



Мастерство работы со словом

Никита Непряхин

# ГНИ СВОЮ ЛИНИЮ

*Приемы эффективной коммуникации*

*2-е издание, дополненное*



МОСКВА  
2011

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

УДК 159.9;316.77  
ББК 88.5;60.524  
H53

Редактор Е. Паутова

**Непряхин Н.**

H53 Гни свою линию: Приемы эффективной коммуникации / Никита Непряхин. — 2-е изд., доп., — М.: Альпина Паблишерз, 2011. — 148 с. — (Серия «Мастерство работы со словом»).

ISBN 978-5-9614-1525-4

Коммуникативная компетентность — не только талант, но и результат целенаправленной работы. Каждый из нас имеет навыки общения, но искусству спора и мастерству публичных выступлений нужно учиться, чтобы предвидеть реакцию слушателей и управлять ходом дискуссии.

Правильно выстроить схему переговоров, убедительно аргументировать свою позицию, проиллюстрировать мысль удачным примером, понять внутреннее состояние собеседника по его жестам и мимике, найти выход из конфликтной ситуации — с этими и другими умениями и навыками знакомит читателя автор — бизнес-тренер по аргументации, коммуникативным технологиям и публичным выступлениям.

УДК 159.9;316.77  
ББК 88.5;60.524

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.*

ISBN 5-9614-0424-2 (серия)  
ISBN 978-5-9614-1525-4

© Непряхин Н. Ю., 2007  
© Непряхин Н. Ю., 2011, с изменениями  
© ООО «Альпина», 2011

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

# **Содержание**

Предисловие.....	5
Введение .....	7
1.    Что есть коммуникация? .....	9
2.    Секреты публичного выступления .....	21
3.    Сила аргумента: Теория аргументации.....	45
4.    Слушаю активно: Техники активного слушания.....	73
5.    Дело в позе: Невербальная коммуникация .....	81
6.    Манипуляции: НЛП и другие.....	95
7.    Конфликта.net: Техники разрешения конфликтов...	113
Заключение.....	125
Приложения .....	127

## Предисловие

---

В зале суда после выступления адвоката судья задает вопрос: «Потерпевший, вы по-прежнему утверждаете, что машину угнали от вашего дома?» — «Вы знаете, после выступления господина адвоката я вообще сомневаюсь, была ли у меня машина».

---

**Е**сли вы внимательно прочтете эту книгу, выполните все упражнения и начнете применять предложенные методы в жизни, ваши выступления будут производить не меньший эффект, чем в этом старом анекдоте.

На тренингах мне часто задают вопрос: «Можно ли быть успешным в переговорах, ничему не учась, так ли уж нужны тренинги?» Основываясь на личном опыте (я пришла в бизнес в 1995 г., тогда специальной литературы почти не было), я отвечаю, что можно. Но после нескольких полезных книг, которые я прочла в далеком 1996-м, я научилась эффективнее добиваться результатов — быстрее и проще. Я думаю, что книга «Гни свою линию: Приемы эффективной коммуникации» поможет многим из вас стать успешнее.

В наши дни повышенного спроса на деловую литературу появляется много как отечественных, так и переводных книг, в которых 80, а то и 90% содержания — лишь риторика, а практических советов и применимых методик крайне мало. Но, прочитав книгу Никиты Непряхина, я была приятно удивлена: в тексте небольшого объема много полезных рекомендаций. В книге есть тесты, которые помогут читателям оценить свои коммуникативные навыки, есть упражнения, которые позволят на практике закрепить теоретическую информацию.

Интересный вопрос: может ли человек учить тому, чем не владеет сам? Я считаю, что научить можно только тому, что умеешь делать в совершенстве. У меня была счастливая возможность убедиться, что Никита Непряхин умеет выступать публично,

вести дебаты, убеждатель и, более того, делает это блестяще. Непряхин был на одном из моих тренингов, где проявил не только компетентность в вопросах коммуникаций, но и харизматичность, драйв, ориентацию на результат. А это значит, что автору есть чему научить читателя: он говорит о том, в чем прекрасно разбирается.

Кому будет интересна эта книга? Она будет полезна тем, кто делает публичные презентации или выступления, продажникам и закупщикам — всем, кто ведет переговоры. Но что-то любопытное и значимое для себя узнает каждый читатель, потому что все мы ежедневно общаемся с людьми и выстраиваем отношения с ними более или менее эффективно. В книге вы найдете ответ на вопрос, как сделать процесс общения наиболее успешным.

Эта книга поможет тренерам по коммуникациям, которые найдут много полезного материала для своих курсов: приемы, упражнения, удачные цитаты.

Рекомендую не только прочитать книгу; главное — постарайтесь действительно эффективно использовать все умения на практике.

Светлана Иванова,  
старший партнер, тренер-консультант  
KPG Training Center Ivanova & Lebedeva,  
кандидат психологических наук,  
автор и преподаватель курса МВА, автор четырех книг,  
три года в рейтинге журнала «Карьера» «200 бизнес-леди  
России»

## Введение

**Самая большая роскошь на свете —  
это роскошь человеческого общения.**

*Антуан де Сент-Экзюпери*

**В**ы держите в руках второе, обновленное издание книги «Гни свою линию: Приемы эффективной коммуникации», впервые вышедшей в 2007 году. За три года эта книга стала одним из самых популярных изданий в области деловой коммуникации и помогла тысячам людей стать более эффективными в деловом и личностном общении.

Позвольте представиться: Никита Непряхин, бизнес-тренер по эффективной коммуникации, публичным выступлениям и навыкам убедительной аргументации. Специалист в сфере Т&Д. Автор книг «Убеждай и побеждай: Секреты эффективной аргументации», «101 совет по противодействию манипуляциям».

В огромном разнообразии книг о коммуникативных процессах, деловом общении и ведении переговоров книга «Гни свою линию» выделяется: в ней даны комплексный обзор коммуникативной науки и несложные советы и приемы, которые можно сразу же применять на практике и в деловом, и в дружеском общении. Это своеобразный краткий «курс общения», систематизация знаний о коммуникации плюс авторские методики, созданные в ходе многолетней практики ведения тренингов по коммуникативной компетенции.

Коммуникации очень значимы не только в бизнесе, но и в повседневной жизни: от них зависит, насколько успешны мы в той или иной области. Я уверен, что успех любого дела как минимум на 50% зависит от коммуникативной компетентности человека. Тем не менее искусству эффективной коммуникации нужно учиться, чтобы предвидеть реакцию слушателей и управлять ходом дискуссии. Правильно выстроить схему переговоров, убедительно аргументировать свою позицию, проиллюстрировать

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

мысль удачным примером, понять внутреннее состояние собеседника по его жестам и мимике — этому и многому другому вы сможете научиться, прочитав данную книгу.

Глупо полагать, что умение правильно говорить — это все, что необходимо, чтобы быть богатым и счастливым. Будем использовать термин «коммуникативная компетентность», под которым понимают совокупность вербальных (речевых) и невербальных (неречевых) навыков общения, а также способность ситуативного реагирования, т. е. умения в любой ситуации находить оптимальные коммуникативные решения и адаптироваться в изменившихся условиях.

В книге представлены не только многочисленные теории, разработки, которые уже существуют в науке коммуникаций и составляют ее базис, но и собственный практический опыт тренера по коммуникативным практикам. Материал в книге изложен в виде тезисов — просто и доступно.

В каждой главе выделены законы — те ключевые моменты, которые являются основополагающими для эффективной коммуникации. В конце книги есть словарь терминов, который, безусловно, поможет вам разобраться с теорией и расширить свой тезаурус. В приложениях собраны различные тесты и задания, которые должны стать для вас интересной практикой.

# 1

## ЧТО ЕСТЬ КОММУНИКАЦИЯ?

**С**казать, что интерес к коммуникативным процессам возрос в последнее время во всем мире — значит не сказать ничего. Коммуникация становится объектом исследования различных научных дисциплин: психологии, социологии, кибернетики, лингвистики, политологии, социобиологии и многих других. Справляясь с информационными потоками, которыми насыщена жизнь современного человека, нелегко. Коммуникативные процессы пронизывают все сферы нашей жизни.

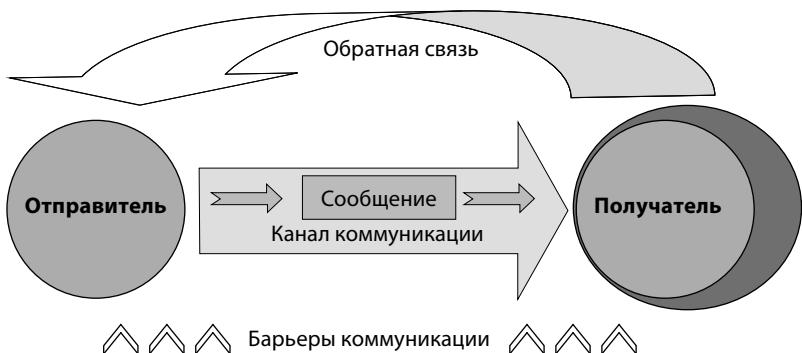
Приятно наблюдать, что интерес науки к такому сложному явлению в последние несколько десятилетий значительно возрос. Появились междисциплинарные исследования, в рамках которых рассматриваются основы и законы коммуникации. Есть Международная коммуникативная ассоциация. Есть Европейский коммуникативный конгресс. Теория коммуникации и коммуникативные принципы исследуются в университетах во всем мире, а в США популярны такие специальности, как «массовые коммуникации», «коммуникативный менеджмент» и т. д.

**Никакая другая способность,  
которой может обладать человек,  
не даст ему возможности  
с такой быстротой сделать  
карьеру и добиться признания,  
как способность хорошо говорить.**

Чонси Депью

Но все же, что такое коммуникация? Определений немало, но я предлагаю вашему вниманию самую понятную формулировку: коммуникация — это общение, в процессе которого осуществляется обмен информацией, эмоциями и мыслями между двумя и более людьми с помощью вербальных и невербальных средств.

Коммуникация — явление сложное, многогранное и многоэлементное. Именно структура коммуникации помогает понять ее механизм и принцип действия, разложить все знания в области общения по полочкам и переносить их на любые личностные и деловые коммуникационные ситуации. Структуру любого общения, будь то дружеская беседа, деловые переговоры, спор или диалог, схематично можно представить следующим образом:



В любой коммуникационной ситуации всегда есть как минимум два субъекта — *отправитель* и *получатель*. Первый отправляет некое *сообщение*, второй, соответственно, его получает (адресатов может быть несколько, если взять в качестве примера презентацию, когда один оратор обращается к целой аудитории). Под сообщением понимается вся совокупность информации, которая передается от отправителя к получателю. Это не только слова или звуки, но и визуальный ряд, эмоциональный фон, интонации, жестикуляция, пантомимика и т. д. Любое сообщение передается с помощью того или иного канала

коммуникации. Канал коммуникации — это своеобразное средство передачи информации. Слова (а если быть совсем точным, то смысл слов и предложений) передаются с помощью верbalного канала; звуки, интонация, тон и тембр — с помощью вокального; внешний вид, жестикуляция, пантомимика и мимика — с помощью невербального и т.д. Таким образом, с помощью каналов коммуникации отправитель передает сообщение получателю.

В результате на получателя оказывается некое воздействие — т.е. возникает *эффект*. Это может быть обдумывание информации, согласие, несогласие, агрессия, непонимание. Так или иначе, все это выражается в *обратной связи* — в ответной реакции или сообщении. При этом роли у субъектов меняются. Получатель, давая обратную связь, становится отправителем, а отправитель — получателем. Вообще, разделение на отправителя и получателя достаточно условно, так как каждая из сторон по-переменно является то тем, то другим.

Ключевым элементом структуры коммуникации являются *коммуникационные барьеры* — помехи, исказжающие смысл сообщения и препятствующие эффективному общению. Это могут быть *объективные барьеры*, например шум ремонтных работ, мешающий спокойному и конструктивному обсуждению вопросов. Или *субъективные барьеры*, например незнание собеседником терминологии, которую вы используете в беседе.

В структуре коммуникации большое значение имеет контекст. Это обстановка, условия, внешняя среда, конкретная ситуация, в рамках которой происходит коммуникация между субъектами. Например, поговорить с начальником о повышении заработной платы можно во время суетливого собрания отдела или во время корпоративного мероприятия в спокойной обстановке. Результат в той или иной ситуации, как вы понимание, может быть разным.

Таким образом, мы выделили основные элементы в структуре коммуникации:

- отправитель (тот, кто передает сообщение);
- получатель (тот, кому передается сообщение);

- сообщение (информация, которая передается);
- канал коммуникации (средство передачи сообщения);
- эффект (воздействие, которое оказало сообщение на получателя);
- обратная связь (ответные сообщения и реакция, передаваемые получателем; в данном случае роли меняются, и получатель становится отправителем);
- барьеры коммуникации (своебразные помехи для коммуникативной связи — это могут быть как помехи объективного характера, например физический шум, который мешает коммуникации, так и помехи субъективного характера, например эмоциональное состояние получателя, который показывает негативную реакцию);
- контекст (условия и обстановка, в которых происходит коммуникативная связь).

Итак, мы определили, что отправитель передает сообщение получателю с помощью того или иного канала коммуникации. Говоря о коммуникативных каналах, все обычно вспоминают два — *верbalный* (словесный) и *неверbalный* (бессловесный). Это справедливо, так как эти каналы являются основополагающими.

Начнем с последнего, потому что *невербалный* канал коммуникации: а) важнейший; б) древнейший. Почему важнейший? Потому что через невербальный канал коммуникации, по данным многочисленных научных исследований, передается до 60–70% всей информации собеседнику или аудитории. Почему древнейший? Потому что невербальный канал является прямым наследием зоокоммуникации. Именно через невербалику животные осуществляют межличностную и межгрупповую коммуникации. Оскал, рык, виляние хвостом, поза, оживленная мимика — с их помощью животные демонстрируют переживаемые эмоциональные состояния: агрессию, страх, боль и т. д. Невербальное поведение досталось нам по наследству и до сих пор остается основным средством передачи информации.

К невербальным средствам можно отнести:

- мимику (выражение лица);
- микромимику (едва уловимые мимические выражения, которые могут говорить о многом, например подергивание глаза, когда собеседник особо нервничает);
- пантомимику (поза тела);
- жестикуляцию (движение рук, ног, туловища);
- взгляд (визуальный контакт, выражение глаз);
- внешний вид человека (одежда, прическа, украшения, косметика и т.д.);
- межличностное пространство.

*Вербальным*, или словесным, каналом, в отличие от невербального, владеет только человек, обладающий способностью говорить. С помощью верbalного канала мы передаем смысл произносимых слов, т. е. то, что мы говорим. Другой вопрос, как мы это делаем. И здесь имеет значение вокальный канал коммуникации. В него входят:

- тембр голоса (природная, индивидуальная окраска голоса);
- громкость;
- темп речи (скорость произнесения слов);
- ритм речи (ритмическая характеристика речи);
- интонация (эмоциональная окраска речи);
- дикция (четкость произнесения слов);
- паузы в речи.

Для несвязанных с характеристиками речи элементов, таких как кашель, смех, вздохи, плач, говор, индивидуальные особенности произношения, заикание, имеется отдельный канал, имеющийся *паралингвистическим*.

Отмечу, что вокальный канал имеет большее значение, чем вербальный. То, как мы говорим, важнее того, что мы говорим. Через вокальный канал передается примерно 38% информации, а через вербальный — только около 7%. Вспомним

экзамены: даже если давать правильный ответ, но говорить тихо, неуверенно, запинаясь, на высший балл можно не расчитывать.

В ходе беседы мы можем пожать руку нашему собеседнику или по-дружески похлопать по плечу. Согласитесь, от того, какое у нас рукопожатие — мягкое и влажное или твердое и уверенное, — также зависит первое впечатление собеседника. Такую информацию несет тактильный канал коммуникации.

В каждом контексте используются свои каналы коммуникации. Например, при телефонном общении мы используем вербальный, вокальный, паралингвистический каналы. В личном общении задействованы практически все каналы коммуникации. На интернет-конференции работают вербальный, невербальный, вокальный, паралингвистический каналы, однако отсутствует, например, тактильный канал.

Любое сообщение в процессе передачи от отправителя к получателю проходит несколько стадий.

- Сначала у собеседника в голове рождается мысль, идея, которую он потом переводит в слова. Такой перевод нейрологических импульсов в некую языковую систему называется кодирование. Проще говоря, это облачение мысли в слова. Получается сообщение.
- Далее выбирается тот или иной вид канала коммуникации. Как мы выяснили, слова передаются с помощью вербального канала, интонационная окраска слов — с помощью вокального канала.
- Получатель получает (прошу прощения за тавтологию) сообщение. Ему нужно перевести принятую языковую систему в нейрологический импульс. Иначе говоря, преобразовать слова в мысли, попытаться осмыслить сообщение, «перевести на свой язык». Происходит обратный процесс, именуемый декодированием.

Отсюда главный вывод: сообщение всегда декодируется вашим собеседником. А это значит, что в процессе декодирования велика вероятность потери, неправильного понимания или ин-

терпретации полученной информации. В вашей голове мысль может быть в каком угодно виде, но на стадии кодирования информации необходимо подобрать такие слова и структурировать сообщение таким образом, чтобы вас было интересно слушать и чтобы ваша речь была понятна аудитории. В науке это называется переводом с языка внутренних психических процессов на язык слов, символов, знаков, а также с помощью невербальных способов общения.

Всегда важно соблюдать оптимальный уровень детализации — зачастую под огромным количеством подробностей пропадает суть. Я всегда советую разбивать сообщение на логические части, удобные для запоминания. Нет ничего страшного в повторении ключевых слов для осмысления собеседником. Помните о регламенте — слишком короткое или, наоборот, затянутое сообщение может раздражать или утомлять собеседника. Собеседника всегда нужно «будить», стимулировать, привлекать к себе внимание. Кстати, самую важную часть информации не следует раскрывать в середине. По статистике, начало и конец сообщения запоминаются гораздо лучше середины.

После того как вы кодировали информацию и донесли ее, собеседник декодирует ее, получает эмоциональный эффект от общения и дает вам свою ответную реакцию. Анализируйте обратную связь собеседника. Нет ничего страшного в том, чтобы переспросить, насколько правильно он понял вашу мысль.

Таким образом, истинный смысл сообщения может искачаться в процессе коммуникации. Об этом необходимо помнить. Сформулируем главный и, пожалуй, самый сложный закон коммуникации.

#### Закон 1

**Не важно, что вы хотели сказать, —  
важно, что понял ваш собеседник.**

С одной стороны, это некоторая идеализация. Это то, к чему должен стремиться любой человек, считающий себя успешным коммуникатором. С другой стороны, если помнить, что информация обязательно будет интерпретирована вашим собесед-

ником, всегда можно найти способ донести ее таким образом, чтобы искажение было минимальным. К примеру, когда вы увлеченно рассказываете о своей работе, не забывайте, что, скорее всего, собеседник не знает профессиональной терминологии и специальной лексики. Кто-то, чтобы не упасть в грязь лицом, постесняется спрашивать значение некоторых слов. Некоторые слышали подобные слова, но не знают точно, что они обозначают, поэтому будут интерпретировать их по-своему, и первоначальный смысл вашего высказывания будет искажен.

Более того, каждый из компонентов коммуникативного процесса, о которых речь шла выше, может стать препятствием, снижающим эффективность коммуникаций. Искажить смысл со-

общения может и субъективный шум, т. е. помехи со стороны получателя информации, например психологические особенности восприятия людей (в частности,

отправителя сообщения), образовательный и интеллектуальный уровень получателя, его эмоциональное состояние, а также собственные представления о нравственности, мотивах и потребностях, другими словами, различия в интересах участников коммуникации. Об этом нужно помнить. На тренинге менеджеры часто спрашивают: «Посоветуйте какие-нибудь готовые ответы на критически замечания и трудные вопросы покупателя, чтобы мы их заучили и использовали». Но универсальных ответов и моделей поведения, применимых в любых ситуациях, к сожалению, не существует. Это связано с субъективными барьерами коммуникаций.

Физический шум, плохая телефонная связь, медленный Интернет при онлайн-конференции — все это относится к независящим от субъектов общения объективным барьерам. Субъективные барьеры разнообразнее, на них остановимся более подробно и выделим несколько их видов.

- *Семантические барьеры* — неправильное или неоднозначное толкование смысла слов, смысловых оттенков вербальных средств. Особенно часто это относится к сложной

терминологии, жаргонным выражениям, заимствованным словам, профессиональной лексике.

- **Барьеры восприятия** — неоднозначное понимание или интерпретация информации в результате первого впечатления, стереотипов, определенных внутренних установок, конфликтной ситуации, личного неприятия темы или собеседника и т. д. У собеседника может сложиться неправильное первое впечатление, на его восприятии оказаться неприятный предыдущий опыт общения (он называется «коммуникативное поле общения»); на передний план могут выйти предубеждения в отношении себя и других, а также комплексы, стереотипы, другие установки — все это влияет на восприятие информации, коммуникативный эффект и обратную связь.
- **Барьеры незнания** — часто собеседники, услышав незнакомое им слово или понятие, стесняются переспросить или признаться в собственной некомпетентности, поэтому умалчивают о том, что чего-то не поняли. При этом, как несложно догадаться, общий смысл сообщения теряется или сильно искажается.
- **Барьеры интереса** — мы охотно говорим о том, что нам интересно. Если тема дискуссии далека от нашего круга интересов, уровень восприятия информации значительно снижается.
- **Эмоциональное состояние собеседника** — когда вы узнали, что дома прорвало трубу, вам точно не до обсуждения бюджета на следующий год.
- **Неумение или нежелание слушать** — самая распространенная причина неэффективной коммуникации. Невладение техниками активного или рефлексивного слушания, невнимательность, отсутствие интереса к теме или собеседнику мешают правильному, целостному и адекватному восприятию информации.
- **Неверный контекст** — общение происходит не в нужное время и не в нужном месте.
- **Неграмотная формулировка сообщения.**
- **Некорректная обратная связь.**

Если говорить про бизнес-коммуникацию или организационную коммуникацию, то тут можно выделить следующие виды барьеров.

- *Искажение информации* — по тем же причинам, что мы рассматривали выше. Это может быть в результате семантических барьеров, просто боязни переспросить или быть наказанным вышестоящим начальством.
- *Некомпетентность персонала* — к сожалению, распространенная причина в нашей стране. Хроническая нехватка действительно компетентных, опытных и знающих сотрудников снижает эффективность всех бизнес-процессов.
- *Неэффективная или сложная организационная структура* — зачастую сложная, многоуровневая организационная структура компаний мешает быстрой и качественной передаче информации. Влияет также бюрократический вопрос.
- *Информационная перегрузка* — отделы и сотрудники, работающие в режиме цейтнота и с большим количеством информации, просто не справляются с коммуникационным потоком.
- *Личностные конфликты* — компания — это прежде всего люди, поэтому человеческий фактор приятия и неприятия играет ключевую роль.
- *Несовершенство технических средств* — плохой Интернет, отсутствие корпоративной почты, нехватка курьерских служб, плохая телекоммуникационная связь и т. д.

Эффективной можно назвать ту коммуникацию, при которой влияние барьеров снижено по минимуму. Возникает резонный вопрос: как избежать коммуникационных барьеров? Здесь можно дать несколько советов.

- УстраниТЬ все объективные барьеры или перенести коммуникационную ситуацию в более удобный и благоприятный контекст.
- Использовать максимально понятную собеседнику лексику во избежание семантических ошибок. Не стоит использовать сложную или профессиональную терминологию, если вы не уверены, что собеседник вас поймет (но даже при этом термины следует пояснить).

- Заинтересовать собеседника темой обсуждения.
- Формулировать сообщение максимально четко и ясно (подробнее про кодирование-декодирование см. далее).
- Прежде чем переходить к самому сообщению, убедитесь, что у собеседника нет барьеров восприятия. Если вы заметили, например, влияние стереотипов или каких-либо установок, необходимо проявить ассертивность и эмпатию, улучшить эмоциональный фон общения.
- Определите успешность контекста конкретной коммуникационной ситуации.
- Регулярно давайте обратную связь собеседнику.

Всегда формулируйте для себя заранее итог коммуникации. Предполагаемый результат определяет выбор оптимального коммуникативного канала. Если вы хотите поговорить с боссом о повышении заработной платы, то нелогично вести разговор по телефону или электронной почте. Нужно выбрать время и место таким образом, чтобы получателю информации это было удобно. В данном случае стоит позаботиться о том, чтобы ничто вам не мешало, никто не отвлекал, т. е. избавиться от объективных помех. Не забывайте про контекст: один и тот же разговор можно провести в кабинете начальника, в коридоре или на нейтральной территории — в кафе или на корпоративном мероприятии.

Как ни печально, чаще всего неэффективность коммуникации, разногласия и непонимание возникают не из-за искажения и неверной интерпретации информации, а из-за банального не желания внимательно слушать человека, понять его, проникнуться его идеей, мыслями, чувствами... О том, как этого избежать и что нужно делать, читайте в главе «Слушаю активно».

Чтобы преодолеть субъективные барьеры, следует всегда помнить о коммуникативном поле опыта (в некоторых случаях его причисляют к компонентам коммуникации). Каждый человек участвует в коммуникации, имея свой опыт общения, который влияет на его восприятие, роль в общении (доминантную или пассивную), на использование определенного тезауруса. Поэтому сначала нужно установить первоначальный эмоцио-

нальный контакт — понять, какую роль в общении собирается занять собеседник, на каком «языке» он говорит, одинаково ли понимают собеседники ключевые понятия и т. д.

### Закон 2

#### **Всегда говорите на языке собеседника.**

Коммуникация — это не соревнование на звание «кто умнее». Главная задача — ясно и точно сформулировать свою мысль, чтобы минимизировать искажение при интерпретации собеседником. В вашем воображении мысль может пребывать в любом виде, но на стадии кодирования информации необходимо подобрать слова и структурировать сообщение таким образом, чтобы вас было интересно слушать и легко понимать. В науке это называется переводом с языка внутренних мыслительных и психических процессов на язык символов и знаков.

Если мы не знаем иностранного языка, на котором говорит собеседник, а он в свою очередь не знает нашего, общение вряд ли будет эффективным. А мы, говоря на одном языке с собеседником, все равно зачастую формулируем мысли так, что не понимаем друг друга. Это происходит из-за использования сложной терминологии, сложнопроизносимых слов, слишком длинных сложноподчиненных предложений с запутанной причинно-следственной связью, двусмысленных понятий, неоднозначных формулировок и высокопарных оборотов.

Сделайте свою речь легко усваиваемой. Говорите словами собеседника, действуйте его синтаксические конструкции. В психологии даже есть такое понятие «подстройка под собеседника». И самое главное: регулярно получайте обратную связь от собеседника — уточняйте, правильно ли он вас понял, понятно ли вы излагаете мысль. Вовремя полученная обратная связь поможет избежать многих недоразумений и ошибок, которые мы так часто встречаем в любой коммуникативной ситуации. Взаимопонимание — вот ключевой аспект успеха.

Итак, мы описали, каким образом осуществляется коммуникативный процесс. Теперь более подробно поговорим о том, как открыть в себе успешного оратора, прекрасного собеседника и талантливого спорщика.

# 2

## СЕКРЕТЫ ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

Конференция, совещание, презентация, выступление перед сотрудниками, корпоративные мероприятия, рабочая панелька — мы часто сталкиваемся с ситуациями, когда необходимо выступать перед аудиторией. Каждому из нас, руководителю и подчиненному, школьнику и студенту, менеджеру и юристу необходимы навыки публичных выступлений. Бывает, в приватной беседе получается говорить уверенно и убедительно, но как только дело доходит до публичных выступлений, сразу чувствуется дрожь в коленях. В данной главе мы рассмотрим основные законы ораторского искусства, узнаем, как подготовиться к выступлению, как побороть страх перед аудиторией, как установить контакт со слушателями и привлечь внимание, как убедительно говорить и произвести благоприятное впечатление на публику. Эти знания помогут подготовиться к выступлению. А если вы уверенно чувствуете себя во время публичных выступлений, другие коммуникативные ситуации вам не страшны.

Для удобства разобьем публичное выступление на докоммуникативную и коммуникативную фазы. Многие ошибаются,

**Красноречие дороже денег, славы и власти, ибо последние очень часто достигаются благодаря красноречию.**

Скилеф

думая, что ораторское искусство — это лишь говорение для публики. Но основная и самая сложная работа происходит на стадии подготовки к выступлению: это выбор темы, определение цели выступления, подбор и анализ материалов доклада, написание текста доклада, подготовка, репетиции и т. д. Я всегда советую, прежде чем приступить к подготовке публичного выступления, провести своеобразный самоанализ. Следует ответить на ряд вопросов, которые помогут собраться с силами и обязательно сделают задачу оратора яснее и точнее.

### ЧТО?

Что мы будем рассказывать? О чём поведаем аудитории? Ответом на этот вопрос будет формулировка темы выступления. Если тема заранее известна, вам необходимо ее конкретизиро-

**Заберите у меня все, чем я обладаю,  
но оставьте мне мою речь, и скоро  
я обрету все, что имел.**

Дэниэл Уэбстер

вать или расширять. Если предполагается выступление на свободную тему, важно помнить, что ин-

формация должна быть интересна аудитории. Это отнюдь не означает, что следует выбирать чуждую вам тему, она всегда должна соответствовать вашим интересам, чтобы подготовка к выступлению доставляла удовольствие и давала вам новые знания. Выбирайте тему, которая интересна вам, в которой вы разбираетесь. Ведь главная задача — убедить аудиторию в вашем профессионализме в данном вопросе.

Закон 3

**Говорите с аудиторией о том,  
что интересно прежде всего, ей, а не вам.**

Задайте себе вопрос: насколько тема актуальна, насколько она увлекательна, насколько она спорная? Самая тяжелая аудитория — это равнодушная аудитория. Поэтому крайне важно определить действительно интересную тему, которая волнует слушателей. Она должна быть актуальной, горячей,

социально значимой и, самое главное, понятной и знакомой аудитории.

Как определить, насколько тема будет волновать аудиторию? Здесь следует пользоваться одним простым правилом: мы охотно слушаем то, что касается лично нас. Речь о школе будет интересна либо учащимся, либо родителям школьников. Тема смертной казни вряд ли покажется актуальной и интересной большинству людей, однако если в ходе рассуждений предположить, что каждый из аудитории может стать жертвой судебной ошибки, это заставит слушателей отнестись к информации с большим вниманием.

Не следует выбирать слишком сложную тему, если регламент не позволяет вам раскрыть ее в полной мере, соответственно, есть вероятность, что ваш доклад останется непонятным и неубедительным для слушателей. Кроме того, многие начинающие ораторы, выбирая сложную тему, не умеют доступно изложить материал.

Когда тема выбрана, необходимо продумать название выступления. Оно должно быть ярким, ясным, четким, кратким, а самое главное, интригующим. Сравните формулировки: «Публичное выступление» или «15 секретов успешных ораторов»; «Коррупция и политика» или «Когда посадят нечестных политиков?»; «Активное слушание» или «Как заставить людей слушать вас в любой ситуации»; «Проблема запрета абортов» или «Легальная смерть в России: десять тысяч убийств в день».

## ЗАЧЕМ?

Определение цели выступления — важная составляющая подготовки любого оратора. Вы должны ясно и четко представлять, с какой целью вы выступаете, какой реакции ждете от аудитории. Когда определена цель выступления, сформулируйте задачи: например, привлечь внимание слушателей к какой-либо проблеме, проинформировать аудиторию о чем-либо, призвать слушателей к действию или удержать внимание публики на протяжении всей речи.

## КАК?

Как вы хотите донести информацию до аудитории? Как постройте свою речь? Как будете себя вести во время выступления? Важно подумать над композиционно-логическим оформлением речи, поработать над языком и стилем выступления. Конечно, ваш доклад на симпозиуме пушкиноведов будет заметно отличаться от речи на политической акции протеста не только содержанием, но и стилистикой. Конкретная ситуация предполагает определенный стиль изложения (академично-научный или художественный, публицистический или телеграфный), неодинаковую эмоциональность, различные приемы композиционного построения речи. Ведь композиция — это логическое

---

Дейл Карнеги — гуру в области ораторского мастерства и публичных выступлений. Самые известные книги: «Публичные выступления как путь к успеху», «Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично», «Как завоевывать друзей и воздействовать на людей».

---

развитие содержания выступления: важно составить тезисный план или ход рассуждений, определить последовательность тезисов и главный тезис, который будет кульминацией выступления. Даже одну и ту же тренинговую программу нужно читать по-разному в зависимости от контекста, аудитории, целей выступления.

## ДЛЯ КОГО?

Кто будет вас слушать? Какова будет аудитория? Необходимо проанализировать будущую аудиторию и учесть следующие факторы: каков средний возраст аудитории, каковы профессиональные и личные интересы слушателей, каков их социальный статус, что их может заинтересовать, насколько аудитория знакома с темой выступления и т. д. Именно предварительный анализ аудитории позволит сформулировать тему и подготовить

выступление таким образом, чтобы оно действительно вызвало резонанс и интерес. Постарайтесь представить, как аудитория будет воспринимать вашу речь и какова может быть ее реакция. Наверное, в любом выступлении есть моменты, которые могут вызвать острые споры: политические и социальные темы, мнения авторитетных людей, вопросы морали и нравственности или другие, воспринимаемые аудиторией небеспристрастно. Важно быть готовым к любой реакции слушателей и суметь привести убедительные доказательства вашей позиции в любой ситуации. Подробнее об этом речь пойдет ниже.

#### Закон 4

#### **Анализируйте и прогнозируйте аудиторию.**

#### **ГДЕ?**

Где вы будете выступать? Многие начинающие ораторы чувствуют дискомфорт именно из-за того, что незнакомы с местом выступления, аудиторией, помещением, непривычная обстановка психологически давит на них. Постарайтесь выяснить планировку помещения, где будут располагаться слушатели, оратор, каково оснащение аудитории (наличие микрофона, трибуны, стола, стульев и т. д.). Полезно заранее проверить акустику в помещении, узнать, как пользоваться видеопроектором и другой техникой.

Известен нелепый случай: однажды представителю компании N поручили ответственное задание — провести презентацию компании для потенциальных партнеров в Праге. Он подготовился к выступлению, составил план, подобрал примеры, нашел яркие образы, а администрирование мероприятия доверил руководству принимающей компании. «Все готово?» — «Конечно!» — ответили ему. Наступает время презентации и... о ужас, кресел в аудитории всего 50, а слушателей более сотни.

**Речь должна вытекать  
и развиваться из знания предмета.  
Если же оратор не изучил его,  
то всякое красноречие является  
напрасным, ребяческим усилием.**

Цицерон

Аудитория огромная, а микрофона нет. Принимающая компания только через два часа нашла решение технических проблем. Каков результат? Полное разочарование со стороны потенциальных партнеров и несостоявшаяся сделка. Этот пример я привел для того, чтобы показать, что организация выступления также входит в обязанности оратора, по крайней мере, в его интересах не упускать из виду эту сторону дела. Если бы представитель компании N, приехав в Прагу, осведомился, в какой аудитории состоится презентация, и заранее решил технические вопросы, то результат был бы более удачным.

### **КОГДА?**

Когда вы будете выступать? В какое время? Время выступления имеет огромное значение. Выясните, кто выступает до вас и в течение какого времени. Возможно, аудитория будет уже утомлена, соответственно, придется подкорректировать регламент.

Выясните, какие праздники отмечаются в этот день — у вас будет возможность начать речь с поздравления. Памятных дат, свет — ских, религиозных и международных праздников не сосчитать: День поцелуя, День солнца, Всемирный день приветствий, Международный день красоты, Всемирный день качества, День спонтанного проявления доброты, Всемирный день левши, День отказа от курения, даже Международный день туалета есть — достаточно заглянуть в календарь, наверняка найдется праздник, удачно сочетающийся с тематикой вашего выступления. Узнайте, возможно, недавно или в ближайшем будущем отмечается день рождения, годовщина свадьбы или выхода первой книги/первого фильма авторитетных и известных ныне людей, присутствующих в аудитории. Еще лучше, если удастся связать тему своей речи со значимыми событиями.

### **КАК ДОЛГО?**

Сколько времени аудитория готова слушать? Каков ваш регламент? Ответы на эти вопросы позволят определить оптимальную продолжительность выступления. Конечно, произносить

многочасовые речи, как Фидель Кастро, не следует. Оптимальное время выступления — 5–20 минут, в зависимости от цели выступления. Но помните золотое правило: «Лучше меньше, да лучше». Поэтому не стремитесь поразить всех длительностью (и подготовленностью) выступления.

В классической риторике подготовка публичного выступления подчинена четким законам и проходит несколько стадий, которые называют инвекция, диспозиция, элокуция и меморио.

- Инвенция, или «изобретение». На этой стадии собирается и анализируется необходимый для выступления материал.
- Диспозиция, или «расположение». Эта стадия подразумевает разработку структуры или плана выступления. Оратору надо соблюдать порядок и причинно-следственные связи блоков речи. Существует ряд методов композиционного решения и подачи материала. Это индуктивный метод (от частного к общему), дедуктивный (от общего к частному), метод аналогии (сопоставление различных явлений, событий, фактов), исторический метод (изложение материала в хронологической последовательности), концентрический метод (расположение материала вокруг самой главной и яркой проблемы) и др.
- Элокуция, или «словесное оформление мысли». На этой стадии оратор выбирает стиль изложения, редактирует текст, речевые обороты, т. е. на этой стадии складывается окончательная редакция речи.
- Меморио, или «запоминание». Оратор на данной стадии размышляет над невербальным оформлением написанного (определяет, какие места текста следует выделять интонационно), запоминает написанное, репетирует речь.

Подбор материалов для речи оратора — это тот базис, который позволит хорошо и тщательно подготовиться и сделать сообщение действительно информативным, увлекательным и интересным. За необходимой информацией обращайтесь в библиотеки, к справочной литературе, к периодике, наконец,

к сети Интернет, где есть сведения по любой теме. Стоит предупредить: обращайте внимание на правдивость информации, которую вы используете. Чтобы речь получилась содержательной, работайте с несколькими источниками, анализируйте все точки зрения по данному вопросу, узнавайте статистику, мнения авторитетных людей в этой области. Ссыльтесь на собственные знания, опыт и результаты исследований — примеры из жизни всегда нагляднее. Анализ собранного материала должен привести вас к формулировке собственного мнения, позиции по данному вопросу.

Запоминание, или меморио, — это действительно одна из самых сложных частей подготовки к публичному выступлению. Для любого оратора важно, чтобы речь он помнил настолько хорошо, чтобы при произнесении мог рассказать все, что хотел,

---

Однажды великий оратор Уинстон Черчилль стал жертвой зубрежки. Поначалу он записывал и заучивал свои речи. Но был случай, когда, выступая с заученной речью перед британским парламентом, он сбился, пытался вспомнить, с чего начинается следующее предложение, но не смог это сделать. Черчилль выступление так и не закончил. С тех пор он никогда не запоминал дословно свои речи.

---

не заглядывая в текст. Ведь даже у профессионального оратора случаются речевые ошибки, неточные формулировки, отступления от темы и даже потеря информационных блоков, которые он намеревался донести до аудитории. «А как же импровизация?» — часто спрашивают на тренингах. Лучший экспромт — это тот, который заранее подготовлен.

Так как же запомнить свою речь? Конечно, речь идет не о дословном зазубривании текста вплоть до предлогов; никогда не стремитесь запомнить речь слово в слово. Предлагаю следующую поэтапную схему работы с текстом:

- подробный конспект (со всеми уточнениями, фактами, цифрами, цитатами);

- краткий тезисный конспект (разбейте информацию на блоки и отметьте смысловые переходы от блока к блоку);
- развернутый план (с сохранением основных цитат, цифр, статистики);
- краткий план;
- свободная речь без обращения к исходному письменному тексту.

Докоммуникативная стадия должна заканчиваться репетицией выступления. Для начала прочтайте подготовленный текст речи для выявления логических, фактических и стилистических ошибок. Уточните, сколько времени отведено на вашу речь — это позволит узнать, укладывается ли выступление в регламент. Если на вопрос «раскрыл ли я тему этим сообщением?» вы отвечаете положительно, то можно приступать к репетиции. Можно потренироваться перед друзьями или знакомыми либо сделать видеозапись, чтобы посмотреть на себя со стороны. Можно использовать внутренний монолог, т. е. мысленное произнесение речи, однако все же лучше репетировать вслух. Это позволит улучшить технику произношения и обратить внимание на свою дикцию.

Часто выступления, содержащие много сложнопроизносимых терминов, вызывают трудности у начинающих ораторов. Во-первых, необходимо добиться легкого и безошибочного произнесения таких слов. Во-вторых, нагромождение терминов (например, превысокомногорассмотрительствующий субстанционализированный, или уплощенно-пинакоидально-ромбоздрический и диметилалкилбензиламмонийхлорид) сложно воспринимается на слух. Если они действительно необходимы, постарайтесь разнести их в разные предложения. В-третьих, необходимо убедиться, что аудитория понимает их значение, поэтому не поленитесь уточнить терминологию (вспоминаем закон 2). Если в вашем выступлении будут содержаться иностранные слова, а вы не совсем уверены в своем английском, немецком или другом иностранном языке, то лучше заменить их русскоязычными вариантами. Известно немало

случаев, когда неподготовленные ораторы произносили иностранные слова с ошибками или с явным русским акцентом, чем смешили публику.

После репетиций самое время подумать о внешнем виде. Почему-то многие совсем не уделяют этому вопросу внимания, а ведь от того, насколько уместно и эффектно вы выглядите, зависит ваш успех у аудитории. Впечатление слушателей об ораторе складывается еще до того, как он начинает говорить. Не стоит надевать что-то яркое, эксцентричное и вызывающее. Бывает, выступающие ярко одеваются, чтобы произвести впечатление: аудитория перешептывается и обсуждает, как выглядит оратор, но слушает невнимательно. Не пытайтесь одеждой вызвать у аудитории восхищение, удивление или зависть. Помните, что доминанта выступления — это вы и ваша речь, а одежда, внешний вид — это сопровождение, которое должно логично вписываться в общую стилистику и концепцию. Одежда должна быть прежде всего удобной, чтобы вы чувствовали себя комфортно, некричащей и, самое главное, опрятной и отточенной.

**Вынашивайте вашу речь, пока она не обретет конкретные очертания, затем зафиксируйте все идеи на бумаге, записав буквально несколько слов по каждой из них, запишите их на клочках бумаги — в процессе работы над материалом вы поймете, что такие несвязанные куски информации нетрудно упорядочить и систематизировать.**

Чарльз Рейнольд Браун

Вот несколько советов, как подготовиться и составить речь.

Предлагаю очень действенный метод: записывайте все свои мысли на маленьких листочках бумаги. Носите их всегда с собой, и как только вас озарит, сразу же набросайте на бумаге свои мысли. После этого соберите весь полученный архив идей и структурируйте их. Такой «мозговой штурм» очень эффективен в подготовке речи.

Соберите для подготовки больше данных, чем вы намерены использовать. Дополнительные сведения позволят, во-первых, полнее изучить тему, а во-вторых, создать информационный резерв: при необходимости вы сможете дать разъяснения, а если вам зададут вопросы, это не застанет вас врасплох.