатов — Штойбе­ра и Шредера, снабдив их подписью: «Э-э или я?»

С точки зрения структуры разговора ошибка Штойбера заключалась в том, что он старался от­ветить на все вопросы и при этом потерял свое со­общение — message

Ведущая много раз перебивала его, задавала дополнительные вопросы, и все они тут же прини­мались, получали ответ по ходу выступления, но из-за этого страдала структура. Получилось вави­лонское столпотворение, смешение языков.

**Четкое определение цели**

*Найти четкое определение цели — все равно что вновь открыть истоки речи*.

Поль Клодель в вольной интерпретации.

На стадии подготовки обозначьте цель, к которой будете стремиться, так, чтобы:

* ее достижение представлялось реалистич­ным;
* предполагаемый результат позволял про­верку;
* формулировка была четко ориентирована на собеседников (слушателей).

***Медицинский аспект***

Формулируя цель, вы тем самым предвосхищаете ее достижение. По данным современной медици­ны, эндогенная каннабиноидная система организ­ма, отвечающая за его саморегуляцию, при таких событиях вырабатывает особые гормоны (англ. Positive emotional attraction — NЕА), в результате чего достижение цели оказывается связано с поло­жительными эмоциями.

Если же фиксироваться на собственных слабых сторонах, случившихся или возможных провалах и неудачах, срабатывание системы саморегуляции приводит к выработке других гормонов (англ. negative emotional attraction — NЕА) и отрицательным эмоциям.

Дыхание тогда становится частым, кровяное давление повышается, вы нервничаете, и негатив­ный стресс — так называемый дистресс — блоки­рует ваши усилия по достижению цели.

Изучение эндогенной каннабиноидной систе­мы началось в медицине сравнительно недавно, и сейчас, поначалу медленно, начинают появ­ляться препараты, вмешивающиеся непосред­ственно в управление эмоциональной сферой. Но вам лучше полагаться не на них, а на совет одного из основателей современной психологии, американского ученого Уильяма Джемса: дей­ствуй так, как если бы ты уже был у цели, и ока­жешься там.

***Психологический аспект***

Выдающиеся спортсмены при подготовке к со­ревнованиям или матчам программируют у се­бя необходимые подсознательные реакции и доводят соответствующие навыки до автома­тизма.

К примеру, бобслеист перед заездом строит для себя идеальную траекторию, по которой за­тем автоматически держит курс при прохожде­нии трассы.

Лэнс Армстронг, легенда велоспорта и на про­тяжении ряда лет самый успешный велогонщик в мире, выстроил свою систему подготовки в расче­те на «Тур де Франс». Он поставил себе цель выи­грать эту гонку семь раз и после седьмой победы ушел из спорта.

***Действенный аспект***

Речь, построенная с соблюдением основных пра­вил риторики, представляет собой прямое дей­ствие, направленное на достижение цели.

Правила применяются к предварительно пос­троенной формулировке цели для ее переработки в сторону большей четкости.

Таким образом вы учитываете данные нейро-лингвистки, согласно которым именно четкие вы­сказывания надолго закрепляются в сознании слушателя.

**Отрицательный пример:**

**«Хотелось бы верить, что моя презентация удалась, поэтому было бы желательно, если бы в конце заседания правление, которое, вероятно, убедилось в моей правоте, по воз­можности рассмотрело кандидатуру "Со!" в качестве потенциального лидера нового проекта и приняло решение — надеюсь, по­ложительное!»**

**Положительный пример:**

**«После убедительной презентации я в заклю­чение заседания добился того, что правле­ние утвердило "Со!" в качестве руководителя нового проекта!»**

**Профессионально переданное сообщение**

Сообщения — это укрепления против незначи­тельных мелочей. Есть только один шанс передать сообщение по высшему разряду — воспользуй­тесь им!

Примерно 95% того, что вы говорите, слушатель уже через час будет помнить только в самых общих чертах.

Во многих случаях то, что откладывается у слу­шателя в памяти, т.е. то, что он, по собственному

мнению, понял, представляет собой всего-навсего ассоциацию и недифференцированное общее впе­чатление. Следовательно, нужно всякий раз за­креплять главное сообщение. Проще всего произ­нести его вместо приветствия, обращенного к ау­дитории.

Первое предложение — самое заметное; не тратьте его на пустые вежливые слова, а заключи­те в него свое сообщение.

Сообщение подчеркивает вашу точку зрения, основано на существующем положении вещей и говорит о том, чего вы добиваетесь.

***Три определяющих правила для формулировки сообщения***

1. Название предприятия или продукта долж­но присутствовать в сообщении в явной форме — только при этом условии его за­помнят. Образцом здесь могут служить такие весьма успешные рекламные слога­ны, как «Audi. Превосходство высоких тех­нологий» или «Тоуоta Управляй мечтой». А вот авторы слогана Ореl «...и едет как по рельсам» допустили ошибку, из-за которой компания понесла миллионные убытки. Ведь эти слова можно отнести не только к Оре1, для которого они были придуманы, но и к Аudi, ВМW или даже — в шутку — к же­лезным дорогам.

2. Сообщение должно в четкой и сжатой форме выражать общий смысл выступления.

**Пример**

**«Салоны оптики МАRCHON гарантируют вы­сочайший уровень сервиса — вот почему наши партнеры всегда успешно с нами со­трудничают!»**

**Далее этот основной тезис получает развитие:**

**М her als 3000 ausgewahlte (более 3000 элит-ных)**

**А ugenoptiker in Deutschland und Osterreich (салонов оптики в Германии и Австрии)**

**R ichtungsweisende Verkaufsforderung (содействие в организации торговли)**

**С levere Produktionnovationen (умные инно­вации)**

**Н ochste Akzeptanz durch mehr als 70 hochqualifizierte Mitarbeiter (высокая оценка со стороны более чем 70 высококва­лифицированных специалистов)**

**О ptimal aufeinander abgestimmte erstklassige Designer-Kollektionen (оптимально согласо­ванные друг с другом дизайнерские кол­лекции)**

**N ehmen Sie uns beim Wort (ловите нас на слове)**

**MARCHON.**

3. Ясное выражение собственной точки зрения достигается с помощью оценочных прилага­тельных и наречий, из которых в конце кон­цов и составляется представление о позиции говорящего.

Эти коммуникативные турусы на колесах по­могают нам строить обсуждение.

**Пример**

**«Мы, Агсог АС, — №1 среди альтернативных операторов связи и ваш самый надежный**

**партнер!»**

Совет. Наибольшее внимание слушатели об­ращают на начало доклада или презентации. Туда и следует поместить главное сообщение.

С помощью расширенного названия («Мы, Аг­сог АС») вы подчеркиваете связь между обезличен­ным предприятием и собственной персоной. Пос­ле этого можно переходить к приветствию.

**Пример**

**Подняться на сцену — занять место доклад­чика — установить четкий зрительный кон­такт с аудиторией:**

**«Мы, Агсог АС,—№ 1 среди альтернативных опе­раторов связи и ваш самый надежный партнер!**

**Уважаемые дамы и господа, я рад приветство­вать вас на нашем мероприятии XX...»**

Призыв: альтероцентризм

*Призывы в составе речевого акта — это основания для вынесения решающих суждений, поставленные на рельсы мысли и действия.*

Призывы отфильтровывают ложное самомнение — иллюзию того, что вы уже привлекли чье-то вни­мание. Гарантируйте себе это внимание — в инте­ресах успешного произнесения речи или участия в беседе. Призыв (предложение товара, идеи, при­глашение к диалогу) должен быть нацелен на ау­диторию или собеседника и содержать формули­ровку предполагаемых (желательных) последствий (результатов) для речевого партнера (альтероцен­тризм).

Не пытайтесь кокетничать с собственным от­ражением в зеркале — это бесполезное занятие. Придумайте, как вставить в диалог — а также в монолог — призыв, обращенный к слушателям!

Призывы — это прямые приглашения, свя­занные с содержанием выступления. Они пред­ставляют собой ответы на вопросы речевого парт­нера:

**Отрицательный пример**

**«Надеюсь, что сумел показать вам, какие вы­годы обещает наше всеобъемлющее ноу-хау в области передачи данных и какую эконо­мию на текущих расходах оно в состоянии обеспечить — может быть, даже до 30%».**

**Положительный пример**

**«Наше всеобъемлющее ноу-хау в области передачи данных принесет вам большую вы­году и позволит сэкономить до 30% текущих расходов».**

Еще один ценный совет. Чтобы аудитория или собеседники были с самого начала настроены на восприятие ваших слов, закончив сообщение, ука­жите на значимость продолжения речи.

**Пример**

**«Сейчас я расскажу вам о важнейших крите­риях успеха, которыми мы руководствова­лись при внедрении нашей четко определен­ной стратегии, чтобы вы в дальнейшем могли на них ориентироваться».**

**3. Десять основных правил риторики**

У всех ораторов случаются ошибки, но профес­сионалы знают, как с ними обращаться.

Преподаватель риторики — тот, кто зарабаты­вает свой хлеб в поте чужого лица.

**Правило 1. Контекстуализация**

За прошедший год вы выполнили прекрасную ра­боту в качестве руководителя подразделения или проекта, и за год до того тоже. Все это станет фак­том лишь после того, как вы сумеете доложить о сиоих успехах на общем собрании или конферен­ции по подведению итогов года.

Доклады и выступления, беседы и отдельные высказывания — это моментальные снимки, на которых проделанная работа и замыслы на не­определенное будущее сфокусированы на конкрет­ном решении.

Установите, в связи с чем (в каком контексте) делалось каждое из ваших прошлых выступлений, и подготовьте таким путем базу для понимания своего речевого партнера — осуществите контек­сту ализацию.

Речь председателя правления о новом направ­лении стратегического позиционирования будет понята лишь при том условии, что ему удастся сформировать общий для всех присутствующих горизонт понимания.

**Пример — выступление председателя прав­ления банка**

**«Перед тем как перейти к подробному описа­нию нового направления нашей стратегии, я прошу вас вспомнить, что штат нашего банка насчитывает 74 000 высококвалифицирован­ных сотрудников, которые профессионально сосредотачиваются на различных гранях об­служивания корпоративных клиентов. Такая стратегия весьма успешна, мы — банк номер один в Европе. Однако рынок меняется, кон­куренция становится все интенсивнее. тобы в дальнейшем сохранить рабочие мес­та и еще поднять нашу доходность, уже нахо­дящуюся на очень хорошем уровне — 9%, мы расширяем спектр услуг для высокодоход­ных частных клиентов. Это обеспечивает бан­ку рост прибылей и усиливает его связь с клиентами, в том числе...»**

**Правило 2. Действенность**

*Соблюдайте речевую гигиену — не допускайте словесного мусора в сообщении!*

*Когда речь представляет собой прямое действие, слушатель интерпретирует ее однозначно.*

Словесные свидетельства некомпетентности, не­уверенности и интеллектуального банкротства оратора делают его точку зрения расплывчатой, а утверждения — бессодержательными, это гвозди, которыми заколачивают гроб искусства формули­ровки. При восприятии хоть в каком-то смысле условных высказываний в подсознании слушателя возникают вопросы и надолго закрепляется сом­нение.

Очищайте выступления, ориентированные на слушателя. Творите факты, применяйте действен­ную речь. Подчеркивайте свои высказывания тем, что они звучат в изъявительном наклонении и на­стоящем времени.

***Избегайте посланий с безличными и неопределенно-личными конструкциями***

Не заставляйте слушателей гадать на кофейной гуще относительно того, кто же имеется в виду. Творите факты!

**Вместо:**

**«Эти данные можно оценить следующем**

**образом...»**

**пишем;**

**«Эти данные говорят о следующем...»**

**Вместо:**

**«Против этого следует применять отточен­ную стратегию...» пишем:**

**«Мы применяем здесь отточенную страте­гию...»**

**Вместо:**

**«Следует учесть, что...»**

**пишем:**

**«Здесь мы учитываем, что...»**

***Избегайте выражений, «смягчающих» уверенность***

Не надейтесь, что сумеете правильно провести границу между, пользуясь выражением Людвига Маркузе, легкомысленной верой и отчаявшимся неверием.

Чтобы сориентировать слушателей и обеспе­чить результат, уберите из текста все слова и слово­сочетания типа «возможно», «вероятно», «пожалуй», «в сущности», «по всей видимости», «в некоторой степени»...

**Вместо;**

**«Здесь мы, быть может, устанавливаем глав­ную направляющую тенденцию!» пишем:**

**«Здесь мы устанавливаем главную направля­ющую тенденцию!»**

***Избегайте модальных слов***

Высказывания со словами, означающими вероят­ность или пожелание («мочь», «хотеть», «быть должным» и т. п.), ставят под вопрос факты и ли­шают высказывание действенности.

**Вместо:**

**«Мы хотим переработать эту стратегию!»**

**пишем:**

**«Мы последовательно перерабатываем эту**

**стратегию!»**

***Избегайте оборотов со значением субъективного***

***мнения или оценки***

Вычеркните из текста такие слова и словосочета­ния, как «надеяться», «предполагать», «я считаю»,

«мы исходим из того, что», «мы пытаемся», «есть возможность, что» и т. п. — подобные формулиров­ки заключают в себе неуверенность и мешают вос­принимать оратора как убежденного и знающего

человека.

Концентрируйтесь на фактах. Вставляйте в речь прямые ссылки на них, демонстрируя уверенность, — например: «Данные анализа рын­ков подтверждают, что...»

**Вместо:**

**«Я полагаю, что мы можем выходить на этот**

**рынок!» пишем:**

**|**

**«Мы систематически выводим на этот рынок  
свои новые продукты!»**

***Откажитесь от риторических вопросов***

Риторический вопрос не требует ответа, так как этот ответ и так уже ясен из контекста.

Задавайте информационные вопросы, только тогда, когда у вас есть реальная потребность в ин­формации или в ответе собеседника (которому не очень приятно отвечать). Вопросы, вставленные в текст ради мнимой драматургии, вычеркните. Слу­шатель, как минимум подсознательно, привык от-

вечать на вопросы сам — здесь же ответ дается вами по ходу выступления или доклада.

Разумеется, такие вопросы весьма полезны в другом контексте — во время дискуссии они помо­гают ведущему разговорить участников и заста­вить их выдвигать аргументы.

Разговоры с детьми отучают нас пользоваться вопросами там, где нам нужен не диалог, а испол­нение указания. Не стоит говорить «Может быть, наденешь куртку?». Намного проще прямо ска­зать: «Надень, пожалуйста, куртку. Лучше всего — легкую джинсовую».

**Лирическое отступление Знак вопросительный и знак восклицательный**

**Нельзя было Вопросительному знаку влюб­ляться в Восклицательный знак, но так уж случилось. Может быть, дело в том, что противоположности тянутся друг к другу, а может, просто пухленькому Вопроситель­ному нравились стройные. «Ты любишь меня?»—с надеждой спросил Вопросительный знак Восклицательного. «Да!»—загремел тот, да так, что Вопросительный затрясся от ужаса. «Зачем тебе так орать?» — произнес он. «Я не ору, — отвечал Восклицательный знак,—я только акцентирую!». «А ты хочешь, чтобы у нас были дети ?» — робко спросил**

**Вопросительный. «Да, — сказал Восклица­тельный, — но только такие, которые ясно выражают свои мысли, разговаривают чет­ко и не ставят все под вопрос — эти вечные вопросы совершенно выводят меня из равно­весия». «Но ведь тот, кто ставит все под вопрос, интеллигентнее?» — осмелился воз­разить Вопросительный знак. «Что значит интеллигентность?—возмутился Восклица­тельный. — Мое дело, моя обязанность—ак­центировать то, что должно быть выделено! Точно так же, как, наверное, твоя — спраши­вать!». «Чтозначит обязанность?—удивил­ся Вопросительный.—Ты акцентируешь про­шлое, в лучшем случае настоящее, ая- тут он выпятил свой круглый живот — мошу в се­бе будущее».**

**Фридрих Ахлайтнер {текст из гимназического учебника немецкого языка для б-го класса, издательство Согпе1sen)**

Закон риторики гласит: вопросительный знак всегда означает вопрос, послания — высказывания прямого действия.

Поэтому вычеркните из доклада вопросы, не тре­бующие ответа, и замените их ясными посланиями.

Благодаря четким формулировкам послания надолго запоминаются. Мы задаем вопросы, если

у нас недостает информации, а также при проведе­нии опросов, причем в обоих случаях речевому партнеру это неприятно. Риторический вопрос воспринимается им парадоксально: он вниматель­но слушает оратора или собеседника, одновремен­но делает подсознательную попытку ответить, как привык, на вопрос и вынужден, таким образом, выполнять интеллектуальное сальто-мортале.

**Вместо:**

**«Что это означает с точки зрения нашей стра­тегии?» пишем:**

**«С точки зрения целенаправленного прове­дения нашей стратегии это означает...»**

***Держитесь уверенно***

Мелкие огрехи выступления часто не отмечаются нами сознательно, но откладываются в подсозна­нии как нечто мешающее восприятию. Хуже всего, если проблема возникает в послании, которое в целом построено правильно.

Когда в январе 2002 г. кандидат в канцлеры Эдмунд Штойбер по ошибке назвал телеведущую Сабину Кристиансен «фрау Меркель», от смущения у него проявилась манера употреблять слово-пара­зит «э-э-э» (см. с. 24).

К чему приводит неуверенность, могли за мно­го лет до того наблюдать и зрители легендарной телевизионной дуэли между Ричардом Никсоном и Джоном Кеннеди: у Никсона на лбу выступил пот, он несколько раз отводил глаза, был плохо вы­брит и выглядел переутомленным.

* Удерживаете ли вы постоянный зрительный  
  контакт?
* Говорите ли вы без выражения, останавлива­етесь ли, заполняете ли паузы словами-пара­зитами («э-э», «ну», «значит» и т.п.)?

Учитесь говорить в правильном ритме.

***Используйте настоящее время, творите действительность***

Настоящее время — «здесь и сейчас» языка, теку­щий момент, то, что греки называли /сшго5. Его использование восстанавливает уже произошед­шее. В английском языке есть встроенное средство для выражения этой идеи — ше аге с!от§. Там, где такого удобства нет, приходится пользоваться бо­лее пространными описательными конструкция­ми, например: «В настоящее время мы как раз при­меняем эту стратегию».

**Лучше:**

**«Мы уже успешно применяем эту страте­гию».**

Или, искусно встроив в языковую конструк­цию предвосхищение результата:

**«До конца года мы успешно реализуем эту стратегию!»**

**Правило 3. Утвердительные конструкции**

Только утвердительные предложения воспринима­ются нашим мозгом однозначно и непосредст­венно. Исключите из сообщений отрицательные конструкции, откажитесь от парадоксов и от кос­венной речи

**Примеры**

**«Не думайте о синем цвете!»,**

**«Дети, не трогайте горячую плиту!»**

Мозг остро реагирует на слово «синий», а слу­шателю предлагается забыть о синем и думать о чем-то другом. Это не получается. Так что высказывайтесь однозначно, т. е. в ут­вердительной форме: «Теперь подумайте, пожа­луйста, о красном цвете и его сигнальном значе­нии».

**Вместо:**

**«У нас нет препятствий для выхода на этот**

**рынок!» пишем: «Выход на этот рынок для нас открыт!»**

По той же причине следует избегать и ирони­ческих рекомендаций — аналога того, что в пси­хотерапии называется «парадоксальным вмеша­тельством». Ирония в сознании слушателя не за­крепится, а ложная инструкция останется.

**Примеры**

**«Так будьте же, наконец, мягкотелыми и рас­хлябанными!» (блокирующая формули­ровка).**

**Вместо:**

**«Не волнуйтесь!»**

**(бррр... сказать так — все равно что нажать на**

**красную кнопку)**

**пишем:**

**«Сохраняйте спокойствие!»**

**Вместо:**

**«Не перебивайте меня!»**

**(запоминается «перебивать»)**

**пишем:**

**«Позвольте мне, пожалуйста, закончить свою**

**мысль!»**

*Следующее указание*: при противопоставле­нии тем, аргументов или суждений всегда ставьте сначала отрицательную часть, затем утверди­тельную.

**Вместо**

**«Это свидетельствует о позитивном сдвиге,**

**а не о негативном!» пишем:**

**«Это свидетельствует не о негативном, а о по­зитивном сдвиге!»**

**Вместо:**

**«Было бы чудесно получить рейтинг из об­ласти А, но не следует на это рассчитывать, так как мы впервые проходим процедуру по­лучения рейтинга в качестве семейного предприятия..,» пишем:**

**«На основе представленных результатов и нашей презентации мы рассчитываем на рей­тинг из области А».**

Еще лучше сформулировать противопоставле­ние путем построения адаптивной аргументации, что происходит в два шага.

Шаг 1. Описание положения дел.

Шаг 2. Оценка ситуации оратором.

По данным социопсихологии, такого рода адаптивная аргументация более убедительна. При­чина здесь очень проста. Вместо того чтобы вы­страивать противопоставление, вы сначала сосре-

дотачиваетесь на фактах, а затем подкрепляете сказанное словами о собственной убежденности.

**Примеры**

**Факты:**

**«Представленные результаты и убедительная презентация дают основания для получения рейтинга из области А».**

**Оценка:**

**«Именно такой рейтинг соответствует нашим ожиданиям, поскольку мы — семейное пред­приятие с отличной рыночной позицией».**

**Правило 4. Активные конструкции**

Кроме того, последовательно пользуйтесь актив­ными конструкциями. Пассивные конструкции несут в себе неопределенность, активные — дей­ствие.

Пользование страдательным залогом — при­знак расплывчатого позиционирования и неуве­ренности в себе.

Тот же, кто применяет действительный залог, каждой фразой утверждает в сознании слушателей свой деятельный характер, создает личные посла­ния от себя к слушателю.

**Вместо**

**«Было установлено, что...»**

**пишем:**

**«Я заявляю:,.,»**

**Вместо:**

**«Начинаютсй стратегические изменения» пишем:**

**«Мы прямо приступаем к стратегическим из­менениям»**

**Правило 5. Позиционирующие оценки**

Вы не обязаны всегда говорить всю правду, но: всегда говорите только правду!

Любовь к правде — привилегия тех счастливцев, которые выигрывают всё!

Языковыми средствами, с помощью которых ора­тор доводит до сведения слушателей свою пози­цию, являются прилагательные и наречия. Они же служат и для создания эмоциональной окраски высказываний, т.е., используя их, вы од­новременно и ориентируете слушателя, и обеспе­чиваете результат.

Ориентация слушателей и обеспечение резуль­тата в итоге удачной презентации или беседы дости­гаются при условии, что оратор ясно выразит свою точку зрения.

Речевым партнерам эта точка зрения передает­ся посредством оценочных формулировок; предва­ряя существительные и глаголы прилагательными и наречиями, мы закрепляем в памяти слушателя свое отношение к предмету дискуссии.

**Вместо:**

**«У нас есть стратегия!»**

**пишем:**

**«У нас есть успешная стратегия!»**

**«Мы следим за состоянием рынка!» пишем:**

**«Мы в течение длительного времени при­стально следим за состоянием рынка и про­исходящими на нем процессами!»**

**Правило 6. Последовательное изложение.**

*Слово «презентация» означает «представление своей позиции».*

*Выстраивайте аргументацию так, чтобы она однозначно ориентировала оценки и суждения, заранее определяя результат.*

Аккуратно «разделяйте» общее содержание на от­дельные суждения, обеспечивая последовательное изложение и подчеркивая активный характер вы­ступления.

Точно так же, как хобби — это, по утвержде­нию Гилберта фон Монбарта, последний бастион мужчин, последовательное изложение мысли -бастион вашей аргументации.

Если в современном фильме действие может быть предоставлено фантазии зрителя, то вам над­лежит разделить общий смысл на отдельные вы­сказывания. Подкрепите результат, расположив эти выска­зывания так, как требуется

**Вместо:**

**«У нас есть успешная стратегия (риторичес­  
кий вопрос), так почему бы нам ее не приме­  
нить?»**

**пишем:**

**«У нас есть успешная стратегия, на это указы­вают результаты за истекший квартал!»**

Благодаря правильной последовательности из­ложения вы предвосхитите возможные вопросы слушателей (собеседников) и ослабите звучание реплик — как произнесенных вслух, так и не вы­сказанных.

**Правило 7. Психологический якорь**

*Якорь — это воспоминание, которое внедряется в подсознание собеседника или аудитории и служит ключом для извлечения из памяти других воспоминаний.*

В том, что услышанное быстро забывается, вино­вата в первую очередь так называемая «фонологи­ческая петля», важная составляющая нашей рабо­чей (оперативной) памяти. Согласно теории, раз­работанной английским психологом Аланом Бэддели, фонологическая петля представляет со­бой вспомогательную систему, обеспечивающую в рабочей памяти дополнительное пространство для хранения различных языковых единиц, слов, дан­ных, фактов или чисел. С точки зрения современ­ной психологии это ключевой фактор сохранения и повторения новой и ценной информации.

Сознательное повторение информации стиму­лирует нижний слой лобной коры левого полуша­рия и помогает запомнить сказанное. Отсюда сле­дуют три вещи:

* Путем многократного медленного дословно­го повторения вслух вы записываете воспри­нятую информацию в свою память (фоноло­гическая петля).
* Путем сознательного медленного повторения сказанного вы также внедряете дополнительную информацию в память слушателей (ре­курсивная петля).
* Создавая подобные ситуации — например, делая так, чтобы собеседник повторил ваше сообщение, вы устанавливаете в подсознании фонологический и рекурсивный якорь.
* Предыдущий текст довольно сложен и науко­образен, попробуйте метод прямо на нем.
* Прочтите его вслух столько раз, сколько по­требуется, чтобы научиться повторять его без  
  запинки.
* Теперь объясните кому-либо его содержа­ние.

Событийной памятью можно управлять с по­мощью сигналов или указаний.

Важные высказывания закрепляются и с по­мощью дополнительных раздражителей — это произойдет, если при произнесении ключевой фразы вы, скажем, стукнете кулаком по пульту или поднимете указательный палец, призывая к вниманию.

Ментальными сокращениями называются короткие обозначения эпи­зодов или объяснений, недостаточно глубоко из­вестных слушателю. В процессе восприятия речи человек перескакивает через сокращения, потому что полагается на мнение экспертов, пользующих­ся его доверием. Такие сокращения несложно со­здать самостоятельно, используя специальные термины, которые речевые партнеры в итоге повторят за вами. Я в подобных случаях говорю об «интел­лектуальном якоре».

Контрастный якорь создают высказывания, меняющие горизонт ожиданий.

К примеру, вам известно, что некий портфель стоит 200 евро, и вдруг вы обнаруживаете его в продаже за 178 евро. «Заманивают», — думаете вы, а в памяти остается контрастный якорь — «200 евро».

Существенный момент: сначала изложите важные факты в целом — лишь после этого их удастся успешно разъяснить. Пользуясь термином Роберта Левина, будем называть этот тип контрас­тного якоря «термостатическим».

Бросание якоря — то, что делает продавец, ког­да расхваливает портфель, одновременно подчер­кивая, что раньше его цена равнялась 200 евро, а сейчас, в рамках специального предложения, он стоит всего 178.

Базисный якорь забрасывает, например, тот, кто описывает неизвестного слушателю чело­века.

Представьте себе, что я рассказываю вам про Керстена Мюллера из Нойнкирхена, какой он глу­боко религиозный, чуткий, скромный, простой в отношениях с людьми, активный член общины.

Как вы теперь думаете, кто такой этот герр Мюллер — владелец обувного магазина или препо­даватель основ религии?

Описание предлагает вам базисный якорь, с помощью которого можно затем быстро внушить представление о профессии.

Такого рода внушениям мы поддаемся и тогда, когда оратор сознательно использует прилагатель­ные и определения, вызывающие в нашей памяти нужные образы.

**Правило 8. Точка = пауза**

*Ваши слушатели и собеседники мыслят как Ханс Манц.*

*Долгое ожидание*

*В конце предложения — точка.*

*Ведь в конце предложения — точка.*

*Эх, всегда ведь в конце предложения — точка.*

*И я жду и жду часами,*

*но никто не идет — и точка.*

Ханс Манц (стихотворение из гимназического

учебника немецкого языка для б-го класса,

издательство Согпе1зеп)

Когда вы формулируете мысль, параллельно у вас в голове находится четыре-пять других более или менее отчетливых мыслей, еще тысячи непрерыв­но переключаются в подсознании и многие тысячи бит информации передаются между синапсами.

Кроме того, вы разговариваете в семь-восемь раз быстрее, чем слушатель перерабатывает ин­формацию. Поэтому не торопитесь, делайте паузы, отмечая структуру высказываний, давая собесед­нику время переварить и обдумать информацию.

В конце речи или презентации сделайте резю­ме, отчетливо акцентировав этот момент, — на­пример, так:

«Подведем итог: ...»

«Выводы: ...»

«Еще раз: ...»

**Правило 9. Факты, данные**

**и их соотношение**

Знакомы ли вы немецкими желез­ными дорогами?

Насколько хорошо? Сможете назвать число ра­ботников? Общую протяженность путей? Состав подразделений? Имена руководителей? Объем грузоперевозок? Количество поездов? Обороты?

Совершенно верно, мы владеем лишь поверх­ностными сведениями о немецких железных доро­гах, и вряд ли нам под силу связно о них рассказать— это слишком сложная задача.

**4. Эффективное применение правил риторики**

*Ключевое сообщение — это и поручни, за кото­рые цепляется оратор, и единственное средство, помогающее удержать речь от бортовой качки*

Кодекс законов риторики, безусловно, нужда­ется в индивидуальной творческой доработке, об этом писал еще Сэмюэл Лэнгхорн Клеменс, более известный как Марк Твен. Попытки изу­чить немецкий язык сначала привели великого писателя в отчаяние, а потом послужили ему источником для множества язвительных на­смешек и остроумных шуток.

*Смею вас заверить, что такого безалаберного, бессистемного, скользкого и увертливого языка, как немецкий, во всем свете не сыщешь <...>.*

*Глубокие филологические изыскания привели меня к выводу, что человек, нелишенный способностей, может изучить английский язык за тридцать часов (исключая произношение и правописание), французский — за тридцать дней, а немецкий — затридцатьлет. Отсюда как будто следует, что не мешало бы этот последний язык пообкорнать и навести в нем порядок. Если же он останется в своем нынешнем виде, как бы не пришлось почтительно и деликатно сдать его в архив, причислив к мертвым языкам. Ибо, поистине только у мертвецов найдется время изучить его.*

*Марк Твен. Об ужасающей трудности немецкого*

*Языка*

Вот что может существенно помочь вам в дора­ботке правил риторики, усилении их действеннос­ти и получении кодекса, действительно ориенти­рующего оратора и обеспечивающего результат.

Ситуативно успешный подход

**Программирующий подход**

В социопсихологии различаются три основных под­хода к публичным речам, презентациям и беседам.

1. Слушатели (собеседники) настроены по от­ношению к вашему сообщению доброжела­тельно или нейтрально-положительно. При этом применяйте программирующий под­ход.

1. Слушатели (собеседники) настроены по от­ношению к вашему сообщению негативно или сдержанно-скептически. Здесь приме­няйте депрограммирующий подход.
2. Слушатели (собеседники) настроены поло­жительно благодаря некоторому общему позитивному воспоминанию. В таких слу­чаях применяйте репрограммирующий под­ход.

При программировании вы устанавливаете у речевого партнера якорь, с помощью которого на­правляете его мысли по нужным рельсам.

Чтобы закрепить сообщения в памяти, вы их повторяете.

Еще раз: чтобы закрепить сообщения в памя­ти, вы их повторяете.

Целенаправленное повторение сообщения ус­танавливает у слушателя рамки мышления и шаб­лоны восприятия.

Повторение, имеющее целью так называемое «якорение», осуществляется в точности теми же словами при той же структуре предложения, т.е. ранее произнесенное сообщение воспроизводится дословно.

Повторение соответствующего якоря помогает сохранению сообщения в эпизодической, семанти­ческой и рабочей памяти.

Итак, фиксируем: повторение, имеющее це­лью так называемое «якорение», осуществляется в точности теми же словами при той же структуре предложения, т, е. ранее произнесенное сообще­ние воспроизводится дословно.

Сказанное относится и к презентациям Роздег-Ропи, сопровождающим доклад, поэтому важный текст, вынесенный на слайд, должен слово в слово повторяться в устном выступлении.

По той же причине для заседаний обязательно «протоколирование», которое ограничивает сво­боду для позднейших интерпретаций, обусловлен­ных забывчивостью.

**Депрограммирующий подход**

Депрограммирующий подход направлен на то, чтобы заставить мысль слушателя (собеседника) сойти с накатанных рельсов; ваша задача — рас­критиковав соответствующую позицию, создать для нее негативный якорь и перевести речевого партнера на новые, позитивные рельсы.

**Репрограммирующий подход**

Репрограммирующий подход заключается в вос­становлении и закреплении в памяти слушателей прежних положительных впечатлений. Затем вы переносите сформировавшееся доброжелательное восприятие на новую идею или сообщение.

**Удобная поза**

*Что внутри — во внешнем сыщешь, что вовне — внутри отыщешь.*

*Наш любимый классик Гете*

**Стоя**

Точки зрения разных тренеров по данному вопросу не совпадают. Основных школ две: одна рекомен­дует стойку «смирно», другая — стойку «вольно».

В положении по стойке «смирно» вы опирае­тесь на пол обеими ногами; преимущество этой позы — в устойчивости, но при прямой спине ру­ки автоматически располагаются по швам.

Для жестикуляции их необходимо поднять, а для этого напрячь тело. Нередко руки опускаются и оказываются ниже, чем требуется.

Не видя другого выхода, некоторые ораторы при необходимости сделать энергичный жест при­встают на цыпочки (в результате возникает лож­ное впечатление заносчивости). Жестикуляция обеими руками зачастую выглядит неловко — это еще один неприятный эффект.

Многие, выступая перед большой аудиторией, поворачивают только верхнюю часть туловища, но это лишь подчеркивает скованность их дви­жений.

В стойке «вольно» вы опираетесь на одну ногу, а другую можно расслабить. Когда вы жестикули­руете правой рукой, основной вес тела приходится на правую ногу, левая же служит для поддержания равновесия и уменьшения напряжения.

Меняя опорную ногу, оратор может поворачи­ваться к разным частям аудитории. Легкая жести­куляция подчеркивает свободный характер обще­ния и уменьшает напряжение в аудитории точно так же, как вторая нога — напряженность тела оратора.

Если вы — правша, то выставленная вперед правая нога позволит вам вложить в речь больше энергии и увеличить ее выразительную силу. При выставленной вперед левой ноге экспрессия слегка снизится.

Учитывая определенную зажатость и нервоз­ность ораторов, им примерно в 90% случаев насто­ятельно рекомендуется стойка «вольно» — кстати, ее предпочитают также спортсмены-единоборцы.

Подумайте о следующем: стойка «вольно» по­могает уменьшить напряжение; когда одна нога устанет, вы — профессиональный оратор — пере­несете вес тела на другую ногу. Как писал сэр Уин-стон Черчилль, «лучший способ оставаться после­довательным — это меняться вместе с обстоятель­ствами».

**Советы против условностей**

**Не стесняйтесь засунуть руку в карман брюк. Главное — вы себя хорошо чувству­ете! Другую руку (ту, которой вы жестику­лируете, у большинства правшей это пра­вая рука) оставьте снаружи.**

**Модно одетым руководителям нередко ме­шает однобортный пиджак, застегнутый на все пуговицы. Из-за него они слегка накло няются вперед — и совершенно деревене­ют, а жестикуляция практически отсутству-: ет или очень скована. Поэтому оставьте пиджак незастегнутым — это подчеркнет вашу хорошую осанку.**

**Сидя**

На конференциях или совещаниях ставьте свой стул слегка под углом и садитесь боком к столу. Тогда вы не будете ни опираться обеими руками на стол, ни откидываться на спинку стула.

Если вы жестикулируете в основном правой рукой, спокойно опустите на стол левую, чтобы энергия направлялась на жестикуляцию и не рас­ходовалась понапрасну.

няются вперед — и совершенно деревене­ют, а жестикуляция практически отсутству-: ет или очень скована. Поэтому оставьте пиджак незастегнутым — это подчеркнет вашу хорошую осанку.

Зрительный контакт – залог доверия

Участники семинаров по риторике зачастую уве­рены, что, обращаясь к человеку, нужно смот­реть:

* ему в глаза,
* ему в рот,
* на все лицо в целом или
* в точку между глазами над переносицей.

Забудьте все эти рекомендации! Правильный зрительный контакт требует фокусировки: смо­трите неизменно на какой-нибудь один глаз собе­седника.

Выступая перед камерой, следует смотреть не прямо в объектив, а чуть выше, на логотип изгото­вителя.

Если вы теряете зрительный контакт с собесед­ником при произнесении важных слов, в его созна­нии (или подсознании) поселяется сомнение в правдивости сказанного.

Поэтому перед тем, как переходить к чему-либо существенному, сначала обязательно устано­вите с собеседником (или слушателем) зрительный контакт и лишь потом говорите, а в дальнейшем сохраняйте этот контакт. Тогда вы передадите со­беседнику сигнал, подтверждающий, что вам мож­но доверять.

Соблюдая правильный ритм речи, обращайтесь каждый раз к той части аудитории, с которой пред­варительно установили зрительный контакт. Про­изнесите так три-четыре слова, не теряйте контакт. Теперь установите зрительный контакт с кем-нибудь другим, после чего произнесите следующие три-че­тыре слова; смотрите туда же, затем переведите взгляд на кого-либо еще и закончите предложение. Поддерживайте зрительный контакт в паузах!

Время от времени давайте своему взгляду по­бродить по залу, но непременно сохраняйте зри­тельный контакт в процессе говорения.

Точно так же при зачтении важных фактов или данных сначала загляните в листок, затем устано­вите зрительный контакт и лишь после этого начи­найте говорить, оставаясь в контакте.

**Быть и оставаться самим собой**

Интеллектуальная неуступчивость, свойственная взрослым, не имеет ничего общего с детским уп­рямством, это скорее «молодой» вариант старче­ской косности. Мы называем такое поведение «стремлением оставаться собой».

В действительности тот, кто подсознательно меняет свои принципы, чтобы сделать собствен­ное убожество незаметным для посторонних глаз, неизбежно теряет самоидентичность.

Мы постоянно меняемся (вспомним, что латин­ское слово регзопа первоначально означало теат­ральную маску), приспосабливаясь к условиям: речевой ситуации, текущим обстоятельствам, слу­шателям или партнерам по выступлению, собствен­ному позиционированию по отношению к ним.

Поэтому, чтобы оставаться собой, нужно все время критически переоценивать и анализировать свой образ действий. Идентичность обеспечивает­ся только тогда, когда мы отдаем себе отчет во всех изменениях и либо их оговариваем, либо созна­тельно отвергаем.

Держитесь и ведите себя в соответствии с ре­чевой ситуацией, составом аудитории или собе-

седников, целью выступления или беседы и своим главным сообщением. Предварительно отрепети­руйте реплики, действия и сознательно настрой­тесь на положительные эмоции.

Это поможет вам быть и оставаться собой.

**Запоминающиеся формулировки, их создание и закрепление**

Прежде чем переходить к дальнейшему, перечи­тайте, пожалуйста, текст о психологическом якоре, фонологических и рекурсивных петлях, находя­щийся в главе 3 этой книги.

Итак, вы действуете следующим образом:

1. На стадии подготовки формулируете (под­робно и вслух) определение цели, главное сообщение и призыв предстоящего выступ­ления или доклада.
2. Фиксируете эти формулировки в письмен­ном виде и получаете текст.
3. Последовательно перерабатываете этот текст в соответствии с основными прави­лами риторики.
4. Несколько раз медленно вслух перечиты­ваете его от начала до конца. Таким путем вы вырабатываете и закрепляете на подсо­знательном уровне управление речью (англ.тоогдт§; фактически программируются так называемые «фонологические петли»).
5. Сокращаете полный текст до опорных слов,представляющих его абзацы. Получается структурированный конспект, по которо­му можно быстро восстановить последова­тельность текстовых заготовок, хранящихся  
   в подсознании, и вызвать их оттуда в требу­емом порядке.
6. Выучиваете наизусть вступительные слова,формулировку сообщения и призыва.
7. Медленно произносите свой текст, пользу­ясь опорными словами. Заметив, что где-то запнулись, возвращаетесь к полной версии и снова медленно прочитываете ее вслух от  
   начала и до конца.
8. Упражняетесь таким образом, пока не на­учитесь произносить доклад или выступле­  
   ние без запинки.

Чтобы хорошо освоить управление речью, вам понадобится не менее четырех-пяти публичных выступлений.

**Профессиональное обращение с потерянной нитью.**

*Военное положение в Польше служит делу мира!*

*Генерал Ярузельский, 24 февраля 1982 г.*

*Я думою, что многие остались бы в живых, суще­ствуй у нас смертная казнь!*

*Нэнси Рейган, супруга 40-го президента США, во время ток-шоу*

Многие ораторы боятся не сказать что-нибудь па­радоксальное (как в приведенных примерах), а потерять нить выступления или беседы. Они пони­мают под временным помутнением состояние, когда не хватает слов Нет проблем, эти ситуации легко преодолева­ются. Есть несколько возможностей вновь поймать нить, которыми пользуются профессионалы.

**Возможность 1. «Никогда не говори "никогда"»**

Никогда и ни при каких обстоятельствах не при­знавайтесь, что потеряли нить. Хотя такой образ действий часто рекомендуется, он приводит лишь к тому, что вы концентрируете все внимание на себе, давление возрастает, а публика думает: «Бед­няга, поскорее бы он уходил со сцены!»

**Возможность 2. Другая формулировка**

Просто прервитесь — даже на середине предложе­ния, — установите зрительный контакт с аудито­рией, примите другую позу и произнесите: «Поз­вольте мне сказать это иначе...» После этого про­должайте речь с новой формулировкой.

По данным нейрофизиологии, внезапная бло­кировка, когда слово «вертится на кончике язы­ка», нередко снимается при перемене положения тела.

Тот, кто в буквальном смысле слова оказался в неловком положении, может выйти из него с по­мощью пространственного или ситуативного из­менения.

Никому — включая и вас — не известно, что вы собирались сказать, так что формулируйте мысль заново, медленно, но громко.

Эффект очевиден: слушатели решат, что ора­тор прервал изложение одной мысли, чтобы вы­сказать другую, более важную.

**Возможность 3. Повторение**

Просто прервитесь — даже на середине предложе­ния, установите зрительный контакт с аудиторией и — по причинам, изложенным выше, — примите другую позу.

После этого повторите только что произнесен­ные слова — они всегда присутствуют у вас в па­мяти.

В данном случае эффект также понятен. Пу­блика решит, что вы намеренно прервали изложе­ние очень важной для вас мысли, чтобы лучше ее сформулировать, и с этой целью повторяете по­следнее предложение.

Вы же повторно программируете себя на сле­дование красной нити — при условии, что вы под­готовились так, как было описано, она у вас есть, и последовательность изложения хранится в под­сознании.

**возможность 4. Провокация: «У вас вопрос?»**

Просто прервитесь —даже на середине предло­жения, установите зрительный контакт с аудитори­ей и — по причинам, изложенным выше, — прими­те другую позу. Теперь посмотрите на кого-нибудь из слушателей (или собеседников) и произнесите: «У вас вопрос?»

Внимание остальных слушателей переключа­ется на того, к кому вы обратились, все присут­ствующие испытывают беспокойство. А вы отво­дите взгляд, говорите: «Итак, повторяю...» — и продолжаете доклад.

Таковы несложные, но весьма действенные способы, помогающие снова найти потерянную нить выступления. Главное здесь — восстановить контроль и преодолеть кратковременное помра­чение.

**Конструктивные аргументированные возражения — «правило трех Т»**

Во время любых презентаций, докладов, выступлений на совещаниях перед вами стоит один прин­ципиальный вопрос — выбрать ли:

• легкую словесную перестрелку, которая спо­собствует укреплению связей между участни­ками, но может помешать продуктивному деловому общению,

или

• конструктивный подход, позволяющий умело вернуть обсуждение в деловое русло и до­биться результата.

Мой подход — конструктивный, и он заключа­ется в том, чтобы систематически пресекать так называемые «инициирующие цепочки» — после­довательности реплик с нарастающим взаимным раздражением, — применяя так называемое «пра­вило трех Т».

Предположим, начальное положение таково: ваше выступление (доклад) ориентировано на определенный результат и соответственно постро­ено, но партнеры по диалогу увлекаются второсте­пенными вопросами, и цель всей дискуссии начи­нает ускользать от ее участников.

Либо начинаются личные выпады, аза ними — полемические атаки с целью надавить на вас лич­но или поставить под сомнение вашу компетент­ность.

Ваша цель — заставить участников разговора вернуться к существу дела и восстановить нор­мальный ход обсуждения.

**Правило трех Т**

**Действуйте по схеме ТоисН —- Тигп**

**(коснись — поверни — говори).**

Тоuch: оцените возражение, затем сопос­тавьте его с заявленной целью дискуссии.

Тurn: вернитесь к первоначальной теме.

Таlk: углубите эту тему, так чтобы она вновь стала главным предметом обсуждения.

**Пример — при переходе на личности**

**Тоuch Пожалуйста, воздержитесь от по­лемики. Давайте в общих интере­сах держаться существа дела и главной темы сегодняшнего сове­щания.**

**Тurn Наша тема — качество продукта**

**ХУZ на вашем предприятии.**

**Таlk Я уже указывал на негативные эф-**

**фекты, касающиеся поставок для наших клиентов. Таким образом, необходимо в приемлемые сроки обеспечить безукоризненное ка­чество. Один из подходов к реше-:•;. нию данной проблемы заключа­ется в том...**

**Пример — при уклонении от главной темы**

**Тоuch Пожалуйста, по ходу нашего де­лового совещания воздержитесь**

**от обсуждения посторонних во­просов. В общих интересах оста­ваться в рамках дискуссии, ори­ентированной на результат, и дер­жаться существа дела.**

**Тurn Наша тема — качество продукта ХУZ на вашем предприятии. |**

**Та1к Я уже указывал на негативные эффекты, касающиеся поставок для наших клиентов. Таким образом, необходимо в приемлемые сроки обеспечить безукоризненное ка­чество. Один из подходов к реше­нию данной проблемы заключает­ся в том...**

Совет. Проводя презентацию, участвуя в сове­щании или дискуссии за круглым столом, соотно­сите применение метода **Тоuch** — **Тurn** — **Та1к** с переключением зрительного контакта.

**Пример применения**

**Тоuch (Зрительный контакт с адреса­том). Пожалуйста, воздержитесь от полемики. Давайте в общих ин­тересах держаться существа дела и главной темы сегодняшнего со­вещания.**

**Тurn (Взгляд переводится на другого участника). Наша общая тема — качество продукта ХУ2 на нашем предприятии.**

**Та1к**

**(Вы обмениваетесь взглядом с этим участником). Я уже указы­вал на негативные эффекты, ка­сающиеся поставок для наших клиентов. Таким образом, необ­ходимо в приемлемые сроки обеспечить безукоризненное ка­чество. Один из подходов к ре­шению данной проблемы за­ключается в том...**

Таким путем вы связываете второго адресата в рамках данного диалога, поскольку зрительный контакт одновременно означает: «Ну, дорогой, у тебя есть какие-то возражения?!» Кроме того, одно­временное применение «правила трех Т» в вер­бальном и невербальном варианте блокирует пов­торное уклонение от темы.

***Любой ответ — признание правомерности вопроса!***

Преимущества «правила трех Т» очевидны:

* Вы не допускаете изменения темы и строго держитесь в главном русле диалога.
* Вы хотя и принимаете вопросы и реплики с мест, но вводите их в рамки диалога, его те­мы и контекста.
* Вы эффективно исключаете из числа обсуж­даемых вопросов все, что не имеет прямого отношения к теме.
* В частности, не даете затрагивать личные ка­чества участников и фокусируете все внима­ние на существе дела.
* Вы активно отстаиваете свою твердую, после­довательную позицию и строго держитесь темы.
* Вы неизменно останавливаете всяческие сло­весные перепалки и бессмысленные споры о том, кто компетентнее. Вы все время держите в руках ход обсужде­ния.
* Вы пресекаете любые маневры, направлен­ные на срыв совещания, с помощью ясных и обязательных для всех границ.
* Вы эффективно и последовательно не позво­ляете дискуссии пойти вразнос.
* Вы принимаете вопросы, но это помогает на­правлять дискуссию нужным вам образом, добиваться результата, а ваши ответы пред­ставляют собой точные и емкие сообщения.
* В конечном счете ответы даются на все воп­росы, однако вы сосредоточены на развитии диалога, так что вопросы получают соответ­ствующую оценку.

Подумайте, пожалуйста, о следующем:

**Любой ответ — признание правомерности вопроса!**

Основные принципы риторики.

* Стройте утвердительные конструкции.

Неправильно; «Мы собрались здесь не для того, чтобы нападать друг на друга!»  
Правильно: «Мы собрались здесь, чтобы обсудить качество, выскажите, пожалуйста, ваши предложения по изменениям!»

* Акцентируйте сказанное посредством четких суждений.

Неправильно: «Таким путем мы могли бы лучше и быстрее достигнуть цели сове­щания».

Правильно: «Таким путем мы добиваемся цели нашего совещания!»

* При необходимости употребить отрица­тельную конструкцию (лучше делать это как можно реже, поскольку повторение спо­собствует установке ложного якоря) ставь­те ее перед позитивным утверждением.

Неправильно: «Речь идет о продукте, а не о сфере вашего влияния и ответственности».

Правильно: «Речь идет не о сфере ваше­го влияния и ответственности, а о про­дукте».

* формулируйте мысль сжато и точно.

Неправильно: «Итак, теперь положение таково, что после того, как мы предприня­ли несколько неудачных попыток подойти к теме, определенное приближение к ней, естественно, при некоторых...» Правильно: «...к теме обсуждения. Будем считать, что мы договорились о следую­щем...»

* Избегайте любых условных и ограничи­тельных конструкций, выражений, свиде­тельствующих о вашей интеллектуаль­ной или коммуникативной несостоятель­ности.

Неправильно: «Может быть, сейчас неко­торым образом пора, буквально один раз, а я это всегда одобрял, хотя, конечно, есть и возражение...»Правильно: «Пожалуйста, давайте вернем­ся к предложениям по решению проблемы. Предыдущее предложение было...»

* Ведя обсуждение, используйте не вопросы, а повелительное наклонение. Неправильно: «Нельзя ли вернуться к на­шей теме •— качеству?»

Правильно: «Герр Мюллер, обоснуйте для нас, пожалуйста, ваше конструктивное предложение по решению проблемы!»

* Избегайте негативных повторов—они уси­ливают ложное сообщение и создают поч­ву для нареканий.

Неправильно: «Плачевная картина? Нет, отнюдь не плачевная». Правильно: «Нет, в глазах клиентов и ши­рокой общественности мы выглядим вели-: колепно!»

Несколько избранных типичных и возможных Touch-шаблонов:

* Да/нет.
* Это посторонняя тема.
* Именно так.
* Этот вопрос рассматривается в другом кон­тексте.
* Об этом пойдет речь позднее.
* Это только ваше мнение.
* Вы валите все в одну кучу.
* Наших клиентов интересует другое.
* Это другой аспект.
* Верно/неверно.
* Это чисто умозрительное рассуждение.
* Так это выглядит при поверхностном и огра­ниченном взгляде.
* Здесь вы допускаете просчет.
* Вы исходите из ошибочных данных.
* Это ложное впечатление.

При негативных высказываниях в адрес

* вас лично,
* вашего предприятия,
* его репутации,
* вашей компетентности,
* вашего образования или
* вашей опытности,

встречные вопросы запрещаются. В норме против­ник ответит вам словесным залпом из всех борто­вых орудий.

**Пример неудачной защиты с помощью : встречного вопроса {':•'\* Нападение: «У вас плохая репутация!»**

**Фатальный встречный вопрос; «Почему вы  
так считаете?»**

**Возможный ответ: «Во-первых, все сотрудники за глаза плохо о вас говорят, во-вто­рых, никто в действительности не верит, что вы доведете до успешного завершения этот исключительно важный проект, а в-|третьих, вы уже отвечали за один важный проект и завалили его — хотя вы это, ко­нечно, отрицаете!»**

Если вас все-таки интересует развитие темы, рекомендую использовать встречный вопрос оце­ночного характера: «Как же у вас сложилось на­столько ошибочное впечатление?»

Тогда последующие слова будут воспринимать­ся другими присутствующими через призму дан­ной вами предварительной оценки.

В ответах, построенных по «правилу трех Т», Тouch и Тurn часто представляют собой противопо­ложности.

Важно, что ответ на точный выпад собеседника должен быть столь же точным. Этот контраст крис­таллизуется в виде противоположных понятий:

Ниже я приведу пару примеров удачного при­менения правил риторики, где ответы естествен­ным и очевидным образом подчеркивают позитив­ный смысл четких формулировок.

**Примеры**

**• «Вы когда-нибудь слышали о законах рито­рики?»**

**Неправильно: «Да!»**

**Возможная реплика противника: «Что-то не заметно».**

**Правильно: «Да [Тоuch], и если бы вы про­анализировали мои выступления, это стало бы вам понятно [Тит], так как я, например, последовательно применяю все десять главных правил риторики, целенаправлен­но добиваясь результатов». [Та1К]**

**• «Почему у продукта сложилась такая сквер­ная репутация?»**

**Неправильно: «Скверная репутация? С чего вы это взяли?» (Противник отвечает залпом из всех бор­товых орудий.)**

**Правильно: «Вы ошибаетесь в своей оценке ГТоuch], в действительности нас очень высоко ценят и общественность, и клиенты [Тurn]. Так, в нынешнем году мы получили премию за лучшее каче­ство». [Та1к]**

Вот несколько советов по профессиональному обращению с вопросами в критических для оратора

ситуациях. Они основаны на законах риторики и «правиле трех Т» — в данном случае рассматрива­ются приемы Touch и Turn.

**Советы**

* **Приписывайте критическим замечаниям и  
  полемическим высказываниям теоретичес­  
  кий характер.**

**Пример: «Это чисто теоретическое возра­жение, из практики мне, наоборот, извест­но, что...»**

* **Переадресовывайте выпады куда-нибудь  
  за пределы круга участников обсужде­  
  ния.**

**Пример: «Это обоснованное возражение, и оно заставляет задуматься — однако мы здесь ни при чем. Давайте поставим дан­ный вопрос перед клиентами или перед правлением...»**

* **Интерпретируйте вопросы и критические  
  реплики по-своему.**

**Пример: «Ваше возражение относится к другой ситуации. В нашем случае...»**

* **Последовательно подменяйте некоррект­  
  ные замечания критически настроенного  
  оппонента своими вопросами.  
  Пример: «Эта мысль лишь косвенно каса­  
  ется нашей темы "Операционная деятель ность" а подлинный вопрос с точки зрения компании заключается в том, что...»**
* **Развивайте вопросы и замечания оппонен­тов в нужном вам направлении. П римеры: «Вы мимоходом затронули очень важную тему, ключевой вопрос в данном случае...»**

**«Интересное возражение с точки зрения Постороннего человека, а наших акционе­ров прежде всего интересует...»**

* **Отвергайте замечания, возражения, реп­лики, указывая на их несоответствие об­суждаемой теме.**

**Примеры: «Это второстепенный погранич­ный случай. Давайте в конце концов обсу­дим...»**

**«Это возражение не по теме, поскольку мы сейчас говорим о...»**

* **Заставляйте оппонентов сужать смысл не­конкретных замечаний и вопросов, настаи­вая на определении понятий и терминов. Примеры: «Чтобы мы могли учесть ваше воз­ражение, попрошу вас предварительно по­яснить, что вы понимаете под управлением процессами и его рамочными условиями...» «Слово "совесть" многозначно. Будьте лю­безны, уточните понятие "ответственность**

**перед собственной совестью" в данном контексте!»**

* **Давайте оценку вопросам и полемическим репликам оппонентов. Примеры: «Простите, но это типичное воз­ражение бизнес-консультанта, давайте займемся непосредственно вопросами внедрения!»**

**«Извините, данный вопрос наших акцио­неров заведомо не интересует. Они...»**

* **Настаивайте на конкретизации — в инте­ресах остальных участников обсуждения— утверждений и возражений общего харак­тера, причем не задавайте встречного вопроса, а используйте повелительное на­клонение.**

**Пример: «Конкретизируйте/уточните, по­жалуйста, свой вопрос для присутствую­щих!»**

* **Возражая оппоненту, указывайте ему на некорректность полемических приемов и нечестность намерений. Пример: «Это пренебрежительное замечи- -ние в действительности игнорирует...»**
* **Классифицируйте возражения и критичес» кие замечания с точки зрения имеющегося; контекста.**

**Пример: «Герр Мусгерманн, вы опять изла­гаете другими словами то же самое. Но ведь мы это уже подробно обсуждали и доско­нально всё выяснили. Повторяю, у нас...»**

* **Пресекайте, отводите, интерпретируйте в контексте полемические дополнения. Пример: «Ваш полемический выпад вновь затрагивает лишь один несущественный аспект единой комплексной стратегии на­шего предприятия, и коль скоро об этом зашла речь, я прежде всего повторю: наша единая стратегия включает...»**
* **Расхваливайте компетентность оппонента, поставившего некорректный вопрос. Пример: «Ведь вы, как опытный менеджер, знаете, что это возражение носит чисто теоретический характер...»**

***Пресечение эскалации: «ответы по Бредемайеру»***

Классическая схема ответов на вопросы (обратной связи с аудиторией) основана на альтруистической модели, которая, правда, создает психологические условия для приятного общения, но полностью иг­норирует основные законы риторики.

Предположим, сессия вопросов и ответов после вашей презентации или доклада приняла затяжной

характер и достигла точки кипения. В этом случае после ответов на вопросы традиционным способом конфронтация не закончится, а попытки вернуться к конструктивному диалогу обречены на провал.

Поэтому вы останавливаете нарастание вза­имного раздражения, прерывая «инициирующую цепочку», и проводите отчетливую границу.

В таких случаях вы применяете метауровне-вый контроль диалога. Под метауровнями понима­ются уровни диалога, находящиеся над его содер­жательным и эмоциональным уровнями. Здесь рассматриваются цель обсуждения, поведение участников, сами участники, ситуация в целом.

Отвечайте последовательно и профессиональ­но, точно, целенаправленно, стремясь к достиже­нию конечного результата, ориентируясь на парт­нера и его поведение. Обдумайте ход диалога.

Как считает специалист по психологии речевых коммуникаций профессор Фридеманн Шульц фон Тун, во многих компаниях независимо от стиля ве­дения совещаний сейчас стали стандартом ответы, предполагающие вопрос традиционного типа.

Что я чувствую?

Как это на меня действует?

Чего я для себя желаю?  
Традиционные ответы несут по большей части

мягкие «я-сообщения» (термин Ф. Шульца фон Ту­на), в них слабо выражена конфронтация, преоб­ладают смягченные выражения и разного рода условные конструкции; в самом худшем случае го-

ворящий объявляет о своей неспособности сдер­живать эмоции.

Рекомендую: забудьте все это!

«Я-сообщение» дает любому критически на­строенному оппоненту повод для нелестного вы­сказывания в ваш адрес («Это целиком и полно­стью ваша проблема!»), вдобавок вы усиливаете негативные моменты. Этим вы добиваетесь ре­зультата, противоположного желаемому.

«Ответы по Бредемайеру» нацелены прямо в противника и отчетливо выявляют конфликт.

Конечно, в подобных ситуациях нам тяжело да­ется «разговор начистоту» — откровенное заявле­ние о конфронтации. И все-таки в большинстве случаев есть прямой смысл поступить именно так.

«Я-сообщение» заменяется «ты-сообщени-  
ем» («что я думаю о тебе»).

Прежний шаблон — «Я в порядке, ты в по­  
рядке, наш диалог в порядке» — теряет  
силу.

Речевое поведение оппонента сигнализиру­  
ет: «Нет, не все в непорядке!»

Скажите ему об этом.

**Пример**

**(Вы улыбаетесь). К сожалению, мы изводим друг друга взаимными упреками и ненужны­ми обвинениями, упуская из вида цель разго­вора. Держитесь, пожалуйста, темы**

Это — «мы-сообщение» («в каких отношениях мы находимся»), с ним у вас есть шанс лишь при условии, что оппонент действительно заинтересо­ван в результивной беседе.

«Ответ по Бредемайеру» срабатывает без­отказно — негативная тематика остается за бор­том, а собеседники или аудитория получают сти­мул к продолжению конструктивного диалога.

Это совершенно новый подход — я намеренно противопоставляю свои приемы господствовав­шей ранее культуре ответов на вопросы.

Тем не менее не существует «золотых» правил общения, применимых в любой ситуации. Един­ственное исключение: «не существует "золотых" правил общения».

Согласно кодексу законов риторики, правила

таковы.

1. Отметьте позитивные изменения.

2. Закрепите их позитивный смысл в сознании  
собеседника.

3. Покажите возникающие благодаря им вы­годы.

**Правила «ответов по Бредемайеру», согласно : кодексу законов риторики, таковы:**

**1. Заявить об изменении, сформулировав его в утвердительной форме, причем как при­зыв («ты-сообщение»}.**

**2. Произвести таким образом желаемое дей­ствие на собеседника и ход диалога. Вот шаблон позитивного «ответа по Бреде-майеру» (выучите его наизусть, но потом видоизменяйте в зависимости от ситуа­ции): «В интересах конструктивного обсуж­дения держитесь, пожалуйста, темы и су­щества дела. Тогда мы уложимся в отведен­ное время и придем к адекватному реше­нию, удовлетворяющему обе стороны!»**

Систему «ответов по Бредемайеру» можно рас­ширять и видоизменять в зависимости от собесед­ника, цели и хода диалога.

Профессионалам я рекомендую применять «ответы по Бредемайеру» и при «нормальном» те­чении сессии вопросов и ответов. Это обеспечит квалифицированную обратную связь и квалифи­цированное обсуждение реальных альтернатив по законам риторики.

**Пример**

**«Пожалуйста, герр Шульк, повторите ваше главное сообщение, а затем объявите рабо­чий перерыв. Так вы подчеркнете важность этого сообщения и эффективно закрепите его в нашей памяти».**

**Модификация прежних правил обратной связи применительно к новой системе**

**«Вот вам мой совет, герр Шульк: сейчас вы повторите, к примеру, свое главное сообще­ние, а затем объявите целевой рабочий пере­рыв. Результат понятен и очевиден; вы под­черкнете важность этого сообщения и эф­фективно закрепите его в нашей памяти».**

Речевое давление — эмоциональная настройка подсознания

У того, кто в ходе выступления или диалога не­сколько раз подсознательно «поддакивает» говоря­щему, снижается эмоциональный порог принятия новой информации.

Диалоги живут благодаря невербальному взаи­модействию — всевозможным кивкам, одобритель­ному или неодобрительному хмыканью и иному поведению, укрепляющему контакт. К сожалению, в монологической речи эти типично диалоговые реакции часто стираются. Измените положение!

Во время выступления слушатель не может оценить информацию, подтвердить ее или опро­вергнуть, он лишь сравнивает ее с тем, что ему из­вестно из собственного опыта. Поэтому вы созна­тельно снижаете его, как говорят социопсихологи,

эмоциональный порог, управляете его готовно­стью отбросить предрассудки и обратиться к но­вой теме или информации.

Вовлекайте других участников диалога в свое выступление и на содержательном уровне, все вре­мя заставляя их мысленно вам поддакивать. Ока­зывайте на них «речевое давление».

Предположим, закончился ваш основополага­ющий доклад, погас последний слайд тщательно продуманной презентации, замерли звуки блестя­щего выступления. Каков же ответ?

Публика (или — в случае диалога — другие участники) поднимает или опускает большой па­лец, как это делали 1800 лет назад римские импе­раторы на гладиаторских боях.

Применение законов риторики обеспечит за­крепление в памяти сложного содержания, труд­ных тем, громоздких конструкций, оптимальных для отточенной, хорошо структурированной аргу­ментации и для критических отзывов с дальней­шим углублением и расширением доводов. Что выучено, то выучено — но, к сожалению, семина­ры, на которых учат оптимальным образом пред­ставлять содержание, очень дороги.

Многочисленные выступления, презентации и дискуссии учат нас только вовлекать в них осталь­ных участников на содержательном уровне. Это, разумеется, получается у вас благодаря уверен­ному применению законов риторики.

И все же, как показывает практика, далеко не каждому дано увлечь слушателя до такой степени, чтобы последовала непосредственная реакция. Оратор произносит монолог, осуществляя комму­никацию в первую очередь на содержательном, информационном уровне.

Что же происходит на уровне контакта, как сделать, чтобы слушатели внутренне вам поддаки­вали?

«Поддакивание» понижает эмоциональный порог для принятия информации, которую рече­вой партнер не может проверить на месте и уста­новить, верна она или нет.

**Пример**

**Вы выступаете на важном открытом мероприятии, и после эффектной концовки вашей ре­чи некий критически настроенный слушатель заявляет, что вы рассуждали поверхностно и обнаружили отсутствие профессионализма. Вы же в ответ повторяете свою точку зрения: «Это совершенно ошибочная оценка. Мой профессионализм в области концептуально­го проектирования и успешного внедрения р доказан, и его подтверждают показатели нашей компании. Вы, уважаемый коллега, я по­лагаю, тоже профессионал». И незадачливый критик поддакивает вам.**

Воздействие на речевого партнера феноме­нально. Задавая полемический вопрос, оппонент

понижает ваш личный статус. Вы точно парируете удар — и обескураженный соперник вам поддаки­вает. Публика воспринимает это как согласие с ва­шей точкой зрения. Это и есть речевое давление.

Естественно, оказать такое давление удается после обращения на уровне контакта — реплики, прямо адресованной оппоненту, при постоянном зрительном контакте с ним.

Поэтому и на заседаниях в узком кругу, и на мно­голюдных пленумах следует оказывать «речевое давление», которое в наших широтах устанавлива­ется через 1,1-2,1 секунды. Оно осуществляется не на содержательном уровне, а на уровне контакта.

Или, другими словами: пользуясь профессио­нальными приемами, перенесите в свой монолог шаблоны ведения диалога и воздействуйте с их по­мощью на подсознание слушателей.

**Речевое давление как шаблон для реакции «поддакивания»**

* **Вплетайте в свою речь обороты, выражаю­щие согласие. Подчеркивайте ими выска­зывания общего характера, и слушатели будут мысленно солидаризироваться с вами — и вам поддакивать. Кто не согласен, сам себя исключает из участников. Пример; «Эта сложная тема знакома всяко­му, кто интенсивно занимался управлени­ем процессами».**
* **Адресуйте слушателям «передаточные» формулировки, перенося на участников собрания или конференции собственную компетентность.**

**Пример: «Поэтому мы настаиваем на абсо­лютном профессионализме, который в выс­шей степени характерен и для вашего предприятия».**

* **Ставьте имя речевого партнера в конец обращенной к нему реплики. Имя в на­чальной позиции привлекает внимание, в конечной — заставляет поддакнуть. Пример: «...система, которую вы уже с ус­пехом протестировали, герр Мюллер-шен».**
* **Ссылайтесь на речевого партнера — это упрочивает согласие. Пример: «...пункт, который вы, герр Мустер-манн, очень подробно осветили на послед­ней конференции, за что мы вам очень благодарны».**
* **По этой причине перестройте схему опи­сания сценариев. Чтобы привлечь внима­ние, мы часто начинаем здесь со слов: «Представьте себе, что...» Однако поддаки­вание обеспечивается обращением к об­щим для всех впечатлениям.**

**Пример: «Уважаемые дамы и господа, вспомните, как,.. Эта ситуация наверняка вам знакома»,**

* **Вставляйте в выступление призывы, усили­вая их воздействие за счет зрительного контакта. Призывы дают ориентацию и яв­ляются руководством к действию. В благо­дарность слушатель поддакивает.т Пример: «Так что воспользуйтесь этим шан­  
  сом!»**
* **Изложив важную мысль, закончите ее обо­ротом, усиливающим утверждение. Такие  
  формулировки представляют сказанное в концентрированной форме. Пример: «Это факт!», «...очевидно!», «..ло­гично!» Пауза, зрительный контакт.**
* **Профессионально подкрепляйте свои сло­ва зрительным контактом. Не просто уста­новите контакт со всеми присутствующи­ми, а при изложении важных пунктов от начала и до конца сосредотачивайте взгляд на ком-либо одном, затем делайте рабочую паузу и переключайтесь на дру­гого слушателя. В результате вы оказывае­те на слушателя речевое давление, и он вам поддакивает.**
* **Выражайте уважение к присутствующим. Соответствующие высказывания фиксиру-**

**ются на уровне отношения и соответствен­но повышают уважение к вам. Пример: «И как работники инвестицион­ного банка вы, будучи профессионалами своего дела, хорошо понимаете, о чем я сейчас говорю. Это...»**

Разумеется, нам не нужны в качестве речевых партнеров «соглашатели», которые будут, как за­водные, кивать на каждое наше слово, но, добива­ясь от слушателей мысленного «поддакивания», вы тем самым усиливаете их вовлеченность и таким образом укрепляете свою содержательную аргу­ментацию на уровне контакта. Применяйте эту тех­нику, основанную на данных социопсихологии.

Данная модель реакции нацелена на подсозна­ние и основана на перенесении в монологическую речь знакомых слушателям шаблонов ведения диа­лога.

Отчетливо заметный результат: большой па­лец собеседника поднимается вверх, даже когда вы с ним содержательно расходитесь во мнениях.

***Беседа ни о чем — искусство формулировать все ничего не значащее таким образом, чтобы нич­то несущественное не осталось несказанным.***

***Законы риторики дают ориентацию и обеспе­чивают результат***

Приложение

**Упражнения**

1. Для тренировки в применении законов ри­торики возьмите какой-нибудь небольшой рассказ или газетную статью и исправьте этот текст в соответствии с изложенными выше правилами.

2. Участвуя в конференциях или совещаниях, берите всякий раз по одному правилу из  
каждой главы этой книги и упражняйтесь в их применении.

Фаза 1. Проверяйте высказывания участ­  
ников на соответствие выбранному пра­  
вилу и мысленно их совершенствуйте.

Фаза 2. Сами все время сознательно при­  
меняйте выбранное правило. Сосредо­  
точьтесь на нем и тренируйтесь в его  
применении.

3.Записывайте на диктофон важные выступ­  
ления в свободной форме и проверяйте их  
на соответствие законам риторики.