

**Фонд  
«Единство во имя России»**

**Гражданский  
университет**

# **ТЕХНИКИ ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ В ПОЛИТИКЕ**

**А. В. Манойло, А. И. Петренко, О. М. Хауер-Тюкаркина**

*Учебно-методическое пособие*

**Издательство «Известия»  
Москва  
2015**

---

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>3</b>
1. Базовые подходы к расширению коммуникативного ресурса публичного политика	3
2. Условия для эффективной коммуникации	4
3. Техники эффективной коммуникации	10
4. Жесты и позы	16
6. Общий план публичного выступления	23
7. Внешний вид и поведение	23
8. Полемика во время публичного выступления	24
9. Ошибки выступающего публично	24
10. Психологические уловки в споре	27
11. Нейтрализация уловок	28
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	<b>29</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	<b>30</b>
Рекомендованная литература	31

### **Манойло, А.В.**

М23 Техники эффективной коммуникации в политике: уч.-метод. пособие / А.В. Манойло, А.И. Петренко, О.М. Хауер-Тюкаркина. – М.: Издательство «Известия», 2015. – 32 с.

ISBN 978-5-206-00948-4

В учебно-методическом пособии представлены теоретические и практические материалы для деятельности публичного политика по расширению его коммуникативного ресурса. Приведенные разработки помогут выстроить эффективную систему работы в коммуникации по основным направлениям деятельности публичного политика.

**УДК 30.303**  
**ББК 60.5**

## ВВЕДЕНИЕ

Деятельность публичного политика пронизана необходимостью общения с другими людьми как на персонифицированном уровне, так и в процессе выступлений перед аудиторией. Образно говоря, публичный политик «обречен» на решение тех или иных коммуникативных задач.

Основной задачей рассматриваемого материала, направленного на расширение коммуникативного ресурса публичного политика, является формирование межличностной составляющей его профессиональной деятельности, а также его социальных умений и навыков.

Важная особенность данного учебно-методического пособия — его направленность на активное овладение участниками коммуникативными знаниями, умениями и навыками, а также приемами диагностики партнера по коммуникации.

При использовании в ходе освоения материала набора психотехнологий предусматривается столкновение политиков с ситуациями, релевантными возникающим в процессе их реальной профессиональной деятельности, но не разрешаемыми на основе использования стандартных, традиционно применяемых техник и тактик коммуникации.

Среди навыков, вырабатываемых с помощью таких психотехнологий, ведущее место занимают:

- навыки слушания и речевого общения (вербализации);
- умение «считывать» невербальные сигналы;
- развитие аттракции (умения нравиться другим);
- конструктивное межличностное взаимодействие;

Кроме перечисленных навыков тренинг помогает расширить профессиональный горизонт и ликвидировать дефицит коммуникативных навыков публичных политиков.

## 1. БАЗОВЫЕ ПОДХОДЫ К РАСШИРЕНИЮ КОММУНИКАТИВНОГО РЕСУРСА ПУБЛИЧНОГО ПОЛИТИКА

Важнейшим фактором, обеспечивающим эффективность общения, является понимание партнерами друг друга. Участникам тренинга задается следующий вопрос. «Бывали ли у вас в жизни ситуации, когда вы говорите с кем-то на родном языке, и вдруг один из участников заявляет: «Я же не это имел в виду» или «Ты меня не совсем правильно понял». Практически все участники тренинга отмечают, что подобные случаи у них происходили. При анализе причин такого рода ситуаций называются отсутствие интереса к обсуждаемой теме либо партнеру, отвлечение на иные мысли, психическое или физическое состояние партнеров и многое другое. И все это, конечно же, верно. Но мы делаем акцент на одном из высказываний Эверетта Шострома в его книге «Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор». Оно звучит так: **«С человеком нужно говорить не так, чтобы он вас понял, с человеком нужно говорить так, чтобы он не мог вас не понять!»**.

Некоторые коммуникаторы полагают, что если партнер не понял того, что ему было сказано, то это его проблема. Особенностью эффективной коммуникации является

общение «от партнера», а не общение «от себя». Если инициатор коммуникации что-то сказал партнеру, а тот его не понял, значит, следует сказать то же самое по смыслу, но иначе оформить это словесно.

К сожалению, нередко можно наблюдать картину, когда инициатор коммуникации что-то говорит партнеру, убеждается, что тот его не понял и начинает «объяснять», повторяя слово в слово сказанное ранее. Если партнер и на этот раз не понял, то возрастает эмоциональный накал у инициатора коммуникации, иногда он переходит и к оскорблению партнера.

Именно для эффективной коммуникации является характерным умение вести объяснение на языке, понятном объекту коммуникации. Если объект не понял инициатора коммуникации, то следует найти адекватные каналы доступа, чтобы сделать аргументацию действительно понятной для него.

## 2. УСЛОВИЯ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Для создания условий, необходимых для эффективной коммуникации, важно ориентироваться в особенностях работы объекта коммуникации с информацией, а для этого следует получить «ключ доступа» к этим особенностям, чтобы учесть их при построении эффективной коммуникации с партнером.

*Ключ доступа — внешний признак, который с большой вероятностью говорит о внутреннем (психическом, ментальном) процессе. В основном ключи доступа позволяют определить, в какой репрезентативной системе идет работа с информацией в данный момент (визуальной, аудиальной, кинестетической), а также в каком эмоциональном состоянии находится собеседник.*

Процесс наблюдения за ключами доступа называется *калибровкой*.

Можно выделить следующие индикаторы, которые позволяют получить ключи доступа для организации эффективной коммуникации:

- Репрезентативные системы
- Модальности
- Стратегии работы с информацией
- Глазные сигналы доступа
- Речевые предикаты
- Жестикуляция
- Скорость речи
- Тон голоса
- Поза
- Тип дыхания

Для того чтобы добиться высокого уровня понимания партнера в процессе коммуникации с ним, следует учитывать его особенности работы с информацией, его систему восприятия окружающего мира. Именно системы восприятия окружающего мира в эффективной коммуникации и называют **репрезентативными системами**.

**Модальность** — спектр окружающего мира, который доступен человеку для восприятия при помощи какого-либо из органов чувств. Это своеобразный способ обработки получаемой или передаваемой информации. Выделяются три базовые модальности — визуальная, аудиальная и кинестетическая.

**Характеристика модальностей:**

**Визуальная** — информация обрабатывается при помощи зрительных (визуальных) образов, картин. Человеку важно «увидеть» то, о чем идет речь.

**Аудиальная** — информация обрабатывается при помощи слуховой (звуковой) информации. Человеку важно услышать то, о чем идет речь.

**Кинестетическая** — информация «пропускается» через органы чувств. Человеку важно прочувствовать то, о чем идет речь.

Практически каждый человек, контактируя с окружающим миром и перерабатывая получаемую и выдаваемую в процессе коммуникации информацию, задействует все три модальности, но одна из них всегда будет доминировать, и она называется ведущей.

Для более качественного проведения калибровки репрезентативных систем партнера мы дадим краткую характеристику внешних, поведенческих и речевых признаков проявления ведущей модальности.

#### ***Поведенческие характеристики модальностей***

**Визуальная.** Человек ходит, расправив плечи, энергично размахивая руками, отмахивая рук «спортивная», взгляд направлен чуть вверх. Люди, для которых основной является визуальная система, часто стоят или сидят с выпрямленной шеей и/или спиной и взглядом, направленным вверх. Их дыхание чаще всего неглубокое и особенно заметное в верхней части груди. Когда визуалист получает доступ к образу, его дыхание даже может остановиться на мгновение. Когда начинает формироваться картинка, дыхание возобновляется. Говорит быстро, эмоционально, меняет темп речи, громкость голоса. Речь сопровождается активной жестикуляцией, как бы показывая те фрагменты своей картины, которые считает наиболее важными. В процессе разговора старается держать контакт глазами, нередко перемещается с места на место. При близорукости, слушая партнера, может прищуривать глаза, как бы всматриваясь в то, что говорит собеседник. Часто делает в речи паузы, будто срисовывая с картины ту информацию, которую собирается вербализировать.

В речи нередко можно слышать звуки «э-э-э», «а-а-а», «м-м-м». Как правило, начинает фразу с местоимений «ты» или «вы». Когда он в конфликтной ситуации, в диалоге может преобладать обвинительный уклон. Уделяет много внимания своему внешнему виду. Его вещи, по крайней мере снаружи, выглядят презентабельно, но внутри все может быть. Дистанция для комфортного общения определяется расстоянием, с которого партнер хорошо виден.

Их губы часто выглядят тонкими и сжатыми, голос часто бывает высоким и громким с быстрыми и резкими вспышками экспрессии. Нередко наблюдается повышенное напряжение мускулатуры, в частности в плечах, голова поднята высоко, а лицо бледнее обычного. Жесты также «высокие», находятся на уровне лица.

Может увеличивать дистанцию, чтобы «охватить» взглядом собеседника. Приоритетным для него является красота, а не удобство, хотя удобство и комфорт он также любит. При общении старается держать удобную дистанцию для того, чтобы лучше видеть партнера. «Чистюли». Много времени могут уделять наведению внешнего порядка. Если накрывают на стол, тщательно его сервируют, украшают подаваемые блюда.

Дома у визуалиста всегда идеальный порядок, но если открыть платяной шкаф, то из него могут выпасть вещи, которые туда были поспешно спрятаны. Визуалист может пойти на физические страдания ради внешнего вида (туфли красивые, но жмут). Девиз «Красота требует жертв» могли придумать только визуалисты.

**Аудиальная.** Дышит всей грудью. Дыхание аудиалиста будет довольно ритмичным и особенно заметным на уровне середины грудной клетки. Если попросить таких людей описать свои переживания, то они будут концентрироваться прежде всего на их звучании. При этом их дыхание будет приспосабливаться к выражению тех звуков, которые они слышат внутри себя.

Часто возникают мелкие ритмические движения тела, а тон голоса чистый, резонирующий и вибрирующий, мелодичный. Голова балансирует на плечах или слегка наклонена к одному из них: человек как бы прислушивается к чему-то. Люди, которые разговаривают сами с собой, будут часто склонять голову в одну сторону, подпирая ее рукой или кулаком (телефонная поза). Некоторые люди повторяют то, что они услышали в такт своему дыханию. Жесты в основном находятся на уровне груди, выше талии, движения средней широты.

Аудиалисты часто любят давать долгие объяснения. Такие люди гордятся своим умением ясно и внятно излагать мысли. Из-за своей многословности аудиалисты могут доминировать в разговоре. Бывает такое, что аудиалисты чрезмерно утомляют некоторых партнеров своей излишней разговорчивостью, тогда они могут становиться «отшельниками». Аудиалисты много говорят с собой. Они часто обладают высокой чувствительностью к звукам и легко отвлекаются, поэтому аудиалисты пытаются изолировать себя от резких и неприятных звуков.

Аудиалист ходит ритмичной походкой, слабо размахивая руками, взгляд направлен прямо перед собой. Часто не смотрит в глаза, так как вслушивается в слова. При разговоре может не держать контакт глазами, а иногда даже как бы отворачивается от партнера. Чем больше он заинтересован темой разговора, тем сильнее может поворачивать в сторону партнера ведущее ухо. Речь практически не окрашена эмоционально, говорит, как метроном, не меняя ни темпа речи, ни громкости голоса. В процессе разговора предпочитает стоять на месте. Жестикуляция слабая. Во всем любит системность. Его вещи должны лежать в том порядке, который он считает наиболее целесообразным. Любит систематизировать информацию, аккуратен до педантичности. Дистанцию при общении держит такую, чтобы было хорошо слышно партнера. Когда обдумывает что-то серьезное, может «пришептывать», как бы проговаривая про себя.

Когда говорит, смотрит в ваш лоб (в зону так называемого «третьего глаза»). Часто использует выражения «те, кто», «тот, кто», «каждый, кто» и т. д. Практически не берет на себя ответственность ни за что, крайне редко употребляет местоимение «я».

Дома у аудиалиста всегда строгий порядок, все находится только там, где должно. В отличие от визуалиста, в кейсе, дамской сумочке, на рабочем столе у аудиалиста всегда все на своих местах.

**Кинестетическая.** Для кинестетиков характерно глубокое низкое дыхание животом. С низким положением головы связан голос низкой тональности, богатый обертонами. Предпочитают говорить медленно, с длинными паузами. Их дыхание изменяется в зависимости от состояния их чувств. Губы кинестетиков выглядят полными и мягкими. Тон их голоса часто бывает низким, глубоким, хриплым или приглушенным. Кинестетики обычно говорят медленно и делают долгие паузы, когда получают доступ к хранимой в глубине себя информации.

Жесты также «низкорасположенные», то есть жестикуляция преимущественно происходит ниже уровня талии. Движения крупные, размашистые, свободные, тело расслаблено.

Многие кинестетики двигаются медленно. Походка расслабленная, иногда вялая, может пришаркивать ногами, взгляд направлен несколько вниз, отмашка рук либо отсутствует, либо весьма слабая. При разговоре любит находиться на максимально близком расстоянии от собеседника. Нередко опускает глаза, при возникновении напряжения в беседе может вздыхать достаточно интенсивно. Речь эмоциональная, чувственная, с придыханием. В процессе общения любит прикасаться к партнеру. При приветствии может подолгу держать руку партнера в своей. Жестикуляция более плавная и направлена вниз и к себе. Всю информацию пропускает через себя, через свои чувства.

В конфликте выбирает тактику извиняющегося. В речи очень часто звучит «я». Чтобы побудить такого человека сделать что-либо, нужно его поощрить или одобрительно похлопать по спине.

Кинестетики любят прикосновения. При общении с кинестетиком нужно располагаться на небольшом расстоянии от него, им нравится близость. Им трудно избавиться от отрицательных эмоций. Если кинестетики печальны, это может подтолкнуть их к депрессии. Эти тяжелые эмоции приведут к тому, что они станут еще печальнее и попадут в замкнутый круг. Плюсы заключаются в их способности испытывать глубокие чувства и глубокую привязанность. Нужно понять чувства этого человека, чтобы войти с ним в контакт.

Он постоянно призывает прочувствовать то, о чем идет речь, вместе с ним. Приоритетным для кинестетика является удобство. Они любят красивые вещи, которые

прежде всего должны быть удобны. С трудом расстается с вещами, к которым привык, даже если они уже прилично изношены.

Кинестетик не может пойти на физические страдания ради внешнего вида (туфли красивые, но жмут). Девиз «Красота требует жертв» — для кого угодно, только не для них.

В последнее время стали выделять еще один тип людей.

**Дигиталы.** Название этого типа происходит от английского digital — числовой. Характерно неглубокое, поверхностное дыхание, движения механические, заученные, роботообразные, голос также сухой, монотонный, лишенный эмоциональных оттенков. Такие люди предпочитают сенсорно неопределенные слова и выражения, несущие только сухую информацию, лишенную субъективной эмоциональной окраски. В речи они используют слова, сигнализирующие о понимании, о принятии информации «понятно», «интересно», «знаю», «я подумаю» и т. п., часто оперируют цифрами. Для них самым важным является внутренний диалог.

**Вербальные признаки (индикаторы) модальности.**

В речи партнера по коммуникации также содержится огромный пласт информации, по которой, слушая партнера, можно определить его ведущую модальность. В частности, слова, являющиеся индикаторами той или иной модальности в эффективной коммуникации называют предикатами.

**К предикатам относятся только глаголы, прилагательные и наречия!**

**Сравнительная таблица предикатов:**

<b>Полимодальные</b>	<b>Визуальные</b>	<b>Аудиальные</b>	<b>Кинестетические</b>
понимать	ясно видеть	хорошо звучать	ухватить
отражать	отзеркаливать	отраженное эхо	отскочить
отсутствующий	пустой	глухой	оцепенелый
демонстрировать	показывать	объяснять	пройти через
соглашаться	«есть глазами»	гармонировать	уступать
нарочитый	показной	громкий	напыщенный
повторять	обозревать	репетировать	снова прйтись
невоспринимающий	слепой	глухой	бесчувственный
ссылаться на	указывать на	упоминать	касаться
обдумать	осветить	обговорить	прочувствовать
быть внимательным	присматриваться	вслушиваться	вчувствоваться
игнорировать	упускать из виду	не услышать	не почувствовать

**Визуальные выражения:**

- я вижу, что вы имеете в виду
- я внимательно рассматриваю эту идею
- мы смотрим глаза в глаза
- я имею смутное представление
- у него слепое пятно
- покажите мне, что вы имеете в виду
- вы посмотрите на это — и рассмеётесь
- это прольет больше света на существо вопроса
- он смотрит на жизнь сквозь розовые очки
- это прояснилось для меня
- без тени сомнения
- смотреть скептически
- будущее выглядит светлым
- решение возникло перед его глазами
- приятное зрелище

**Аудиальные выражения:**

- на той же длине волны
- жить в гармонии
- говорить на тарабарском языке
- пропускать мимо ушей
- звонить в колокол
- задавать тон
- слово за слово
- неслышанный
- четко выраженный
- держать язык за зубами
- манера говорить громко и отчетливо

**Кинестетические выражения:**

- я связался с вами
- я ухватил эту идею
- задержаться на секунду
- я своей печенкой чувствую это
- человек с холодным сердцем
- хладнокровный человек
- толстокожий
- руки чешутся
- пальцем не тронуть
- палец о палец не ударил
- твердое основание
- загореться желанием
- не хватать звезд с неба
- плавно регулировать
- чують недоброе
- горькая пилюля
- вкус к хорошей жизни
- слащавый человек
- кислая мина

Далее мы приведем пример того, как об одном и том же могут сказать люди с различными ведущими модальностями:

**Текст визуалиста:** «Уважаемые коллеги! Хотелось бы **показать** вам проблему эффективной межличностной коммуникации, **высветив** как можно более **ярко** все ее аспекты. Если мы **рассмотрим** процесс эффективной коммуникации как ситуацию, в которой партнеры чем лучше **рассмотрят** все особенности друг друга и **ясно увидят** то, что им импонирует в партнере, тем **красочнее** могут стать их отношения».

**Текст аудиалиста:** «Уважаемые коллеги! Хотелось бы **рассказать** вам о проблеме эффективной межличностной коммуникации, **обговорив** как можно более **логично** все ее аспекты. Если мы **обсудим** процесс эффективной коммуникации как ситуацию, в которой партнеры чем лучше **поймут** все особенности друг друга и **услышат** то, что им импонирует в партнере, тем **продуктивнее** могут стать их отношения».

**Текст кинестетика:** «Уважаемые коллеги! Хотелось бы вместе с вами **прочувствовать** проблему эффективной межличностной коммуникации, зацепив как можно более **плотно** все ее аспекты. Если мы **взвесим** процесс эффективной коммуникации как ситуацию, в которой партнеры чем лучше **вчувствуются** во все особенности друг друга и **крепко ухватят** то, что им импонирует в партнере, тем **теплее** могут стать их отношения».

Данные слова и выражения можно использовать не только для определения ведущей репрезентативной системы человека, но и для подстройки к нему. Используя слова соответствующей модальности, можно создать впечатление у собеседника, что его

хорошо понимают, а говорящему можно доверять. Ощущение «что ни слово, то правда». Любая мысль, «переведенная» на язык ведущей модальности, будет восприниматься человеком легче, «как своя», и встречать меньше сопротивления с его стороны.

Так какую же ценность имеет знание об использовании предикатов в речи партнера по коммуникации? Использование предикатов — это главный индикатор того, как партнер «формирует представление» о мире и конструирует свою «внутреннюю реальность». Таким образом, предикаты предоставляют людям главный ключ к субъективной реальности партнеров — доступ к их мышлению, чувствам и реакциям.

Предикаты также очень помогают нам при установлении раппорта с партнерами по коммуникации. Так как раппорт подразумевает достижение гармонии, согласия и близости, то знание или использование предикатов позволяют людям быстро научиться «говорить на языке другого человека». Это позволяет нам быстро услышать и использовать языковые паттерны, которые использует другой человек. Людям обычно нравятся те, кто думает и поступает, как они. Поэтому умение правильно определять репрезентативную систему своего партнера по общению и знать предикаты позволяет расположить его к себе, быстро и эффективно войти в контакт и даже убедить партнера принять какие-либо значимые для нас решения.

При установлении раппорта существенную роль играет подстройка. Подстройка подразумевает гибкость, достаточную для того, чтобы войти в принадлежащую партнеру модель окружающего мира. А в процессе общения люди используют для этого лингвистические паттерны и лексику своего собеседника. При подстройке к партнеру важно правильно определить его репрезентативную систему, для того чтобы в своей речи обращаться именно к ней. Если репрезентативная система будет определена неправильно, то эффективная коммуникация может не состояться.

Не менее важным для эффективной коммуникации является калибровка **стратегий работы** с информацией партнера.

Для разных людей характерны различные системы получения и обработки информации. Стратегия работы с информацией, как правило, состоит из трех последовательных этапов:

- поиск;
- репрезентация (обработка);
- оценка.

То есть перед тем как сообщить какую-либо информацию вербально, человек находит ее в памяти (поиск), обрабатывает (репрезентация), оценивает (оценка) и только потом выдает ее как вербально, так и невербально.

Важно помнить, что каждый из этапов стратегии может осуществляться в любой из трех модальностей, и следовательно, всего на вооружении коммуникаторов стоит 27 стратегий обработки информации, или иными словами — 27 русских языков.

Каким образом это может проявляться в коммуникации? Например, партнер говорит: «Если **пристально рассмотреть** обсуждаемую проблему (поиск в визуальной модальности) и **проговорить** детали, **обсудив** все спорные моменты (репрезентация в аудиальной модальности), то в конце концов мы **прочувствуем**, насколько эта проблема **тяжела** в своем решении (оценка в кинестетической модальности)». Таким образом стратегия работы с информацией данного партнера — ВАК, где В — визуальная модальность, А — аудиальная и К — кинестетическая модальность. Если в ответ партнер построит информацию по иной стратегии, например, КВА, где ни в поиске, ни в репрезентации, ни в оценке модальности не будут совпадать, то это может привести к осложнению процедуры понимания партнерами друг друга. Сравните: «Если **до глубины прочувствовать** обсуждаемую проблему (поиск в кинестетической модальности) и **рассмотреть** детали, **высветив** все спорные моменты (репрезентация в визуальной модальности), то в конце концов мы **скажем**, насколько эта проблема **сложна** в своем решении (оценка в аудиальной модальности).

### 3. ТЕХНИКИ ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ

#### 3.1. Глазные сигналы доступа

Еще одним мощным индикатором стратегий работы с информацией являются глаза. Давно было замечено, что как только человек начинает мысленно работать с некой информацией, его глаза начинают активно смещаться в те зоны, которые характерны для работы глазных сигналов доступа в определенных модальностях.

Иначе говоря, при «работе» с информацией в определенной модальности человек смотрит (чаще всего) в строго определенном для него направлении.

Определить, в какую именно систему перешел человек в ситуации «здесь и сейчас», можно с помощью наблюдения за движением его глаз.

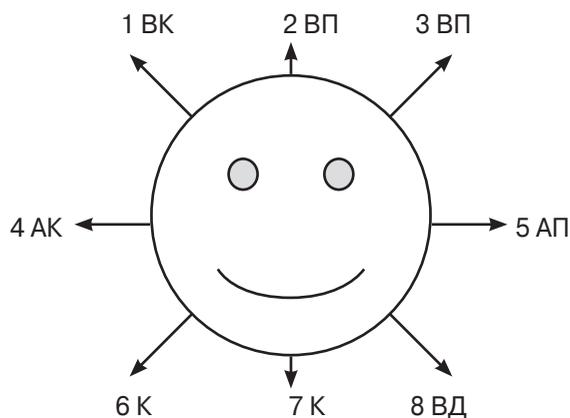
Такие движения глаз и называют «глазными сигналами доступа». Это сигналы визуальных, аудиальных или кинестетических модальностей как индикаторов мыслительных процессов.

Движения глазами яблоками в процессе разговора человек делает постоянно. Если вы внимательно будете наблюдать за глазами вашего партнера, то заметите, что в процессе общения его взгляд постоянно меняет направление и практически никогда не остается неподвижным. Такие повторяющиеся во времени перемещения получили название паттерн (от англ. pattern — сетка, структура). Подобные движения весьма точно отражают информационные взаимодействия, происходящие в нейронных цепях мозга.

Глазодвигательные реакции являются наиболее простыми для наблюдения за поведением. На практике малозаметные и почти неосознаваемые сигналы движения глаз в процессе разговора помогают определять, говорит собеседник правду или лжет, фантазирует или вспоминает.

Предпочитаемые направления движения глаз человека нетрудно упорядочить в определенную структуру. Именно в таких предпочтениях движений глаз ярко проявляется основная система представлений. Зрачки перемещаются произвольно, такие движения практически невозможно подделать. Благодаря этому они становятся наиболее верным источником сведений о предпочитаемой системе представления. Наблюдение за этими движениями поможет качественнее подстраиваться к собеседнику путем использования подходящих сенсорных предикатов.

**Схема глазных сигналов доступа № 1:**

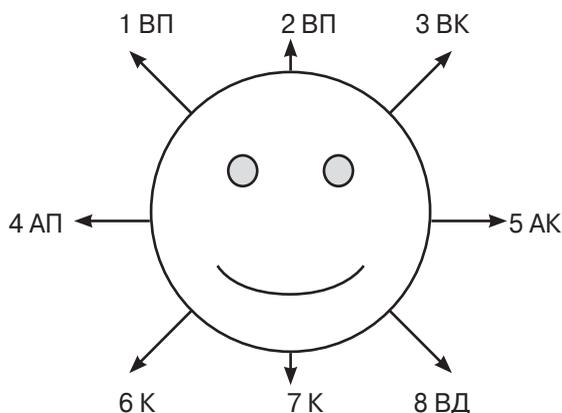


Зона 1 ВК — зона визуального конструирования, зоны 2 ВП, 3 ВП — зоны визуального воспоминания, зона 4 АК — зона аудиального конструирования, зона 5 АП — зона аудиального воспоминания, зоны 6 К и 7 К — зоны кинестетики, а зона 8 ВД — зона

внутреннего диалога. Следует помнить, что такое расположение зон глазных сигналов доступа характерно для людей, которых мы условно относим к «правшам».

У «левшей» зонирование глазных сигналов доступа происходит совершенно по-другому:

**Схема глазных сигналов доступа № 2:**



Следует помнить, что в нашем контексте левша — это вовсе не обязательно человек, который основные неконтролируемые виды деятельности делает левой рукой. Почему-то принято считать, что если у человека ведущая левая рука, то только он и является левшой. На самом деле глазодвигательные реакции подчиняются не столько тому, какая рука ведущая, сколько тому, как у данного человека построено взаимодействие левого и правого полушарий мозга.

Именно поэтому первое, что необходимо сделать, калибруя глазные сигналы доступа вашего партнера, — это определить, по какому варианту работают его глаза. Даже если вы точно знаете, что у данного партнера ведущая рука левая, все-таки уделите несколько секунд калибровке его глазных сигналов доступа.

Первый вопрос, который вы задаете партнеру для калибровки его глазных сигналов доступа, — это нейтральный вопрос, направленный на стимулирование партнера к воспоминаниям какого-то эпизода из прошлого. Например: «Вспомни, что ты увидел, когда вчера выходил из дома?» или «Какое событие тебя больше всего удивило на прошлой неделе?».

Для качественной работы с глазными сигналами доступа следует помнить несколько правил:

- Начиная задавать партнеру вопрос, вы должны видеть его глаза, поскольку у некоторых людей поиск ответа на вопрос начинается в момент проговаривания вопроса партнером, а первое движение глаз дает нам информацию о том, в какой модальности идет работа с информацией в поиске. Это тем более важно, потому что в поиске проявляется ведущая модальность партнера.
- На стадии калибровки глазных сигналов доступа следует избегать постановки вопросов «с кончика носа», вроде: «Как зовут вашу собаку?», «Какой номер вашей квартиры?» и т. п. В данном случае партнеру нечего прилагать усилия к воспоминанию такой информации, и вы не получите необходимых «исходников» для корректной калибровки его глазных сигналов доступа.
- Не рассчитывайте на одинаково ярко выраженное движение глаз у всех без исключения партнеров. Эта амплитуда зависит от большого количества факторов: физическое или психическое состояние партнера, особенности его темперамента, личная значимость для него обсуждаемых вопросов, уровень доверия к вам, желание или нежелание говорить правду.

- Довольно просто можно определить ведущую модальность партнера с помощью ряда вполне нейтральных пространственных вопросов. Например, «Какое событие произвело на вас вчера наибольшее впечатление?». Вам нужно просто обратить внимание, куда в этот момент направился взгляд партнера. Для контроля обратите внимание, слова какой модальности ваш партнер использует в своей речи при ответе на такие вопросы.

Для уяснения движений глаз партнера (а вдруг они не соответствуют стандартной схеме!) задают легкие тестирующие вопросы, затрагивающие поочередно то визуальную («как выглядит»), то аудиальную («как звучит»), то кинестетическую («как ощущается») системы представлений.

Например, вы спросите: «Как звучит кваканье лягушки из-под металлического таза?». Партнер этого наверняка никогда не слышал, поэтому будет конструировать, пытаться представить этот звук, и поэтому зрачки у него обязательно «уйдут» в сторону, в которой он обычно конструирует информацию. Если же Вы спросите: «Как звучит голос твоей матери?», то зрачки «уйдут» в сторону, характерную для работы с воспоминаниями, потому что голос матери он знает и его надо только вспомнить.

Если же, к примеру, партнер в ответ на явно «кинестетическую» просьбу (например, вспомнить, что он прикасается к бархату) реагирует в первое мгновение движением глаз по схеме «в зону визуальной модальности», а уж потом в зону кинестетической, то это значит, что у него ведущая модальность визуальная, и поэтому ему необходимо сначала вспомнить как выглядит бархат, а уж потом вспомнить тактильные ощущения этой ткани.

Примеры проверочно-тренировочных вопросов:

«Во что был вчера одет ваш сын?» (ожидаемое движение зрачков объекта — в «визуальное воспоминание»).

«Представьте себе красно-синюю в полоску собаку» (ожидаемое движение зрачков — в «визуальное конструирование»).

«Как звучит ваш квартирный звонок?» (ожидаемое движение зрачков — в «аудиальное воспоминание»).

«Как бы звучал ваш голос в огромной пещере?» (ожидаемое движение зрачков — в «аудиальное конструирование»).

«Вспомните ощущения при ожоге» (ожидаемое движение зрачков — в «кинестетическое воспоминание»).

Кинестетического конструирования, конечно, не существует. Человек не может вообразить ощущения, которые не испытывались им ранее.

Направление взгляда в зону внутреннего диалога, как правило, говорит о том, что партнер занят внутренним диалогом: задает себе вопросы или что-то говорит себе. Это направление взгляда совпадает еще с функцией контроля речи, когда человек тщательно отбирает слова, которые собирается произнести (это типичные взгляды переводчиков, докладчиков, людей, дающих интервью).

Глазные сигналы доступа — это движение глаз партнера по законам его репрезентативной системы. Но публичному политику необходимо освоить ключи глазного доступа, то есть умение считывать глазодвигательные реакции партнера и правильно их интерпретировать. Самое главное в чтении движений глаз — выработать у себя автоматизм восприятия этих движений. Тренировки и анализ, конечно, будут очень долгими, но они, вероятно, принесут несравненно больше пользы, если их проводить регулярно. Тем более что для них не нужно специально выделяемого времени и оборудования.

### **Немного практики**

Как определить ведущую модальность человека с помощью ключей глазного доступа?

Во-первых, потренируйтесь в подготовке нейтральных пространственных вопросов. Подумайте, как можно использовать темы беседы, чтобы задать вопрос тому или иному партнеру, не настораживая его. Учитесь внимательно отслеживать движения зрачков при ответах на такие вопросы.

Во-вторых, можно задать партнеру вопросы, вызывающие вполне определенные

реакции, и установить, какая из них наиболее ярко выражена. Например: «Как вы думаете, как (я, эта улица, вот это дерево) будет выглядеть через десять лет?». (Это потребует от партнера сконструировать визуальный образ.)

«Вы можете вспомнить, как выглядел ваш лучший школьный друг?» (Это вызывает уже испытанный визуальный образ.)

«Какой первый вопрос я вам задал?» (Это делает аудиальный вызов из недавнего прошлого.)

«Как вы себя чувствовали накануне последнего Нового года?» (Это вызывает воспоминание чувств.)

«Вы когда-нибудь обжигали руку?» (Это вызовет воспоминание, основанное на кинестетических ощущениях.)

«О чем вам думается в наиболее спокойные, умиротворенные моменты вашей жизни?» (Это ключ к внутреннему диалогу.)

В-третьих, можно заинтриговать партнера, сказав, что расскажете о нем что-то интересное, если он выполнит вашу просьбу: «Я скажу несколько слов и хочу, чтобы вы прислушались к ним, подумали о них и были уверены, что знаете, что они означают. Вам не надо говорить мне что-либо. Просто слушайте и понимайте. Готовы?». Далее последовательно произносятся:

- конкретное существительное: «кошка», «дерево», «чашка» или «корабль»...
- абстрактное существительное: «дружба», «обсуждение»...
- бессмысленные слова: «деокус», «рокирт», «устатил» или «колисаск»...

То, что вы увидите в глазах партнера и сопоставите, и будет паттерном доступа. Реакция следует незамедлительно. При этих вопросах партнер активизирует и свой прошлый опыт, и абстрактное мышление, привлекая для осмысления информацию из собственной модели мира.

В-четвертых, для полной гарантии конечного результата (если позволяют условия) можно потренироваться определять иерархию репрезентативных систем партнера. Перед применением этого метода требуется тренировка, так как он основан на применении несоответствий. Скрытость тестирования можно обеспечить, проводя его, например, под видом игры, забавы. Можно провести и открытое тестирование, возбудив предварительно у партнера жажду самопознания.

*Аудиально-визуальное несоответствие:*

Скажите: «Хочу попросить вас обратить внимание на свои размышления, когда мы будем делать две вещи». Когда произносится слово «две», поднимите на секунду три пальца, а затем опустите. Спустя некоторое время спросите: «Что вы первым осознали из того, что я недавно говорил?». Ответ выявит склонности партнера: если он укажет на несоответствие между тем, что вы сказали и что сделали, значит у него доминирует визуальная, а не аудиальная система представлений.

*Кинестетическо-аудиальное несоответствие:*

Скажите: «Обратите внимание, какие мысли к вам придут, когда я дотронусь до вашей правой руки». При произнесении слова «правой» дотроньтесь слегка до левой руки. Через какой-то промежуток времени спросите: «Что вы в первую очередь поняли, когда я дотронулся до вас?». Если партнер замечает несоответствие, значит, у него доминирует кинестетическая, а не аудиальная модальность.

*Визуально-кинестетическое несоответствие:*

Скажите: «Что вы осознали, когда я вот это делаю?». Когда проговариваете слово «это», слегка коснитесь партнера одной рукой, другой же — опишите дугу поперек его поля зрения. Ответ покажет, какое внимание партнера привлечено больше и, соответственно, какая система им более предпочтительна.

Определяя ведущие модальности и их иерархию, нетрудно составить так называемую психологическую карту партнера (сначала попытайтесь делать это на бумаге, а затем сможете без труда ее себе представлять). Все это способствует пониманию, какую систему общения использовать, чтобы получить доверие, необходимое для эффективного общения.

Если вы решили составить такую карту, то нужно собрать информацию. Этот процесс должен быть естественным. Неожиданное обращение к партнеру со словами: «Можете ли вы назвать цвет своего первого галстука?» (для извлечения визуального образа) будет гораздо менее эффективным, чем непреднамеренное описание во время беседы какого-нибудь случая или рассказ анекдота о вашем первом галстуке. Затем вы могли бы сказать: «Вы знаете, я даже не помню, какого он был цвета... А вы помните цвет своего первого галстука?». Извлечение же аудиального образа можно сделать, используя аналогию с любимой песней — вашей и партнера. Как только вы поймете принципы такого подхода и начнете их постоянно использовать, то заметите, что составление психологической карты может быть совсем неформальным. Партнеры дадут всю информацию, которая вам нужна, во время простой беседы.

### 3.2. Якорение

Якорение — весьма эффективная техника, которая используется в коммуникации гораздо чаще, чем мы иногда думаем. Название само вызывает ассоциацию с корабельным якорем, который прочно удерживает судно в определенном положении при определенных условиях.

Якорь — это некоторая информация, образ или действие, которые запускают вполне определенную для данного человека ассоциативную цепочку реакций. Во многих источниках почему-то якорение рассматривается исключительно как техника, базирующаяся на условном рефлексе. Мы исходим из того, что якорение безусловно содержит параметры условного рефлекса, но на самом деле не только его.

Наиболее часто якорение описывается как техника, в которой инициатор коммуникации «ставит», «закрепляет» и затем «запускает» поставленный им якорь. На этой стороне якорения мы обязательно остановимся, но вначале хотелось бы поделиться накопленным опытом использования якорения как техники актуализации уже имеющихся у партнера ассоциаций, воспоминаний из его лично значимого прошлого.

В этой ситуации нам вспоминается случай из работы таможенной службы. В купе вагона заходит таможенник, и видя на руке маленького мальчика весьма дорогие часы, говорит: «Какие у тебя красивые часики!». В ответ мальчик с гордостью говорит ему: «А у мамы с папой много таких часиков и на руках, и на ногах!». В данном случае якорем было слово «часики», которое запустило вполне определенную ассоциацию, затем вербализованную ребенком.

Такого рода пусковой механизм может быть визуальным, аудиальным, кинестетическим и смешанным. Важно только вовремя сориентироваться, какую ассоциацию вы запустили тем или иным якорем.

Есть ряд обстоятельств, которые следует помнить, приступая к использованию данной техники.

Подавляющее большинство людей окружают себя предметами, которые для них являются положительными якорями, и если вы грамотно обратите свое внимание на них, то скорее всего запустите некую позитивную ассоциацию и сформируете у партнера временное позитивное эмоциональное состояние (его иногда называют еще и *ресурсным состоянием*). Нередко партнер, у которого мы актуализировали его ресурсное состояние, гораздо легче идет на контакт, у него может снизиться порог сопротивляемости вашей информации.

Индикаторами того, что вы ввели партнера в ресурсное состояние, будут те изменения, которые в нем произойдут после того, как сработает якорь. Именно поэтому вам необходимо произвести калибровку партнера до того, как приступите к технике якорения.

Следует помнить также, что состояние, в которое вы ввели партнера, может быть весьма скоротечным, и именно поэтому необходимо закрепить его применением других техник эффективной коммуникации.

Самым каверзным моментом данного направления якорения является то, что мы не всегда можем знать истинное отношение партнера к тому, что мы хотим использовать в качестве якоря. Мы можем похвалить вещь или одежду партнера, а отношение к ней

у него крайне отрицательное. Он вынужден под давлением обстоятельств пользоваться этой вещью, но она ему совсем не нравится. Обращение к тому, что сформировало негативную ассоциацию, может запустить негативный якорь со всеми нежелательными последствиями.

Здесь мы еще раз подчеркнем важность заблаговременной калибровки партнера, которая позволит нам вовремя обратить внимание на то, какую ассоциацию мы запустили, по произошедшим изменениям в партнере.

Можно также спровоцировать негативную реакцию и на положительную ассоциацию партнера. Приведем пример с выявленным нами «эффектом злейшей подруги». Девушка надела платье, которое ей очень нравится. Ее подруга, видя это, делает реплику: «Машенька, милая, ну какое чудесное платьишко! Правда, оно тебя полнит». Каждый раз, только беря в руки это платье, Маша будет испытывать ассоциацию, которую она испытала после реплики «подруги».

### **3.3. Отзеркаливание**

Отзеркаливание — это процесс отражения физического поведения другого человека или передача обратной связи о его поведении. Такой, казалось бы, простой прием, как отзеркаливание другого человека, может давать удивительные результаты. Мы можем отзеркаливать физиологию, голос, позу, наклон головы, жесты, мимику, лексику. При этом мы знаем, что для партнера они содержат важное бессознательное значение.

Аспекты поведения партнера, которые можно отзеркаливать, включают телесные позы, специфические жесты, ритмы дыхания, выражение лица, тон голоса, паттерны темпа и интонации речи. Соответствие некоторым из этих аспектов или всем им поможет достичь гармонического взаимодействия с партнером.

Люди довольно часто неосознанно зеркалят друг друга. Но если инициатор общения осознанно применяет эту технику — он может добиться большего результата с меньшими затратами.

Отзеркаливание — не передразнивание. Передразнивание обычно преувеличивает определенный аспект поведения. Отзеркаливание — тонкое поведенческое отражение значимой бессознательной коммуникации. Отзеркаливание состоит из двух последовательных этапов — присоединение и ведение.

#### **Этап № 1. Присоединение.**

В свою очередь, он состоит из пяти шагов:

*Шаг первый* — присоединение к позе партнера. Инициатор коммуникации поэлементно начинает отзеркаливать позу партнера: положение туловища, рук, ног, головы.

*Шаг второй* — присоединение к движениям партнера. Партнер делает различные движения, а инициатор коммуникации отражает их как в зеркале.

*Шаг третий* — присоединение к речи партнера. Желательно для начала присоединиться к темпу речи. Затем инициатор общения, проведя калибровку стратегии работы с информацией партнера, переводит свою речь в эту стратегию. Здесь желательно использовать именно те предикаты, которыми пользуется партнер по коммуникации.

*Шаг четвертый* — присоединение к дыханию партнера. Это, пожалуй, самый трудный момент в отзеркаливании, но если инициатору удастся это сделать, то успех обеспечен.

*Шаг пятый* — проверка качества присоединения. Инициатору общения следует критически посмотреть и послушать себя, проверяя, насколько точно произведено присоединение к каждому из выделенных элементов.

#### **Этап № 2. Ведение.**

Переход к ведению возможен только при условии качественного присоединения к партнеру. Ведение следует проводить также поэтапно, ни в коем случае не форсируя происходящее.

*Шаг первый* — инициатор коммуникации меняет что-то незначительное в своей позе. Выдерживает паузу до тех пор, пока партнер непроизвольно отзеркалит это изменение. Это сигнал к тому, что техника применена правильно, что результаты присо-

единения дают свой положительный эффект. Можно попробовать изменить еще что-то в своей позе, и вновь через паузу дождаться отзеркаливания со стороны партнера. Этот шаг особенно важен, когда приходится общаться с партнером, который находится в закрытой позе, когда он напряжен или настроен критически.

*Шаг второй* — инициатор коммуникации чуть-чуть меняет темп своей речи и, если замечает, что партнер через некоторое время поменял свой темп речи именно в том направлении, которое задано, может переходить к следующему шагу.

*Шаг третий* — инициатор коммуникации вносит изменения в жестикуляцию, дожидаясь адекватных реакций со стороны партнера.

*Шаг четвертый* — инициатор коммуникации вносит изменения в ритм дыхания. Если надо успокоить партнера, стоит постепенно переходить на более глубокое и замедленное дыхание, если отмотилизовать — дышать немного чаще.

После всего проделанного инициатор коммуникации может переходить к обсуждению самого главного, ради чего и затевалось отзеркаливание.

#### **Немного практики**

Найдите партнера, с которым хотели бы потренироваться в отзеркаливании. Вначале вы берете на себя функции инициатора коммуникации и проходите все шаги обоих этапов, затем меняетесь ролями, и ваш партнер становится инициатором коммуникации. По окончании необходимо обменяться впечатлениями, обсудить возникшие трудности и попытаться найти варианты их преодоления.

#### **3.4. Авторитетные кавычки**

Эта техника призвана снизить критичность восприятия передаваемой коммуникатором партнеру информации, с одной стороны, и повысить доверие к передаваемой информации — с другой.

В совсем недалеком прошлом сложно было опубликовать любую научную работу, если в ней не было авторитетных кавычек: «В работе... В. И. Ленин сказал...», «В материалах... съезда КПСС подчеркивается...» и т. д. и т. п. Весь текст, помещенный в столь авторитетные кавычки, априори считался правильным, и ему следовало верить.

«Наш лидер сказал...» — такие кавычки применимы в случаях выступления перед аудиторией, в которой данный лидер — «наш», в которой он пользуется авторитетом и доверием. Если эту же кавычку использовать в аудитории, в которой негативное отношение к «нашему» лидеру — результат может быть крайне отрицательным, поскольку в данной аудитории отсутствует авторитет и доверие к этому лидеру.

Почему в выборных кампаниях так активно используются лидеры общественного мнения (ЛОМы)? Да потому, что ссылка на мнение людей, пользующихся авторитетом и доверием в районе, городе, регионе, стране, будет иметь свойство кумулятивного заряда. «Вы помните, что по этому поводу говорил Иван Иванович? А он говорил...».

Иногда неплохо проходят такие авторитетные кавычки, которые реально никто не может проверить. Например: «Древние китайцы в свое время говорили...», «Как сказал один всем хорошо известный философ...». Прелесть таких кавычек в том, что в них можно упаковать любую информацию. Ведь мало кто спросит: «А кто конкретно это сказал?».

## 4. ЖЕСТЫ И ПОЗЫ

Человеку очень важно правильно владеть своим телом и передавать с помощью мимики и жестов именно ту информацию, которая требуется в той или иной ситуации. Поза при беседе значит очень многое: заинтересованность в беседе, субординацию, стремление к совместной деятельности и т. п.

Мы не претендуем на полное раскрытие значения жестов и поз в коммуникации, поскольку литературы по данной проблеме очень много. Мы лишь дадим краткую иллюстрацию значения некоторых жестов и поз.

Таблица 1. Значение некоторых жестов и поз

№ п/п	Жесты, позы	Состояние собеседника
1	Раскрытые руки ладонями вверх	Искренность, открытость
2	Расстегнут пиджак (или снимается)	Открытость, дружеское расположение
3	Руки спрятаны (за спину, в карманы)	Чувство собственной вины или напряженное восприятие ситуации
4	Руки скрещены на груди	Защита, оборона
5	Кулаки сжаты (или пальцы вцепились в какой-нибудь предмет)	Защита, оборона
6	Кисти рук расслаблены	Спокойствие
7	Человек сидит на краешке стула, склонившись вперед, голова слегка наклонена и опирается на руку	Заинтересованность
8	Голова слегка наклонена набок	Внимательное слушание
9	Человек опирается подбородком на ладонь, указательный палец вдоль щеки, остальные пальцы ниже рта	Критическая оценка
10	Почесывание подбородка (нередко сопровождается легким прищуриванием глаз)	Обдумывание решения
11	Ладонь захватывает подбородок	Обдумывание решения
12	Человек медленно снимает очки, тщательно протирает стекла	Желание выиграть время, подготовка к решительному сопротивлению
13	Человек расхаживает по комнате	Обдумывание трудного решения
14	Пощипывание переносицы	Напряженное сопротивление
15	Человек прикрывает рот рукой во время своего высказывания	Обман
16	Человек прикрывает рот рукой во время слушания	Сомнение, недоверие к говорящему
17	Человек старается на вас не смотреть	Скрытность, утаивание своей позиции
18	Взгляд в сторону от вас	Подозрение, сомнение
19	Говорящий слегка касается носа или века (обычно указательным пальцем)	Обман
20	Слушающие слегка касаются века, носа или уха	Недоверие к говорящему
21	При рукопожатии человек держит свою руку сверху	Превосходство, уверенность
22	При рукопожатии человек держит свою руку снизу	Подчинение
23	Ноги или все тело человека обращены к выходу	Желание уйти
24	Говорящий жестикулирует сжатым кулаком	Демонстрация власти, угроза
25	Человек сидит верхом на стуле	Агрессивное состояние
26	Зрачки расширены	Заинтересованность или возбуждение
27	Зрачки сузились	Скрытность, утаивание позиции

Язык жестов во многих случаях можно назвать языком дружеского расположения. Однако в нашей жизни бывают ситуации, когда жесты людей начинают обозначать прямо противоположное. Важно помнить, что интерпретация жестов и поз партнера носит ситуативный характер и однозначная их трактовка может привести к ошибке. Так А. Пиз

в одной из своих книг отметил: «Если партнер, слушая вас, начал почесывать в ухе, то, скорее всего, ему надоело вас слушать, но вполне возможно, что у него в этот момент просто зачесалось ухо!».

Правильная калибровка поз и жестов партнера возможна только в динамике, в контексте ситуации общения. Почему и как изменилась поза. Почему и как изменилась жестикуляция. О чем только что шла речь, какой вопрос был задан партнеру — вот что важно.

## 5. РЕЧЕВЫЕ СТРАТЕГИИ

Хотелось бы также несколько подробнее остановиться на вопросе наиболее часто используемых словесных приемов (речевых стратегиях) с использованием как пресуппозиций, так и некоторых других подходов. Речевые стратегии как частные случаи пресуппозиций позволяют незаметно «направлять» человека в нужную сторону.

Пресуппозиции, в свою очередь, один из самых эффективных приемов речевого воздействия. Они обращены к бессознательному и создают «реальность, в которой существуют только нужные варианты поведения». Например, во фразе «Вы пойдете голосовать в 11 утра или в 14 часов?» нет выбора, приходится им или нет, вопрос только — «когда».

Итак, какие можно использовать речевые стратегии для повышения эффективности коммуникации?

### 5.1. Трюизмы

Трюизм — это (как бы) совершенно истинное утверждение:

- Ночью люди обычно спят.
- Все мы можем что-нибудь забыть.
- И у политиков бывают неудачи.
- После пятницы наступает суббота.

Несмотря на свою простоту, трюизмы очень хорошо действуют и весьма эффективны. Если вы, например, хотите помочь партнеру измениться, вы можете начать с фразы: «Все люди могут меняться в лучшую сторону».

Против такой конструкции обычно никто возразить совершенно не в состоянии. Потому что, действительно, люди могут меняться.

Трюизм помогает направить партнера в нужное вам русло, задать нужное направление движения его мысли.

Еще один способ использования трюизма — вызвать доверие к последующим утверждениям, то есть подстроиться. «Ты постоянно меняешься. Тариф «Индивидуальный» меняется вместе с тобой». Для этой цели очень часто используют поговорки или пословицы, которые мы просто по привычке воспринимаем как некую истину: «Кто рано встает, тому бог дает». Если вы рано встанете, то сможете успеть сделать гораздо больше.

При формулировке трюизмов используют два подхода. Вы можете говорить о том, что в данный момент скорее всего происходит с человеком или что он может проверить: «Ты сидишь на стуле», «В этой комнате белый потолок», «Сейчас зима».

Можно также добавить глаголы «можешь» или «способен» (модальные операторы возможности): «Ты можешь почувствовать свое дыхание».

Также вы можете говорить достаточно общие фразы, эти самые общепринятые истины, против которых совершенно нечего возразить: «В магазинах люди делают покупки», «Все мы иногда делаем ошибки», «Люди могут легко обучаться», «Люди способны на совершенно неожиданные вещи».

### 5.2. Допущения

«Как только вы сядете на стул, вы почувствуете себя комфортно». Здесь вы предполагаете, что если произойдет одно событие (сядете на стул), то после него произойдет и другое (почувствуете комфортно). Решаемая в данном случае задача — связать между

собой, может быть, и не связанные вещи: событие (или мотивацию), которое, скорее всего, произойдет, и то, что вы хотите получить.

«Сразу после того, как вы приступите к анализу того, о чем я буду говорить, вы почувствуете, что все больше начинаете мне доверять». Для бессознательного эти две вещи становятся единым целым. И если происходит одно событий — автоматически может произойти и второе.

Наиболее часто употребляемые конструкции в допущениях:

**«как только»; «после того как»; «сразу как»; «если, то»; «когда»; «прежде чем»; «несмотря на то что».**

Например: **«В то время как** вы будете доставать все необходимое для проведения интервью, вы настроитесь на позитив»; **«Если** вы все сядете, **то** мы быстрее начнем нашу встречу»; **«Прежде чем** купить какую-то вещь, подумайте, для чего она вам нужна»; **«Если** пойдешь в комнату, закрой окно».

Допущения можно сделать вообще без связующих слов, только за счет интонации: **«Пойдешь** в комнату, **закрой** окно»; **«Проснувшись** утром, вы **вспомните**, что сегодня нужно принести для наших занятий». Здесь действие, которое обязательно произойдет, — «проснется утром» и то, что вы хотите получить, — «принести нечто». **«После того как** прочитаете текст с результатами проверки, **поставьте** подпись в нижнем правом углу».

Вот такая, совершенно процедурная, команда: прочитал — подписал. О том, что, поставив подпись, вы соглашаетесь с содержанием текста, как бы и не вспоминается.

**«Прежде чем** согласиться, **еще раз подумай**». Связывается между собой «думание» в любом количестве более одного и согласие. То есть подумал второй раз и согласился.

При необходимости можно так же связывать между собой желательное действие и мотивацию: **«Поскольку вы хотите** понять проблему еще лучше, **то** к следующей нашей встрече **принесете** все то, что вы найдете по данной проблеме». Здесь уже связывается мотивация «закрепить материал» и то, что вы хотите получить: «принести то, что найдете».

Следует иметь в виду, что оба варианта связывания (с событием и с мотивацией) работают по-разному. Связь с событием безусловна и бессознательна. Это как выключатель: вышел за дверь — вспомнил о домашнем задании. И у этого способа есть большой плюс — можно привязывать то, что человек сознательно делать пока не в состоянии: обезболивание головы и зубов, создание нового поведения.

Связь с мотивацией более осознанна, но в то же время может быть (если подобрана корректная мотивация) и более мощной. В данном случае она работает не только на то, чтобы человек «вспомнил», но и на то, чтобы он это сделал.

### 5.3. Противопоставления

Если в допущениях мы связывали между собой два события, то есть две статичные вещи, то здесь вы уже связываете между собой два процесса (может быть, даже ведущие в разные стороны — потому и противопоставления): «Чем больше сомнений, тем легче выбор!». И хотя вроде бы сомнения облегчению выбора не особо должны способствовать, здесь эти вещи связаны одной веревочкой, и усиление одного приводит к усилению другого.

В противопоставлениях используются союзы: **«чем... тем»**, **«насколько... настолько»**.

Например: **«Чем больше** вы отвлекаетесь, **тем** внимательнее слушаете», **«Чем внимательнее** вы прочтете новый трудовой договор, **тем** быстрее вы примете решение», **«Чем сильнее** болит голова, **тем** быстрее боль проходит», **«Насколько больше** ты потратишь времени на изучение, **настолько лучше** ты будешь знать этот предмет».

К действию можно привязать и событие, но это менее удобно. «У нас скидки! Чем больше вы тратите, тем больше экономите», «Чем цена выше, тем лучше качество товара».

В противопоставлениях, как и в допущениях, тоже можно использовать мотивацию: «**Чем быстрее** вы соберетесь, **тем раньше** мы поедем на экскурсию», «**Чем сильнее** вы хотите закончить вовремя эту работу, **тем усерднее** вам придется ею заниматься», «**Чем сложнее** задача, **тем больше** удовольствие от решения».

#### 5.4. Вопросы

«Осознаете ли вы, что уже лучше начали понимать, что такое presupпозиции?»

Еще одна маленькая хитрость. Здесь предполагается, что вы уже понимаете, что такое presupпозиции, но просто не осознаете этого. Сознание будет искать ответ на вопрос, а для бессознательного «понимание presupпозиций» становится истиной. В этих вопросах чаще всего используются глаголы «осознания»: «**осознаете**», «**понимаете**», «**знаете**», «**замечаете**», «**обратили внимание**», «**вспоминаете**». А также любые вопросительные слова: «**зачем**», «**почему**», «**за что**», «**как**», «**когда**», «**где**».

Например: «**За что** вы любите нашу Государственную Думу?». Нет классического вопроса «любите или не любите», но есть вопрос «за что?». «**Вы уже понимаете**, что делаете это с каждым разом лучше и лучше?», «**Замечаете ли вы** наступающие изменения?». Вопрос здесь только в том, заметили ли вы это. Изменений-то может еще и не быть, но если партнер начинает их искать, он их обязательно найдет, а это означает, что они могут реально появиться.

«**А вы знаете**, что у Васи вся спина белая?». Нет вопроса о том, действительно ли у Васи белая спина, вопрос только в том, дошла ли эта «страшная» новость до вас. «**Осознали ли вы** всю мощь этих речевых стратегий?», «**Почему вы посвящаете** так много внимания тренировке навыков эффективной коммуникации?», «**Где вы научились** так понятно высказывать свои мысли?».

#### 5.5. Оценка

«Мне нравится, как вы сегодня хорошо выглядите». В данном случае способ маскировки очень простой — внимание партнера смещается на оценку ситуации говорящим (пишущим), а сама ситуация становится вроде как истинной.

В этой стратегии чаще всего используются оценочные слова: «**важно**», «**нужно**», «**странно**», «**нравится**», «**любопытно**», «**раздражает**», «**удивляет**», «**сомневаюсь**», «**уверен**», «**хотел бы**».

«**Хотела бы** я делать это так же быстро, как вы». Вы умеете делать это быстро. Особенно когда это нужно мне. «**Я уверен**, что вы придете завтра вовремя». Придете вовремя, никуда не денетесь. «**Странно**, что вы обратили на это внимание». «**Меня бесит** твое упорство».

Как партнер может отреагировать на отрицательную оценку? Скорее всего, бурно. И совершенно не обратит внимания на встроенную команду: как оценивать его поведение. Причем не обязательно, чтобы оценка была отрицательной — скорее, она должна быть просто неожиданной: «**Меня восхищает**, как он может все испортить».

#### 5.6. Изменения во времени

В этой ситуации фокус внимания партнера смещается на то, как процесс развивается во времени (начинается, продолжается, заканчивается). А наличие самого процесса presupпозируется. «Вы продолжаете быстро выздоравливать».

Наиболее часто используются слова: «**начать**», «**продолжать**», «**заканчивать**», «**до сих пор**», «**уже**», «**еще**», «**все еще**». Например: «**Вы начали подготавливать** документы для комиссии?». Нет вопроса: подготавливать или нет документы. Есть вопрос: начали или еще нет.

«**Продолжайте внимательно читать** этот текст». Presupпозиция — вы внимательно читаете этот текст. «**Вы все еще хотите** поехать на каникулы в санаторий?». Presupпозиция — вы хотите ехать в санаторий. «**Вы уже готовы**?». Presupпозиция — вы готовы. «**До сих пор** мы всегда успевали». Presupпозиция — мы успевали.

#### 5.7. Ложные выборы

«Вам арбуз вырезать или возьмете так?»

Здесь вы предлагаете человеку выбор, который не важен. Важно то, что стоит за этим выбором. Вам не важно, хочет человек, чтобы арбуз был вырезан, или нет — вам важно, чтобы его у вас купили. Но — язык великая вещь; вы взяли и сместили акценты,

вы сконцентрировали человека на выборе: вырезать или нет. А вопрос «покупать или нет» отпал сам собой.

Например: «**Ты сходишь** в магазин **до** или **после** просмотра фильма?». Пресуппозиция: сходишь в магазин. Ложный выбор: до или после фильма? Нам здесь нужно создать не выбор, а иллюзию выбора. Происходит смещение фокуса внимания с действия на обстоятельства его совершения.

«**Прежде чем** ты пойдешь спать, **что вначале** сделаешь — зубы почистишь или умоешь лицо?». Пресуппозиция: ляжешь спать, умывшись и почистив зубы. Иллюзия выбора — что вначале следует сделать: почистить зубы или умыться.

Ложные выборы чаще конструируются в форме вопросов, хотя это вовсе не обязательно: «Теперь **вы можете** купить наше средство **как в большой, так и в маленькой** упаковке», «Мы можем заняться моделированием **как сразу** же после занятий, **так и после** небольшого перерыва».

#### 5.8. Все выборы

«Вы можете войти в транс быстро или медленно, видя зрительные образы или нет, слыша звуки или нет, чувствуя расслабление или нет, постепенно или мгновенно, думая о своем состоянии или вспоминая какие-то свои решения в прошлом, или вообще ничего не вспоминая, или вообще ничего не видя, не слыша, не чувствуя, или вообще не войдете в транс».

Вы перечисляете все возможные выборы. НО! Здесь вы просто выделяете то, что хотите получить, невербально — голосом, интонацией, позой, движением руки. И это остается в подсознании. При этом нежелательный результат вы описываете с грустью и сомнением, всем своим существом показывая, как вы с ним не согласны, но... Честность требует сообщить и об этом варианте. А наиболее желательный результат выражается подчеркнуто и с максимально положительной невербаликой.

В речевой стратегии нужный вариант поведения может выделяться положительной невербаликой, а нежелательный — отрицательной. И бессознательно предложенный выбор будет предпочтительней.

Например, вы говорите: «Ты **можешь долго думать** об этом (с нормальной интонацией, голова неподвижна), можешь выкинуть это из головы (покачивая головой — «Нет» — и поджимая губы), **а можешь быстро принять решение**» (кивание головой — «Да» — и улыбаясь).

«Ты **можешь сделать** все завтра, **можешь вообще ничего не делать**, но я **надеюсь**, что ты **сделаешь это сегодня**». В данной фразе нежелательный вариант подчеркнут конструкцией «вообще ничего» — то есть если ты не делаешь этого, то считается, что ты вообще ничего не делаешь. А желательный вариант усилен словом «надеюсь».

#### 5.9. Отрицания в командах

«Мы не преследуем тех, кто отказался разместить у нас рекламу, не подкарауливаем их после работы, не звоним по ночам домой, не шлем писем с угрозами, не нанимаем жуликов для производства разборок. Ничего подобного нет!» (Юмористическая газета «Красная Бурда»).

На тренинге этот модуль мы обычно начинаем с просьбы ко всем участникам представить яблоко. Затем каждый участник описывает свое яблоко по пяти признакам. И тут выясняется, что у каждого яблоко чем-то отличается от другого. После чего мы разбираем разницу между знаковой и аналоговой информацией. Слово «яблоко» — *знаковая информация, то есть информация низкой степени точности*. Но каждый участник начинает описывать свое конкретное яблоко, которое не похоже на остальные, и это *аналоговая информация, то есть информация высокой степени точности*.

После этого участникам предлагается представить себе «не яблоко», и тут выясняется, что первое, что приходит на ум каждому участнику — это яблоко, но поскольку была сформулирована задача представить «не яблоко», то участники пытались заменить образ яблока на любой другой предмет. На этом примере мы поясняем, что информация с оператором «НЕ» как знаковая имеет право на существование, но при ее восприятии в первую очередь возникает образ того аналога, который следует за отрицательной частицей «НЕ». Бессознательное не умеет работать с отрицаниями. Оно их просто игнорирует.

Например: «*Не кричи, не плачь, не бегай, не шуми...*» — традиционные команды через отрицание незадачливых родителей. Ребенок честно и добросовестно выполняет все аналоговые команды — то есть все, что без «НЕ», доводя некоторых родителей до белого каления своим «непослушанием». Если мы хотим адекватной реакции на нашу просьбу или команду, их следует формулировать, исключая отрицание.

Но иногда отрицание можно использовать для получения положительного результата. Например: «**Не** спешите начать все заново» (аналоговая команда: спешите начать все заново). «От вас **не** требуется полностью доверять моим словам» (команда: надо доверять моим словам полностью). «Почему вы считаете, что **не** стоит обращать внимание на мелочи?» (команда: стоит обращать внимание на мелочи). «**Не** надо меня так внимательно слушать» (команда: надо меня внимательно слушать).

Отрицания могут использоваться и как скрытые угрозы: «Мы вам **не** угрожаем». «Мы же **не** собираемся вас бить». Сознание проглатывает отрицание и успокаивается, а бессознательное начинает беспокоиться.

Важно иметь в виду, что «сдвоенное» отрицание имеет кумулятивный эффект в коммуникации. Вспомните: «С человеком нужно говорить не так, чтобы он вас понял. С человеком нужно говорить так, чтобы он **не** мог вас **не** понять!».

Например: «Вы **не** можете **не** согласиться с ....», «Вы **не** можете **не** понять...» и т. п.

#### 5.10. Обобщение

Демонстрация того, что приведенная ранее информация не случайна, а имеет тенденцию стать закономерной: «**Вообще-то** это очень часто бывает...». Приведение конкретного доказательства истинности переданного суждения: «**К примеру**, такое случилось в ... году».

#### 5.11. Поправка

Приведение не совсем корректной информации к большей семантической адекватности. «**Если быть точнее**, здесь не все, а только 250 солнечных дней в году».

#### 5.12. Усиление

Привлечение внимания слушателей к части передаваемой информации. «**И заметьте**, он пришел **именно** к ней!».

#### 5.13. Уступки

Демонстрация возможности значительных отклонений от содержания переданной информации, не сильно связанных с общей закономерностью: «**Конечно**, это касается не всех вас!».

#### 5.14. Повтор

Такие же функции, как и у усиления: «**Замечу еще раз**, очень важно использовать именно этот прием».

#### 5.15. Контраст

Обращение внимания на качественное структурирование информации, дополнительное подчеркивание разницы между предложенными альтернативными элементами: «**Мы работали** весь день, а **они-то** так и просидели в здании!».

Частичное аннулирование предыдущей оценки или обобщения, демонстрация лояльного отношения к партнеру и его информации: «**Да ладно**, может, исправим как-нибудь».

#### 5.16. Сдвиг и метафоризация

Перенос референции для более успешной саморепрезентации или смягчения оценки (возможно и наоборот) в любой комбинации от первого, второго или третьего лица: «**Представь**, вот ты заметишь такое нарушение!», «**Я-то ладно**, пойму, а **если они** заметят?».

#### 5.17. Уклонение

Отказ от коммуникации в целях сохранения саморепрезентации или самозащиты, в том числе при отсутствии или неполноте информации, при негативной или неадекватной информации: «**Да я ничего особенного и не слышал** об этом».

## 6. ОБЩИЙ ПЛАН ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

- *Формулировка цели и задач выступления.* Нам иногда только кажется, что у нас есть четкая цель выступления перед аудиторией. Чего на самом деле мы хотим? Себя показать, других посмотреть? В чем-то убедить других? Довести некую информацию, для того чтобы другие о ней узнали? Переубедить тех, кто сомневается или против нашей позиции?  
Чем более четко сформулирована цель, тем больше шансов грамотно поставить задачи и по приоритетности, и по последовательности их реализации.  
Цель — я хочу решить проблему...  
Задачи — как я буду это делать.
- *Выработка установки на достижение цели.* Здесь мы осуществляем «самонастройку» к публичному выступлению, иными словами, это этап психологической мобилизации выступающего на общение с аудиторией для решения поставленной цели.
- *Составление блок-схемы выступления.* Этот этап помогает более четко структурировать материал, выстроить логику изложения, иметь под рукой не полный текст выступления, а лишь краткий его конспект.
- *Подготовка материалов для аргументации и иллюстрации.* В последнее время широкое распространение получили всевозможные презентации, которыми сопровождается устное выступление. У некоторых выступающих появляется искушение загнать в рамки презентации полный текст выступления, и если до этого он читал с листа, то теперь он делает то же самое, но с презентации. Презентация должна содержать, по сути, блок-схему выступления, которая, с одной стороны, не отвлекает внимание от выступающего, а с другой — дает ему возможность живого общения с аудиторией.
- *«Прокатка» значимых и трудных блоков предстоящего выступления с использованием видеозаписи.* Некоторые пытаются заучить текст выступления практически наизусть. Это проявление либо неготовности по теме выступления, либо попытка таким образом заблокировать свой страх перед аудиторией. Почему важно использовать видеозапись перед наиболее ответственными выступлениями? Да потому, что только так вы увидите и услышите самих себя так, как это увидит и услышит аудитория. Некоторые люди, впервые увидев и услышав свое выступление по видео, теряли желание идти на встречу с аудиторией, настолько они сами себе не нравились. Именно поэтому видеотренинг устного выступления — необходимая и обязательная компонента подготовки политика к публичному выступлению.
- *Внесение коррекции в содержание выступления и свою манеру его донесения.* Этот этап позволяет довести будущее выступление до совершенства, а значит, вселить в выступающего уверенность в том, что он действительно готов к общению с аудиторией, готов к достижению той цели, которую сформулировал.

## 7. ВНЕШНИЙ ВИД И ПОВЕДЕНИЕ

- *Аккуратная одежда (ориентация на целевую аудиторию и тему выступления).* Ничто не может так испортить отношение к выступающему, как его неопрятная одежда. В аудитории много визуалистов, да и у тех, у кого эта модальность не доминирующая, могут также негативно отреагировать на неопрятность. Почему важно в одежде и особенно в аксессуарах учитывать аудиторию? Да потому что костюм, галстук и туфли от эксклюзивного кутюрье в одной аудитории могут быть восприняты как нечто привычное для всех присутствующих, а в другой

аудитории это вызовет недоверие к оратору, особенно к его обещаниям быть вместе с народом.

- *Приветливое выражение лица.* Приветливое выражение, но не американская надетая улыбка. Люди, которые не улыбаются, вызывают настороженность, и эта настороженность может перейти на содержательную часть выступления.
- *Уверенность в себе.* Аудитория очень хорошо считывает степень уверенности в себе выступающего перед ней человека. Уверенный человек всегда знает, что говорит, неуверенный чаще всего говорит все, что знает.
- *Адекватная невербалика.* Этот аспект теснейшим образом связан с предыдущим. Если оратор утверждает, что он говорит правду, а у самого при этом дрожат пальцы и он беспрестанно вытирает пот со лба, то аудитория вряд ли эту невербалику оценит как адекватную тому, что декларируется.
- *Корректное реагирование на вопросы.* Одни ораторы почему-то считают, что целесообразно хвалить каждый из заданных ему вопросов; другие — что за каждый вопрос следует пространно благодарить его задавшего. На наш взгляд, это можно делать только при соблюдении меры разумной достаточности. Если в вопросе содержится провокация, то ни в коем случае нельзя на нее поддаваться. Можно прямо заметить, что вопрос провокационный, но вы, тем не менее, на него готовы ответить (если, конечно, реально готовы). Либо говорите, что на такие вопросы вы не намерены отвечать, поскольку это в чистом виде провокация. Иногда для избегания обострения ситуации или для того, чтобы взять кратковременный тайм-аут, вы можете уточнить заданный вопрос: «Правильно ли я вас понял?», «Вы хотели спросить меня именно о ...?».

## 8. ПОЛЕМИКА ВО ВРЕМЯ ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

Полемика — разновидность спора, отличающаяся тем, что основные усилия спорящих направлены на утверждение своей точки зрения по обсуждаемому вопросу.

В полемике необходимо наличие определенного тезиса, выступающего предметом разногласий, содержательная связанность, предполагающая внимание к аргументам противной стороны, очередность выступлений спорящих, некоторая ограниченность приемов, с помощью которых опровергается противная сторона и обосновывается собственная точка зрения.

Хотя полемика и направлена по преимуществу на утверждение своей позиции, следует помнить, что главным в споре является достижение истины. Победа ошибочной точки зрения, добытая благодаря уловкам и слабости другой стороны, как правило, недолговечна и не способна принести моральное удовлетворение. Нередко в полемике применяются «грязные» технологии ведения спора, своевременное выявление которых и успешная их нейтрализация будут способствовать доведению полемики до того логического завершения, которое вы и планировали.

Бывают ситуации, когда инициатор полемики выступает в роли камикадзе, допуская ошибки, которыми сам себе наносит непоправимый вред, и оппоненту можно лишь радоваться допущенным инициатором полемики ошибкам.

## 9. ОШИБКИ ВЫСТУПАЮЩЕГО ПУБЛИЧНО

### 9.1. Несоответствие

Когда содержание ваших слов расходится с тоном речи, осанкой и языком тела, аудитория мгновенно это замечает, обладая безошибочным чутьем в отношении того, что касается настроения оратора и его самочувствия.

Если вы начнете говорить «Здравствуйте, как я рад вас всех видеть...» дрожащим неуверенным голосом, нервно перебирая пальцами пуговицы на костюме, то будьте уверены, что у слушателей моментально появится недоверие и к сказанному вами, и к самому говорящему. Поэтому вместо слов «Я рад...» радуйтесь на самом деле! Делайте все, чтобы действительно испытывать радость, выступая перед публикой. Осознанно передавайте ваше позитивное настроение слушателям. Это важно. Люди в хорошем настроении легче воспринимают информацию, им хочется продолжать контакт.

Если же вы не испытываете радости, не стоит лгать. Лучше честно признаться: «Сегодня великий день, поэтому я волнуюсь...». Тогда вы, по крайней мере, произведете впечатление честного человека, говорящего правдивые вещи.

### *9.2. Оправдания*

Публике по большому счету все равно, волнуетесь вы или нет, как долго вы готовили свой доклад и какой у вас опыт публичных выступлений. Поэтому не нужно перед ней оправдываться: «Я плохой оратор, редко говорю перед публикой, поэтому сильно волнуюсь и могу выступить неудачно...». Именно так начинают свою речь многие дилетанты, пытаясь вызвать сочувствие, заранее получить индульгенцию за плохое выступление. Посыл, казалось бы, честный, но он приводит к противоположному результату. Слушатели недоумевают: «Зачем тогда мы сюда пришли, если сам выступающий признает, что выступление будет плохим?».

Публика эгоистична. В центре ее внимания стоит прежде всего она сама. Поэтому с самого начала выступления на первое место поставьте ее, любимую: мысли, желания и чувства вашей аудитории.

Нужно говорить так, чтобы большая часть слушателей почувствовала: вы понимаете их стремления и желания, говорите для них и обращаетесь к каждому из них персонально.

Если вы будете действовать именно так, тогда:

- гораздо больше слушателей, чем вы думаете, просто не обратят внимание на ваше волнение или же снисходительно отнесутся к нему, потому что интересуются прежде всего собой и своими делами.
- ваше волнение улетучивается тем скорее, чем больше внимания вы уделяете другим людям, а не собственным ощущениям.

### *9.3. Извинения*

Эта ошибка сходна с предыдущей. Начинающие ораторы любят извиняться, предлагая снять с них вину за плохое качество доклада. «Прошу простить меня за... (мой простуженный голос, мой внешний вид, плохое качество слайдов, слишком короткое выступление, слишком длинную речь».

Публика не священник и не отпустит ваши грехи. Лучше с самого начала избегайте того, за что нужно просить прощения. Если действительно есть нечто, о чем вы сожалеете, просто скажите: «Я сожалею!». Но лучше всего — это умение превратить недостаток в достоинство: «У меня сегодня простуженный голос, поэтому прошу вас сдвинуться и сесть ко мне поближе».

### *9.4. Ваша невербалика*

Вы действительно уверены, что хорошо управляете своей мимикой?

Лицевыми мышцами трудно управлять без тренировки, а загадочно-соблазнительный взгляд и широко раскрытые от страха глаза разделяет всего пара миллиметров, кардинально меняющих восприятие.

Психологические исследования показали, что области глаз оратора публика уделяет в 10–15 раз больше внимания, чем любой другой части лица. Брови — главный элемент вашей мимики. Они не только указывают на эмоции, но и управляют ими. Высоко поднятые брови — признак неуверенности и некомпетентности. Обращайте внимание на свои глаза и брови. Если они будут говорить то же, что и ваши слова, публика вас любит. Смеющиеся глаза и прямые брови — как раз то, что нужно. Слушать вас приятно, публика уверена в вашей компетентности.

### 9.5. Подбор слов

Мы слышим и понимаем отдельные слова прежде, чем понимаем все предложение целиком. Поэтому на значение отдельных слов мы реагируем быстрее и менее осознанно, чем на значение предложений. К тому же отрицательные частицы воспринимаются позднее, чем остальные слова, а часто вообще не воспринимаются.

Поэтому постоянное использование таких конструкций как «не принесет убытков», «не плохо», «не боимся прилагать усилия», «не хочу вызвать у вас скуку длинными статистическими выкладками» вызывают у слушателя эффект, противоположный ожиданиям оратора.

Помните: слова — это картинки в голове! Поэтому используйте только те слова, которые подкрепляют желаемую цель. Пусть до ушей слушателей долетает лишь то, что должно туда попасть. Если вы хотите создать позитивный настрой, тогда вместо «это не плохо», скажите «это хорошо». Создавайте позитивное настроение позитивными словами — ведь от настроения публики зависит очень многое!

### 9.6. Отсутствие юмора

Всем студентам известны лекторы-зануды. «Воздействие внешнего объекта связано, во-первых, с прогрессирующей эмансипацией когнитивных функций от примитивных аффективных структур, во-вторых, с дифференциацией самих аффективных структур, их автономизацией от базальных влечений...». Так бубнит преподаватель битый час, не замечая, что у слушателей давно уже закипели мозги, и они полностью утратили нить повествования.

Лучше информативной речи только интересная речь! Добавьте в свою серьезную речь улыбку, разбавьте шутками, расскажите забавную историю. Людям нужно периодически отдыхать. Благодарная публика ответит вам благосклонностью и вниманием.

### 9.7. Всезнaйство

Гораздо хуже неуверенных и неподготовленных выступающих ораторы напыщенные и надутые, лопающиеся от осознания собственной важности. Они считают себя умнее аудитории, к которой обращаются.

Даже если вы хорошо осведомлены в теме выступления, в отдельных направлениях слушатели могут знать гораздо больше вас. Не считайте аудиторию глупее вас, иначе вам отплатят той же монетой. Напыщенность и всезнaйство могут сыграть с вами очень злую шутку.

Открыто признаваясь в своем знании или незнании, вы завоевываете большую симпатию аудитории.

### 9.8. Суетливость

Отвлекаясь от страха перед публикой или темой, выступающий может торопливо ходить от стены к стене туда-сюда, словно маятник, проделывать суетливые манипуляции с предметами (открывать-закрывать крышку кафедры, постоянно вертеть карандаш в руках и т. п.) и делать прочие ненужные движения. В итоге публика начинает следить за его перемещениями и перестает интересоваться темой выступления. По тому, как движется докладчик, легко понять, насколько он уверен в себе. Постоянное «хождение» во время публичного выступления не случайно. Оно выдает желание неуверенного в себе оратора сбежать.

Найдите подходящее место и займите позицию, «пустите корни». Вы можете сидеть или стоять — это зависит от длительности публичного выступления, особенностей помещения и прочих факторов. Главное, чтобы со своего места вы могли установить зрительный контакт со всей аудиторией.

Не стоит топтаться на одном месте. Оратор, постоянно прячущийся за кафедрой и выходящий лишь в конце публичного выступления, — тоже не лучший вариант. Перемещайтесь, но перемещайтесь осознанно, контролируя пространство. Различные части доклада маркируйте сменой позиции. Этим вы улучшите восприятие информации и облегчите ее запоминание. Например, вы меняете позицию при переходе от введения к основной части выступления, при выделении его ключевых частей, а потом при переходе к заключению. Когда заканчиваете доклад и начинаете отвечать на вопросы

слушателей, вы снова спокойно и неторопливо перемещаетесь в пространстве в следующую точку и т. п.

#### *9.9. Монотонность*

Ничто так не утомляет, как доклад на интересную тему, читаемый скучным, монотонным голосом. Все слова сливаются в однообразный поток, и по тональности речи нельзя понять, где заканчивается одно предложение и начинается другое. Монотонно бубнящие зануды быстро вызывают раздражение и усталость аудитории, слушатели еле сдерживаются, чтобы не начать зевать.

И напротив, опытный оратор мастерски владеет своей речью. Чтобы держать публику «в тонусе», он постоянно варьирует громкость и силу своего голоса, придавая ему живости. Когда хочет вызвать напряженность и интерес, он заговорщически затихает и произносит слова чуть медленнее. Говоря громче, он выделяет главное в своем публичном выступлении. Когда нужно, он добавляет голосу значительности и драматизма.

#### *9.10. Отсутствие пауз*

Новички в ораторском ремесле панически боятся пауз, неизбежно возникающих во время публичного выступления. Как правило, они спешат заполнить их разной словесной чепухой и словами-паразитами («Э-э-э... Значит, так... Э-э-э... Ну, что еще сказать... Э-э-э...»). Кто-то начинает считать, сколько раз вы скажете «Э-э-э», кто-то погружается в свои мысли и начинает смотреть в сторону, не обращая на вас внимания, остальные мучаются и считают минуты до конца выступления.

Когда нечего сказать, лучше помолчите, пока придут нужные слова. Иногда оратору необходимо время, чтобы подумать, свериться со своими записями или же просто попить воды. А публике нужны паузы, чтобы осмыслить сказанное вами. Асы ораторского мастерства используют паузы целенаправленно, чтобы получить обратную связь от аудитории.

Паузу можно использовать для установления визуального контакта, чтобы проконтролировать, правильно ли вас поняли, для усиления напряжения и драматизма, для возбуждения любопытства («а что он скажет дальше?») и для многого другого. Поэтому не бойтесь делать паузы. Обычно публика воспринимает их длительность гораздо короче, чем это кажется самому докладчику.

## 10. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ УЛОВКИ В СПОРЕ<sup>1</sup>

Недопустимы приемы спора, основанные на раздражении оппонента, использовании чувства стыда, невнимательности, унижении личных качеств, лести, игре на самолюбии и других особенностях психики человека.

#### *Уловка 1*

Раздражение оппонента, выведение его из равновесия насмешками, несправедливыми обвинениями и другими способами, пока он «не вскипит». Успех уловки будет еще большим, если оппонент не только придет в состояние раздражения, но и сделает при этом ошибочное заявление или в чем-то невыгодное для его позиции в споре.

#### *Уловка 2*

Использование непонятных для оппонента слов и теорий, которые ему не знакомы. Уловка удастся, если оппонент постесняется переспрашивать и сделает вид, что он воспринял эти доводы.

#### *Уловка 3*

«Ошарашивание» очень быстрым темпом речи и набором мыслей, быстро сменяющих одна другую.

#### *Уловка 4*

Перевод спора в сферу домыслов: «Вы говорите так потому, что этого требует ваше

---

<sup>1</sup> Мы выражаем благодарность И. К. Мельнику за предоставленный по данному разделу материал.

положение, а на самом деле думаете иначе». Это делается для того, чтобы перевести спор в русло обличения, не имеющего отношения к сути обсуждаемой проблемы.

Другой вариант — «чтение мыслей» оппонента для отведения возможных подозрений: «Может, вы думаете, я вас уговариваю? Так вы ошибаетесь».

*Уловка 5*

«Палочный довод», построенный на отсылке к высшим интересам без их расшифровки: «Вы понимаете, на что вы покушаетесь?», «Ваши слова разрушают основы основ...».

*Уловка 6*

Однозначная, бездоказательная оценка, не содержащая никаких доводов: «глупости», «ерунда», «это банально», «это общеизвестно».

*Уловка 7*

Бездоказательное подведение идей оппонента под неприемлемые доктрины, теории, идеологические установки. «Ваше заявление эклектично, утопично, реакционно».

*Уловка 8*

Различные приемы принижения оппонента. «Как, вы это не читали? Тогда о чем с вами говорить?». Это разновидность перехода на личность участников обсуждения вместо обсуждения сути проблемы.

*Уловка 9*

Принижение с помощью иронии, когда спор по каким-то причинам не выгоден. «Извините, но вы говорите вещи, которые выше моего понимания».

*Уловка 10*

Повышение психологической значимости собственных доводов с помощью «свидетельствования» с особым выделением какой-то мысли, как будто все остальное было нечестно, не откровенно, не прямо: «Я вам авторитетно заявляю». Или с имитацией доверительного общения: «Я вам сейчас прямо скажу» или «откровенно», «честно» и т. д.

*Уловка 11*

Выискивается какое-либо заявление оппонента, сделанное в прошлом, которое противоречит его рассуждению в споре и требует объяснения. Подобные выяснения могут дать информацию об изменениях взглядов человека. Однако для решения проблемы и обсуждения по существу эти обличения имеют относительную ценность, так как уведат спор в сторону.

## 11. НЕЙТРАЛИЗАЦИЯ УЛОВОК

Для того чтобы не попадаться на уловки, прежде всего их необходимо уметь распознавать. Дальнейшие действия могут строиться в зависимости от характера полемики.

- В случаях, когда оппонент прибегает к использованию уловок, это может быть открыто отмечено как недопустимая тактика ведения споров.
- Нейтрализация конкретных уловок может осуществляться путем раскрытия сути уловки с соответствующими пояснениями.
- То же самое касается ненамеренных ошибок в рассуждениях. Однако здесь в большей мере важна тактичная форма объяснения характера ошибочных умозаключений.
- В случаях «злостного» использования оппонентом манипулятивных уловок возможен ответ на его уловку другой уловкой, парализующей первую. Это нежелательный прием, который можно оправдать только тогда, когда все другие способы нейтрализации уловок, применяемых оппонентом в споре, были испробованы и не дали результата.
- Возвратный удар. Этот прием основан на обнаружении в рассуждениях оппонента доводов, которые могут быть направлены против его же рассуждений. Таким образом, показывается его логическая несостоятельность или неосведомленность.

- Разоблачение уловки может быть построено на ответе, который ее прямо не вскрывает, но показывает ущербность и неправильность подобного рассуждения на каком-либо ярком примере, наглядно вскрывающем суть уловки.
- Метод обличения заключается в том, что показывается характер уловки и обращается внимание на ее намеренный характер. Такое поведение бывает целесообразно для того, чтобы осадить грубого оппонента. Этим лучше не злоупотреблять и указывать на ошибочность или недостатки рассуждения, не делая заключения о намерениях.
- Одним из главных средств нейтрализации уловок является логическое принуждение оппонента, основанное на использовании правил и приемов логической аргументации. Дополнить их может «метод Сократа», заключающийся в постановке серии вопросов, на которые просят дать однозначные ответы. Вопросы ставятся таким образом, чтобы оппонент, отвечая на них, пришел к опровержению своего первоначального заявления. Надо только помнить, что этот метод превращается в уловку, если ставятся вопросы, на которые однозначный ответ невозможен.
- Уловки, основанные на искажении смысла, «мнимой невнимательности», «мнимом непонимании», игнорировании каких-либо доводов, нейтрализуются с помощью уточнения высказываний, повторения аргументов и резюмирования.
- В случаях, когда пытаются сбить с толку ложной или неточной информацией, можно предусмотреть меры, позволяющие ее проверить во время обсуждения.
- Очень важно не поддаваться на провоцирующие нападки личного характера. Их можно попробовать перевести в атаку на обсуждаемую проблему, обратив внимание на то обстоятельство, что именно к этому должны стремиться участники обсуждения.
- Для того чтобы оппоненту труднее было избежать неудобных для него доводов, используется тактика экономии аргументов. Она заключается в том, чтобы не высказывать сразу все имеющиеся аргументы, а делать это поэтапно и переходить к обсуждению следующего положения после получения исчерпывающего ответа на предыдущий вопрос.
- Не следует стремиться к тому, чтобы «загнать оппонента в угол», особенно при публичных обсуждениях, так как его защитная реакция может свести к нулю достигнутые результаты. Если вам удастся выигрывать спор, не обязательно явно подчеркивать свое преимущество, достаточно просто зафиксировать, к чему вы пришли в ходе обсуждения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предложенный нами материал предназначен прежде всего для тех, кто заинтересован в постоянной работе над собой, в совершенствовании своей коммуникативной компетентности.

Это пособие, конечно же, не претендует на раскрытие всех аспектов, составляющих эффективную коммуникацию. Мы сконцентрировали свое внимание в основном на том, что вызывает наибольшие затруднения.

В приложениях мы постарались дать возможность каждому, как самостоятельно, так и с партнерами, попробовать развить самые различные стороны эффективной коммуникации.

Надеемся, что пособие сможет оказать помощь всем желающим расширить свой коммуникативный ресурс.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

Для того чтобы научиться считывать сигналы, можно потренироваться с кем-то из знакомых, задавая ему вопросы и отслеживая реакцию. Ниже представлен ряд примерных вопросов.

#### **Вопросы, включающие визуальное воспоминание:**

- Какого цвета ваша входная дверь?
- Что вы видите, совершая прогулку в ближайший магазин?
- Как расположены полосы на шкуре у тигра?
- Сколько этажей в доме, в котором вы живете?
- У кого из одноклассников самые длинные волосы?

#### **Вопросы, требующие визуального конструирования:**

- Как бы выглядела ваша комната с розовыми в крапинку обоями?
- Если карту перевернуть, то в каком направлении будет юго-восток?
- Представьте себе пурпурный треугольник внутри красного квадрата.
- Как бы выглядела ваша фамилия, написанная в обратном порядке?

#### **Вопросы, требующие аудиального припоминания:**

- Можете ли вы услышать внутри себя любимое музыкальное произведение?
- Какая дверь в школе скрипит громче всех?
- Как звучит сигнал «занято» в вашем телефоне?
- Третья нота в национальном гимне выше или ниже второй?
- Можете ли вы услышать хоровое пение внутри себя?

#### **Вопросы для аудиального конструирования:**

- Как громко получится, если 10 человек крикнут одновременно?
- Как будет звучать ваш голос под водой?
- Представьте себе вашу любимую мелодию, звучащую в 2 раза быстрее.
- Какой звук издаст пианино, если оно упадет с 10 этажа?
- На что будет похож вопль мандрагоры?

#### **Вопросы для внутреннего диалога:**

- Каким тоном вы разговариваете сами с собой?
- Прочтите детский стишок про себя.
- Когда вы говорите сами с собой, откуда звучит ваш голос?
- Что вы говорите сами себе, когда дела идут плохо?

#### **Вопросы для кинестетического канала восприятия:**

- Что бы вы ощущали, надевая мокрые носки?
- На что похоже — опускать свои ноги в холодный бассейн?
- Какие ощущения вы испытали бы, натянув шерстяной свитер на голое тело?
- Какая рука сейчас теплее: правая или левая?
- Насколько приятно было бы вам устроиться в ванной с теплой водой?
- Как вы себя чувствуете после вкусного обеда?
- Вспомните запах нашатыря.
- Что вы почувствуете после того, как хлебнули целую ложку пересоленного супа?

### Приложение 2

Для того чтобы грамотно составить речевую стратегию, вам нужно сначала четко определить, какое действие вы хотите получить от другого человека. Все эти речевые конструкции работают как команды. Эту команду и надо сформулировать.

#### **Немного практики**

Вы определяете ситуацию (задачу) и формулируете для нее по 3 речевые стратегии каждого типа.

Ситуация: как сделать, чтобы ребенок вымыл посуду.

**Трюизмы:**

- «В семьях обычно делят домашние обязанности».
- «Ты можешь помыть посуду прямо сейчас».
- «Дети обычно помогают родителям».

**Допущения:**

- «Прежде чем вымыть посуду, позвони другу».
- «После того как поешь, помой посуду».
- «Я приготовлю ужин, а ты помоешь посуду».

**Противопоставления:**

- «Насколько дольше ты ешь, настолько быстро ты моешь посуду».
- «Чем меньше времени до кино, тем быстрее тебе надо мыть посуду».
- «Чем дольше ждешь, тем больше посуды надо будет вымыть».

**Вопросы:**

- «Когда ты хочешь помыть посуду?»
- «Ты заметил, что пора помыть посуду?»
- «Ты помнишь, что надо вымыть посуду?»

**Оценка:**

- «Мне так нравится, когда ты моешь посуду».
- «Важно вымыть посуду сразу после того, как поел».
- «Я сомневаюсь, что ты успеешь вымыть посуду до начала мультфильма».

**Изменения во времени:**

- «Ты когда начнешь мыть посуду?»
- «Ты уже помыл посуду?»
- «Начни мыть посуду сразу, как поешь».

**Ложные выборы:**

- «Ты вымоешь посуду сейчас или после того, как сходишь в магазин?»
- «Ты помоешь посуду до или после мультфильма?»
- «Ты можешь вымыть посуду прямо сейчас или через полчаса».

**Все выборы:**

- «Ты можешь вымыть посуду после фильма, можешь вообще не мыть, но лучше ее вымыть сразу, как поешь».
- «Ты моешь посуду вместе с братом, ее мою я, или ты моешь все сам?»
- «Ты можешь вымыть посуду только за собой, за сестрой тоже, но будет правильнее, если ты помоешь все».

**Отрицания в командах:**

- «Не надо мыть всю посуду сразу».
- «Не мой посуду этой губкой».
- «Не стоит мыть посуду до того, как сделаешь уроки».
- Ну а дальше попробуйте сами!

## РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Алан Пиз, Барбара Пиз. Язык телодвижений. М.: Эксмо, 2008.
2. Блинов А. О. Тренинг персонала: Учебное пособие / А. О. Блинов, О. В. Василевская, В. П. Небезин, Н. В. Смоляков. М.: КНОРУС, 2005.
3. Блум Б. Ф., Лейзерсон А., Ховтедер Л. Мозг, разум, поведение. М., 1988.
4. Боденхаммер Б., Холл М. НЛП-практика. СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2007.
5. Бутчер С. Программы лояльности и клубы постоянных клиентов / Пер. с англ., М.: Вильямс, 2004.
6. Васильев Н. Н. Тренинг профессиональных коммуникаций в психологической практике. СПб.: Речь, 2005.
7. Вачков И. В. Психология тренинговой работы. М., Эксмо, 2007.
8. Вачугов Д. Д. Практикум по менеджменту: деловые игры: Учебное пособие / Д. Д. Вачугов, В. Р. Веснин, Н. А. Кислякова. Под ред. Д. Д. Вачугова. — М.: Высш. шк., 2004.
9. Гриндер М. Исправление школьного конвейера. Минск, 1995.

10. Диммник С. Успешная коммуникация через НЛП. М., 2003.
11. Ефимкина Р. П. В переводе с марсианского. СПб.: Речь, 2006.
12. Кларин М. В. Корпоративный тренинг от А до Я: Научно-практическое пособие. М.: Дело, 2000.
13. Ковалев С. В. НЛП педагогической эффективности. М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: НПО «МОДЭК», 2001.
14. Ли Д. Практика группового тренинга / Пер. с англ., СПб.: Питер, 2001.
15. Мельник И. Уловки споров. М., 1991.
16. Ментс М. Ван. Эффективное использование ролевых игр в тренинге / Пер. с англ., СПб.: Питер. 2001.
17. Моница Г. Б., Лютова-Робертс Е. К. Коммуникативный тренинг (педагоги, психологи, родители). СПб.: Речь, 2007.
18. Одегов Ю. Г., Никонова Т. В., Балахонова Д. К. Управление персоналом. Практикум: упражнения, тесты / Под ред. М. Н. Кулапова. М.: Экзамен, 2003.
19. Джозеф О'Коннор, Джон Сеймор. Введение в нейролингвистическое программирование. Челябинск: Библиотека А. Миллера, 1998.
20. Платов В. Я. Деловые игры: разработка, организация и проведение: Учебник. М.: Профиздат, 1991.
21. Практикум по социально-психологическому тренингу. 2-е изд., испр. и доп. / Ред. Б. Д. Парыгина. СПб.: ИГУП, 1997.
22. Пронников В. А., Ладанов И. Д. Язык мимики и жестов. М.: Стелс, 2001.
23. Ремеева А. Ф. НЛП в обучении: типы репрезентативных систем и учет их в педагогической деятельности. М., 1997.
24. Рес Ф., Смит Б. 500 лучших советов тренеру / Пер. с англ., СПб.: Питер, 2001.
25. Сидоренко Е. В. Мотивационный тренинг. СПб.: Речь, 2001.
26. Ситников А. П. Акмеологический тренинг. Теория, методика, психотехнологии. М.: Технологическая школа бизнеса, 1996.
27. Торн К., Маккей Д. Тренинг. Настольная книга тренера / Пер. с англ., СПб.: Питер, 2001.
28. Фопель К. Технология ведения тренинга. Теория и практика / Пер. с нем., 2-е изд. М.: Генезис, 2005.
29. Шостром Э. Анти-Карнеги. М.: Попурри, 2004.
30. Цзен Н. В., Пахомов Ю. В. Психотренинг: игры и упражнения. М., 1988.

#### **Интернет-ресурсы:**

[http://www.psychologos.ru/articles/view/uprazhneniya\\_po\\_neverbalike](http://www.psychologos.ru/articles/view/uprazhneniya_po_neverbalike)  
<http://www.youtube.com/watch?v=9kZyhSwVBk>  
<http://www.sudba.info/luchshij-trening-neverbalnogo-obshheniya/>  
[http://www.psychologos.ru/articles/view/neverbalnoe\\_obschenie](http://www.psychologos.ru/articles/view/neverbalnoe_obschenie)  
<http://nsportal.ru/detskii-sad/raznoe/trening-dlya-pedagogov-neverbalnye-sredstva-obshheniya>  
<http://3ys.ru/rabota-psikhologa-s-roditelyami-i-pedagogami/pedagogicheskij-trening-v-shkole.html>  
[http://3flamingos.ucoz.ru/publ/vopros\\_otvet/psikhologija/neverbalnoe\\_obschenie/5-1-0-77](http://3flamingos.ucoz.ru/publ/vopros_otvet/psikhologija/neverbalnoe_obschenie/5-1-0-77)  
<http://www.vashpsixolog.ru/correctional-work-school-psychologist/45-trainings/1335-qtrening-obshheniya-diskussiya-rolevaya-igraq>  
<http://festival.1september.ru/articles/633238/>  
<http://psyera.ru/verbalnye-i-neverbalnye-sredstva-obshcheniya-804.htm>  
<http://nlp.trenings.ru/blog/20-kalibrovka>

Фонд «Единство во имя России»  
Гражданский университет

**Андрей Викторович Манойло, Анатолий Иванович Петренко, Ольга Михайловна Хауер-Тюкаркина**

#### **ТЕХНИКИ ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ В ПОЛИТИКЕ**

*Учебно-методическое пособие*

Ведущий редактор В. Ю. Сухнев  
Редактор-корректор Т. В. Мурина  
Дизайн и верстка Е. Е. Сафроновой  
Обложка Д. В. Перельгина



Федеральное Государственное Унитарное Предприятие Издательство «Известия» Управления делами Президента Российской Федерации.  
Генеральный директор Э.А. Галумов  
Подписано в печать 04.06.2015. Объем 2,0 усл. п.л. Формат 70x108/16.  
Бумага офсетная. Печать офсетная. Гарнитура Прагматика. Тираж 500 экз.  
Заказ № 1375.  
Отпечатано в Ордена Трудового Красного Знамени типографии им. Сковороца-Степанова ФГУП Издательство «Известия» Управления делами Президента РФ.  
127994, ГСП-4, г. Москва, К-6, Пушкинская пл., 5. e-mail: info@izv.ru