

КАРСТЕН БРЕДЕМАЙЕР



ПРАВИЛА РИТОРИКИ



КАК НЕ ТЕРЯТЬСЯ
ВО ВРЕМЯ ВЫСТУПЛЕНИЯ
И БЫТЬ УБЕДИТЕЛЬНЫМ

ПРАВИЛА РИТОРИКИ

Как не теряться во время выступления
и быть убедительным

Karsten Bredemeier

**DER
RHETORIK-CODE**

Orientierungsgebend – ergebnissichernd

Orell Füssli Verlag AG

Карстен Бредемайер

ПРАВИЛА РИТОРИКИ

*Как не теряться во время выступления
и быть убедительным*

Перевод с немецкого



Москва
2008

УДК 808.5
ББК 83.7
Б87

Переводчик М. Суханова

Бредемайер К.

Б87 Правила риторики: Как не теряться во время выступления и быть убедительным/ Карстен Бредемайер. — Пер. с нем. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 112 с.

ISBN 978-5-9614-0780-8

«Болезнь современной деловой риторики, — считает Карстен Бредемайер, — в забвении главного принципа и, как следствие, утрате необходимой простоты». Следуя правилам, сформулированным в этой маленькой книжке, вы научитесь удерживать внимание слушателей и всякий раз добиваться, чтобы они запомнили вашу главную мысль, отвечать на самые каверзные вопросы, справляться с оппонентом, который попытается устроить вам обструкцию, и в любой ситуации уверенно чувствовать себя на трибуне и перед телекамерой.

УДК 808.5
ББК 83.7

ISBN 978-5-9614-0780-8 (рус.)
ISBN 978-3-280-05241-9 (нем.)

© Orell Füssli Verlag AG,
Zürich, Switzerland, 2007
© Издание на русском языке,
перевод, оформление.
ООО «Альпина Бизнес
Букс», 2008

СОДЕРЖАНИЕ

1. Предварительные замечания	11
Данные современной психологии.....	13
Данные нейрофизиологии	14
Информационное отставание	17
2. Первокласная подготовка	21
Четкое определение цели	25
<i>Медицинский аспект</i>	26
<i>Психологический аспект</i>	27
<i>Действенный аспект</i>	27
Профессионально переданное сообщение	28
<i>Три определяющих правила</i> <i>для формулировки сообщения</i>	29
Призыв: альтероцентризм.....	32
3. Десять основных правил риторики	35
Предварительные условия.....	35
Правило 1. Контекстуализация	35
Правило 2. Действенность	38
<i>Избегайте посланий с безличными</i> <i>и неопределенно-личными</i> <i>конструкциями</i>	38
<i>Избегайте выражений, «смягчающих»</i> <i>уверенность</i>	39
<i>Избегайте модальных слов</i>	40

<i>Избегайте оборотов со значением субъективного мнения или оценки</i>	40
<i>Откажитесь от риторических вопросов</i>	41
<i>Держитесь уверенно</i>	44
<i>Используйте настоящее время, творите действительность</i>	45
Правило 3. Утвердительные конструкции	47
Правило 4. Активные конструкции.....	51
Правило 5. Позиционирующие оценки	52
Правило 6. Последовательное изложение	54
Правило 7. Психологический якорь	56
Правило 8. Точка = пауза	60
Правило 9. Факты, данные и их соотношение	61
Правило 10. Правильный ритм речи.....	63
4. Эффективное применение правил риторики	69
Ситуативно успешный подход.....	70
<i>Программирующий подход</i>	70
<i>Депрограммирующий подход</i>	72
<i>Репрограммирующий подход</i>	72
Удобная поза	72
<i>Стоя</i>	73
<i>Сидя</i>	75
Ритуализация жестов и сигналов	75
Как жестикулировать	76

Зрительный контакт — залог доверия.....	76
<i>Быть и оставаться самим собой</i>	78
Запоминающиеся формулировки, их создание и закрепление.....	79
Профессиональное обращение с потерянной нитью	80
<i>Возможность 1. «Никогда не говори “никогда”»</i>	81
<i>Возможность 2. Другая формулировка</i>	81
<i>Возможность 3. Повторение</i>	82
<i>Возможность 4. Провокация: «У вас вопрос?»</i>	83
Конструктивные аргументированные возражения — «правило трех Т»	83
<i>Любой ответ — признание правомерности вопроса!</i>	87
<i>Пресечение эскалации: «ответы по Бредемайеру»</i>	98
Речевое давление — эмоциональная настройка подсознания	103
Приложение	111
Упражнения	111

Иногда судьба преподносит нам великий дар —
длящееся чудо.

У меня таких даров уже три:

захватывающая работа консультанта и тренера, ко-
торая прочно связала меня со множеством инте-
ресных людей;

надежные партнеры по совместно основанному
предприятию и компетентные коллеги по универ-
ситету EuroSwiss;

замечательная семья, во всем меня поддержива-
ющая, — 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 языка¹

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.

¹ Перевод Р. Гальпериной.

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 ориентируют оратора и обеспечивают 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 передачи
- 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

1. Предварительные замечания

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 воспоминаний, 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 Baker, означающей «пекарь», этот феномен получил название baker — Baker).

- Накопление информации лучше всего удаётся 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 удастся 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 речь 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 *New York Times* или в еженедельнике *Focus*.

В вечернем выпуске новостной программы Tagesschau 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, —

1. Предварительные замечания

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 PowerPoint), мешающих или отвлекающих внешних воздействий сложность информации пропорционально растёт.

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

После завершения этого процесса удастся 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.

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!

2. Первокласная подготовка

В бизнес-презентации оратор излагает свою точку зрения.

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

Шотландская поговорка

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 научитесь 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 интер-

вью при приеме на работу или представления проекта до IPO.

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 Эдмунд-

дом Штойбером, когда он представлял свою программу потенциальным избирателям на телевизионном шоу Сабины Кристиансен. Вот как воспроизвел его речь журнал *Spiegel* 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 Меркель», 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-

водом для разнообразных шуток. Журнал *Stern* опубликовал фотографии кандидатов — Штойбера и Шрёдера, 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 attractors — PEA), 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 attractors — NEA) 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 нейролингвистики, 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 “Go!” 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 “Go!” 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 «Toyota. Управляй мечтой». А вот авторы слогана Opel «...и едет как по рельсам» допустили ошибку, из-за которой компания понесла миллионные убытки. Ведь эти слова можно отнести не только к Opel, для которого они были придуманы, но и к Audi, BMW или даже — в шутку — к железным дорогам.

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

Пример

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

Далее этот основной тезис получает развитие:

- M ehr als 3000 ausgewählte (более 3000 элитных)
- A ugenoptiker in Deutschland und Österreich (салонов оптики в Германии и Австрии)
- R ichtungsweisende Verkaufsförderung (действие в организации торговли)
- C levere Produktinnovationen (умные инновации)
- H öchste Akzeptanz durch mehr als 70 hochqualifizierte Mitarbeiter (высокая оценка со стороны более чем 70 высококвалифицированных специалистов)
- O 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 турысы на колесах помогают нам строить обсуждение.

Пример

«Мы, Arcor AG, — №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, Arcor AG») 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, Arcor AG, — №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:

- Какое отношение все это имеет ко мне?
- Что я от этого выигрываю (как спросил бы Карл Маркс)?

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».

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

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

3. Десять основных правил риторики

Победа над страхом неудачи — залог успешного выступления.

В самом начале стоит профессиональное послание, оно — стержень всего речевого акта.

Предварительные условия

Вы оптимально подготовились, так что у вас есть:

- четкое определение цели;
- профессионально сформулированное сообщение;
- призыв, ориентированный на аудиторию (собеседников).

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 своих 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 контекстуализацию.

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.

3. Десять основных правил риторики

Чтобы 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 прибыли 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 следующим 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 Людвиг 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»,

3. Десять основных правил риторики

«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 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 разговора участникам 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 влюбиться 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? — возмущился Восклицательный. — Мое дело, моя обязанность — акцентировать то, что должно быть выделено! Точно так же, как, наверное, твоя — спрашивать!». «Что значит обязанность? — удивился Вопросительный. — Ты акцентируешь прошлое, в лучшем случае настоящее, а я — тут он выпятил свой круглый живот — ношу в себе будущее».

Фридрих Ахлайтнер (текст из гимназического учебника немецкого языка для 6-го класса, издательство Cornelsen)

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).

3. Десять основных правил риторики

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 *kairos*. Его использование восстанавливает уже произошедшее. В английском языке есть встроенное средство для выражения этой идеи — *we are doing*. 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».

Правила риторики

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.

3. Десять основных правил риторики

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:

«Начинаются 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 счастливых,
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; предвзяты 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!»

3. Десять основных правил риторики

Вместо:

«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 (риторический вопрос), так почему бы нам ее не применить?»

3. Десять основных правил риторики

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 дополнитель-

3. Десять основных правил риторики

ную 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 научно-образен, 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 пультау или поднимете указательный палец, призывая к вниманию.

Ментальными сокращениями (англ. mental shortcuts) 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 тер-

мины, которые речевые партнеры в итоге повторяют за вами. Я в подобных случаях говорю об «интеллектуальном якорь».

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?

3. Десять основных правил риторики

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 6-го класса, издательство Cornelsen)

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 с Deutsche Bahn (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.

Пример

Господин Медхорн, председатель правления Deutsche Bahn, мог бы сказать так: «Перед тем как говорить о Deutsche Bahn, вспомните, пожалуйста, еще раз о том, что за прошедшие годы концерн развился в ведущего международного оператора пассажирских и грузовых перевозок.

На более чем 1500 станциях в 150 землях Германии у нас работает около 230 000 служащих.

В первом полугодии 2006 г. оборот нашего предприятия составил 14,5 млрд евро по направлениям пассажирских перевозок, транс-

порта и логистики, а также инфраструктуры и сервиса. За первые шесть месяцев года мы перевезли 900 млн пассажиров, обслужив их по высшему классу... и т. д. ...ЭТО — Deutsche Bahn. Предприятие-гигант...»

По статье о Deutsche Bahn из журнала *Die Welt*
от 3 ноября 2006 г.

Факты, данные и числа — это «якорные» величины, позволяющие нам, когда мы выступаем в роли слушателей, помещать высказывания и сообщения в определенные рамки и мысленно выстраивать для себя систему отсчета.

С правильным представлением о масштабе мы можем понять и оценить сложность тех задач, о которых идет речь.

Правило 10. Правильный ритм речи

До сих пор на большинстве семинаров по бизнес-коммуникациям приходится слышать, что главное — это хорошо сформулировать мысль, подав ее в виде последовательности отточенных фраз.

Это неверно.

Правильный ритм речи встречается у профессиональных дикторов, актеров, телеведущих. При этом профессионалы тоже говорят «раздельно» и «последовательно».

Пример: письменный текст

«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. Чтобы 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.

Как прочесть этот текст наилучшим образом?

Это обеспечивает банку рост прибылей и усиливает его связь с клиентами, в том числе...»

Пример: произнесение/прочтение текста (предложение)

«...Перед тем как перейти/
к подробному описанию нового направле-
ния нашей стратегии,/
я прошу вас вспомнить,/
что штат нашего банка/
насчитывает/
74 000 высококвалифицированных сотруд-
ников,/
которые профессионально сосредотачива-
ются/
на различных гранях/
обслуживания корпоративных клиентов./
Такая стратегия/
весьма успешна,/
мы — /
банк номер один в Европе./
Однако/
рынок меняется,/
конкуренция становится все интенсивнее./
Чтобы в дальнейшем сохранить рабочие места/
и/
еще поднять нашу доходность,/

3. Десять основных правил риторики

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...»

Правильная тренировка в произнесении подобных текстов — двухуровневая.

Уровень 1

Произносите произвольные тексты вслух, причем по одному слову.

Пример

«Я — уже — пять — лет — успешно —
работаю — в сфере — стратегического —
консалтинга...»

При этом достигаются следующие результаты.

Благодаря выдерживанию пауз из речи автоматически исчезают слова-паразиты, такие как «э-э-э».

Речь становится чистой, вы контролируете ситуации «нехватки слов».

Речь приобретает действенный характер.

Вы говорите не о возможном, а о действительном.

Уровень 2

Теперь произносите отрывки предложений по два-три слова, выдерживая довольно длинные паузы (медленно считайте про себя: один, два).

Пример

«Наш новый — актуальный журнал — Insight MARCHON — впервые — реально и лично — познакомит вас — с нашими высококвалифицированными специалистами — и — теми, с кем вы прямо соприкасаетесь, — приходя в наши салоны. Теперь вы получаете — нужный обзор — и — прямой провод, — чтобы задавать вопросы — и высказывать пожелания».

При быстрой речи человек вынужден заниматься мысленной словесной акробатикой. При медленной он учится отчетливо выражать мысли и правильно расставлять акценты.

Совет. Для придания размеренной речи большей звучности и выразительности воспользуйтесь бутылочной пробкой, как это делают ведущие

3. Десять основных правил риторики

на радио. Зажмите пробку между зубами и тренируйтесь по описанной выше схеме.

Упражняйтесь по пять минут в день. Тогда вы медленно, но верно освоите правильную технику публичных выступлений и, пользуясь ею, обеспечите первоклассную передачу своих сообщений.

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

4. Эффективное применение правил риторики

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, не лишенный способностей, может изучить английский язык за тридцать часов (исключая произношение и правописание), французский — за тридцать дней, а немецкий — за тридцать лет. 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 языка¹

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.
2. Слушатели (собеседники) настроены по отношению к вашему сообщению негативно или сдержанно-скептически. Здесь применяйте депрограммирующий подход.
3. Слушатели (собеседники) настроены положительно благодаря некоторому общему

¹ Перевод Р. Гальпериной.

4. Эффективное применение правил риторики

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 Power-Point, 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 Гете²

² «Эпиррема», перевод Н. Вильмонта.

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 встают 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.

Меня 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 Уинстон 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 отсутствует 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.

Ритуализация жестов и сигналов

Попытка применить полный набор правил языка тела и кодекса риторики на данной стадии даст катастрофический результат. Поэтому ограничивайтесь немногочисленными простыми ритуализованными жестами.

Комментарий. Среди жестов различаются интерпретируемые, т. е. такие, которые можно толковать по-разному, и ритуализованные, всегда понимаемые одинаково, — как, например, протянутая рука и ответное рукопожатие.

Скажем, сопроводите слова «У нас отличный сервис!» ритуализованным жестом с соответствующим значением — поднимите руку, сжатую в кулак, с отставленным вверх большим пальцем.

Когда жестов немного и все они ритуализованы, их действенность выше!

Как жестикулировать

Вот два простых правила с большим позитивным эффектом:

- Делая жест в подтверждение произносимых вами слов, задержите его на некоторое время после окончания высказывания — образуется продуктивная пауза.
- Жесты, подчеркивающие позитивный смысл сказанного, выполняйте всегда снизу вверх — это послужит дополнительным сигналом позитивности.

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.

4. Эффективное применение правил риторики

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 — к примеру, на слово Sony.

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 зачитании 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 *persona* первоначально означало театральную маску), приспособляясь 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 себе-

4. Эффективное применение правил риторики

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. wording; 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 выступление 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 думаю, что многие остались бы в живых, существуй у нас смертная казнь!

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

4. Эффективное применение правил риторики

Многие ораторы боятся не сказать что-нибудь парадоксальное (как в приведенных примерах), а потерять нить выступления или беседы. Они понижают 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, а за 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 Touch — Turn — Talk
(коснись — поверни — говори).

4. Эффективное применение правил риторики

- **Touch:** оцените возражение, затем сопоставьте его с заявленной целью дискуссии.
- **Turn:** вернитесь к первоначальной теме.
- **Talk:** углубите эту тему, так чтобы она вновь стала главным предметом обсуждения.

Пример — при переходе на личности

Touch Пожалуйста, воздержитесь от полемике. Давайте в общих интересах держаться существа дела и главной темы сегодняшнего совещания.

Turn Наша тема — качество продукта XYZ на вашем предприятии.

Talk 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...

Пример — при уклонении от главной темы

Touch 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.
Turn	Наша тема — качество продукта XYZ на вашем предприятии.
Talk	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 Touch — Turn — Talk с переключением зрительного контакта.

Пример применения

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

4. Эффективное применение правил риторики

Turn	<i>(Взгляд переводится на другого участника). Наша общая тема — качество продукта XYZ на нашем предприятии.</i>
Talk	<i>(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...</i>

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.

4. Эффективное применение правил риторики

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?»

4. Эффективное применение правил риторики

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 великолепно!»

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!»

4. Эффективное применение правил риторики

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 T», Touch и Turn часто представляют собой противоположности.

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

Touch	Turn
Личное впечатление	Доказательство
Оценка	Результат
Предположение	Результат
Теория	Практика
Умозрительное рассуждение	Доказательство
Оценка	Факт

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 [Touch], и если бы вы проанализировали мои выступления, это стало бы вам понятно [Turn], так как я, например, последовательно применяю все десять главных правил риторики, целенаправленно добиваясь результатов». [Talk]

- «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 [Touch], в действительности нас очень высоко ценят и общественность, и клиенты [Turn]. Так, в нынешнем году мы получили премию за лучшее качество». [Talk]

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

4. Эффективное применение правил риторики

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

Советы

- Приписывайте критическим замечаниям и полемическим высказываниям теоретический характер.

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

- Переадресовывайте выпады куда-нибудь за пределы круга участников обсуждения.

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 некорректные замечания критически настроенного оппонента своими вопросами.

Пример: «Эта мысль лишь косвенно касается 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.

Примеры: «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 замечание в действительности игнорирует...»

- Классифицируйте возражения и критические замечания с точки зрения имеющегося контекста.

Пример: «Герр Мустерманн, 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

4. Эффективное применение правил риторики

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 метауровневый 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.

1. Что я чувствую?
2. Как это на меня действует?
3. 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.

1. «Я-сообщение» заменяется «ты-сообщением» («что я думаю о тебе»).
2. Прежний шаблон — «Я в порядке, ты в порядке, наш диалог в порядке» — теряет силу.
3. Речевое поведение оппонента сигнализирует: «Нет, не все в порядке!»

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...

4. Эффективное применение правил риторики

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

«Ответ по Бредемайеру» срывает 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 Бредемайеру» (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,

4. Эффективное применение правил риторики

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 усановить, 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 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 удастся после обращения на уровне контакта — реплики, прямо адресованной оппоненту, при постоянном зрительном контакте с ним.

Поэтому и на заседаниях в узком кругу, и на многлюдных 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».

4. Эффективное применение правил риторики

- 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, г-н Мюллер-шен».

- Ссылайтесь на речевого партнера — это упрочивает согласие.

Пример: «...пункт, который вы, г-н Мустерманн, 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.

Пример: «Так что воспользуйтесь этим шансом!»

- 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-

4. Эффективное применение правил риторики

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 «согласатели», 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 участников на соответствие выбранному правилу и мысленно их совершенствуйте.
 - Фаза 2. Сами все время сознательно применяйте выбранное правило. Сосредоточьтесь на нем и тренируйтесь в его применении.
3. Записывайте на диктофон важные выступления в свободной форме и проверяйте их на соответствие законам риторики.

ПРАВИЛА РИТОРИКИ

Как не теряться во время выступления
и быть убедительным

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *Е. Аксенова*

Верстальщик *Е. Сенцова*

Дизайн обложки *В. Петрухин*

Подписано в печать 10.02.08. Формат 70×90/32.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 3,5 печ. л. Тираж 5000 экз. Заказ №

Альпина Бизнес Букс
123060, Москва, а/я 28
Тел. (495) 980-53-54
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru