

There are no translations available.

**Павлодарский региональный центр**

**переподготовки и повышения квалификации**

**государственных служащих**

**акимата Павлодарской области**

**С. Мидельский**

**Публичные выступления**

**и методы воздействия**

**на аудиторию**

## **Учебно-методическое пособие**

**г. Павлодар, 2008 г.**

**Мидельский С.Л.**

**Публичные выступления и методы воздействия на аудиторию. Учеб.-метод. пособие.** – Павлодар, Павлодар-ский региональный центр переподготовки и повышения квалификации государственных служащих, 2008 г.

Данное пособие содержит практические рекомендации по науке и искусству публичных выступлений: как непосредственно перед слушателями, так и опосредовано - через средства массовой информации (СМИ). Подробно рассматриваются психологические методы воздействия на слушателей (зрителей, читателей), а также защиты от подобного воздействия, включая защиту от манипулирования сознанием. Пособие содержит

множество примеров массовых рекламных, информационных и пропагандистских кампаний.

Рекомендуется преподавателям, организаторам и слушателям курсов переподготовки и повышения квалификации государственных служащих, преподавателям и студентам вузов. Может быть полезно деловым людям, политическим и общественным деятелям, работникам средств массовой информации, а также всем, кто интересуется практической психологией.

© С.Л. Мидельский, 2008

## **Введение**

Совещание, презентация нового продукта или услуги, конференция, доведение до подчиненных новой информации, доклад или отчет – что объединяет эти события? Конечно, необходимость выступления перед аудиторией. Страх и неуверенность перед публичным выступлением знакомы, пожалуй, всем. Они еще более усиливаются, если предстоит выступление в средствах массовой информации (СМИ). Одновременно, мы можем наблюдать, что и реакция на выступления часто бывает совсем не такой, как ожидал оратор. Это относится и к непосредственным выступлениям – лицом к лицу с людьми, и к выступлениям в газете, радио, по телевидению или на интерактивной Интернет-конференции.

Актуальность темы дан-ного издания обусловлена тем, что каждому человеку, будь то руководи-тель или подчиненный, приходится выступать перед публикой. Обу-чение навыкам ораторского искусства позволяет не только высту-пать с официальными речами. На самом деле, даже если Вам нико-гда не придется выступать перед опреде-ленной аудиторией, Вы все равно найдете достойное примене-ние полученным навыкам. На-пример, обучение ораторскому ис-кусству – это самый легкий путь к уверенности в себе. Как только вы поймете, что сможете встать и толково выступать пе-ред группой людей, логично будет предполо-жить, что и с отдель-ными людьми вы можете говорить более уве-ренно и убеди-тельно. Ваша способность излагать свои мысли, передавать информацию или отдавать распоряже-ния простым и понятным языком зачастую может использоваться вышестоящим руководством при оценке вашей компе-тентности. Быстрота мышления и находчивость в подборе слов – это навыки, приобретае-мые в процессе выступления, но они ни в коем случае не ограничи-ваются официальными собраниями и могут использоваться нами повседневно.

Данное пособие составлено в помощь как начинающему, так и опытному оратору. Оно содержит анализ психологических аспектов подго-товки и проведения публичных выступлений, массовых информационных, пропагандистских или рекламных кампаний, а также ряд практических реко-мен-даций, проверенных опытом и способствующих успеху в публичных выступлениях, дискуссиях, иных формах работы с аудиторией. Особое внимание уделяется способам и приемам воздействия на аудиторию (от элементарных до изощренных), а также мерам защиты от подобного воздействия.

## **Часть 1. Публичные выступления и подготовка к ним.**

### **Практические рекомендации.**

**Стремитесь к достижению цели**

Прежде всего, вам нужно четко **сформулировать** для себя **конкретную цель** вашего **сегодняшнего выступления**

. Не общую и расплывчатую, вроде «проинформировать население о принятых мерах и перспективах на будущее», а абсолютно одно-значную и обязательно – реально достижимую.

*В наиболее общем виде подобную цель можно сформулировать так:*

· **донести до сведения** целевой аудитории **ряд простых и понятных** рядовому обывателю

**тези**

**сов**

(в зависимости от аудитории перечень и приоритетность этих тезисов может меняться);

· **вызвать** у слушателей **личное эмоциональное отношение** к каждому из этих тезисов (если информация не вызвала устойчивых эмоций, то она пропала бесследно – в самом лучшем случае она будет просто механически заучена);

· **побудить** слушателей **к тем или иным действиям**, направленным на реализацию данных тезисов

**или подготвить**

**ь**

**их к**

**принятию объективных изменений**

окружающего мира, которые произойдут при реализации данных тезисов.

Конкретная цель выступления должна учитывать интересы, потребности и уровень компетентности аудитории, ваши возможности, те ресурсы, которыми вы располагаете (время и место встречи, наличие или отсутствие вспомогательных технических средств, иллюстративного или раздаточного материала и т.д.) и еще целый ряд внутренних и внешних факторов.

**Всегда начинайте выступление с сильным и настойчивым стремлением достичь цели.** Выступление будет успешным и найдет свой отклик в аудитории только, если его цель будет понята и принята слушателями. Если же вы просто «отбываете повинность»

и вы-ступаете только потому, что «так надо», то слушатели это быстро поймут и ос-танутся в лучшем случае равнодушными.

## **Подготовка публичных выступлений по технологии «до-мик» (“message house” – англ .)**

Название этой технологии подготовки публичных выступле-ний ("домик") происходит от ее распространенного графического представления.

Схема содержит три базовых блока: "основания", "аргу-менты" и "послание", которые напоминают элементы "дома": подвал, этаж и крышу.

В настоящее время технология подготовки к публичному вы-ступлению "message house" применяется в качестве поточной технологии в ведущих американских и европейских тренинго-вых центрах.

Технология построена на жестком структурировании инфор-мации при подготовке к публичному выступлению: вся информация, необходимая для выступления укладывается на один лист бумаги, она особым образом расположена, что облег-чает доступ к ней при забывании текста. Технология также предполагает алгоритмичные приемы при ответах на вопросы, в том числе – на каверзные и неліцеприятные.

Использование технологии подготовки публичных выступле-ний «message house» оправдано в случае относительно коротких (5-15 минут), информативных выступлениях: перед прессой с сообщением о новостях бизнеса, принятых политиче-ских решениях, организационных изменениях, коротких пре-зентациях продукта, товара или услуги, сообщениях о кадровых назначениях и т.п. Также, в любом публичном действии, одной из целей которого является информирование аудитории о ка-ком-либо факте. *(Напомни*

*м, что информирование не всегда является основной целью выступления, и никогда не может быть единственной целью).*

Однако, для решения самого распространенного диапазона задач в рамках делового общения (в т.ч. и с использованием средств массовой информации) подготовка по алгоритму «message house» наиболее приемлема.

Интересен тот факт, что помимо графического представления, название технологии имеет и другие корни. Дело в том, что английское «house» имеет много (по данным разных словарей от 7 до 16) переводов на русский язык, и некоторые из них носят следующие значения: house - театр; публика, зрители; appreciative house - отзывчивая публика, аудитория; to bring down the (whole) house - вызвать гром аплодисментов; full house – аншлаг; представление; сеанс; the first house starts at five o'clock - первый сеанс начинается в пять часов. Т.о. английское «message house» возможно трактовать и как «дом сообщения» и как «сообщение публике» Или: «публичное сообщение».

Три основных элемента присутствуют в любой версии «домика»: это послание, аргументы и основания. Остановимся на каждом из них подробнее.

## **1. Послание (Message).**

Специалисты по коммуникациям называют «посланием» главную мысль информационного сигнала, который проходит путь от говорящего к слушающему. Говоря простым языком, послание - это та короткая содержательная часть, которая остается в наших собеседниках после того, как процесс общения закончен. Здесь очень важно слово «содержательная часть»: часто (практически всегда) ситуативные эмоции и впечатления, симпатии или неприязнь, которые испытывает аудитория по отношению к выступающему, гораздо более сильны, чем собственно информация, которую он хотел донести. Еще раз отметим, что не всегда целью публичного выступления является информирование. Более того, без «эмоционального сопровождения» даже эта цель не будет достигнута. Но эта тема другого большого разговора, сейчас мы говорим о информационно-технологической части публичного выступления.

Отличительной особенностью послания является его краткость и понимание с точки зрения зрителя/слушателя. Вот один из примеров: в советские времена, выступая в сельском клубе в рамках ликбеза о личной гигиене, профессор столичного института выступал в течение полутора часов. На следующий день одна из жительниц деревни,

которая не была накануне на лекции, спросила у своей соседки: ну что там было? Соседка ответила: «Из города профессор приезжал. Симпатичный такой, умный. В галстук». «А о чем говорил-то?» «Сказал, что сырую воду пить вредно». Лектор говорил полтора часа. Все содержание его выступления для этой женщины свернулось в одну короткую фразу: сырую воду пить вредно. Это и есть послание. То, что запомнится нашим слушателям и зрителям. То, что они будут способны своими словами передать другим людям. А то, что он молодой, умный, симпатичный – это впечатление. В этом примере невозможно определить, удачное это было публичное выступление или нет (с точки зрения выступающего). Если он хотел донести до аудитории необходимость внимательно относиться к тому, какую воду они пьют, то выступление было удачным. Если у него была иная задача, то профессор с ней не справился.

Вот другой пример, связанный на этот раз с избирательной кампанией. Один из кандидатов на пост депутата парламента обратился к психологам-консультантам после того, как, выступив несколько раз перед избирателями, он получил совершенно неожиданную обратную связь. Он говорил, как ему казалось, о социальной политике региона, об областном бюджете, а избиратели услышали и запомнили из его выступлений только то, что «он очень успешно руководил крупным бизнесом». Это оказалось тем «крючком», который зацепил слушателей, тем раздражителем, к которому они не смогли остаться равнодушными. Это и стало реальным посланием, а вовсе не то, что хотел сказать автор.

Публичное выступление необходимо проектировать. Готовить. И определение его целей, поиск и формулирование послания – важнейший шаг на этом пути. Понимание того, что смысл наших выступлений всегда подвергается искажениям, слышится и запоминается людьми по-разному, заставляет уделять особое внимание процессу общения. Причем, в любой его форме: выступлению на конференции, по телевидению или разговору «с глазу на глаз».

Послание может существовать, даже когда мы не задумываемся над этим. То, как поймут наши мысли и сформируют слушатели, станет посланием. Нужно обратить на это внимание, сформулировать его и постараться донести. То есть - управлять им. В противном случае оно будет управлять нами.

Чаще всего, в одном коротком (до 15 мин.) выступлении удастся донести только одно послание. Два – очень трудно. Три – почти невозможно. Иллюзия того, что это получилось, пропадает, когда по прошествии некоторого (даже небольшого) времени мы заинтересуемся у слушателя, о чем же говорил выступающий. Какие в его речи были

главные мысли. Часто назовется только одна мысль, и задача оратора сделать так, чтобы она была именно той, которую он задумал.

Более подробно о феномене послания («message») можно узнать из трудов специалистов по коммуникациям, таких, как Герберт Маршалл Маклюен. В своем труде «Understanding Media» он впервые выделил и определил понятие «послания», указав при этом, что «media is the message». Образно перевести на русский язык можно как «посланник – и есть послание».

## 2. Аргументы.

Аргументы, они же доводы – это то, на чем «держится» послание. Они отвечают на вопрос «почему». Почему ваше послание верно? Почему вы считаете это важным? Почему вы это утверждаете?

Если продолжать использовать пример с выступлением о гигиене в сельском клубе, то аргументы в нашем коротком публичном выступлении должны отвечать на вопрос «почему вредно пить сырую воду?» Аргументами в этом случае могут быть такие: «Потому, что это опасно. Микробы, знаете ли, не дремлют». Или: «Потому, что по данным статистики...» и дальше следует солидная цифра, показывающая опасность. «Потому, что чай вкуснее и полезней». «Вода в вашем районе слишком жесткая». «Потому, что в городе все воду кипятят!» И так далее.

Если мы выступаем с информацией о новом назначении на ответственный пост: «Потому, что господин Сидоров работает в этой отрасли более 15 лет». Или: «Он молодой и энергичный, а ваш департамент испытывает дефицит в новых идеях и людях». «Сидоров является одним из лучших специалистов по признанию рейтингового агентства «XXX»». С каким бы сообщением не выступал бы говорящий, его главная мысль должна быть обоснована. Аргументы «держат» послание на себе, подобно тому, как колонны удерживают крышу.

На схеме не случайно количество аргументов сведено к трем. Опытным путем установлено, что это именно то число, которое, в большинстве случаев, достаточно для прочного обоснования вашей мысли в глазах аудитории. Хотя, их количество может быть любым, отличным от нуля. Для коротких публичных выступлений, для деловой среды три – оптимальное число.

Аргументы могут (и должны) содержать метафору, образ. Историю из жизни. Цифру. Важно отметить, что в коротком выступлении не следует употреблять много цифр. Они не запомнятся. А одна цифра, на фоне отсутствия других, запомнится всегда. Это, конечно, не касается специальных случаев, где докладчик, например, дает отчет о финансировании транснациональной корпорации, состоящей из десятков отделов и филиалов. Но, такое выступление обычно протяженное во времени, и схема подготовки, о которой идет речь в этом тексте, к нему не подходит.

В обычной ситуации выступление развивается, как показано на схеме стрелкой. Оратор озвучивает главную мысль - послание, приводит аргументы и снова возвращается к посланию. В десятиминутном публичном выступлении полезно повторить послание, как минимум, дважды: в начале и в конце. Все помнят хрестоматийное высказывание Штирлица о том, что лучше всего запоминается начало и конец разговора...

### **3. Основания. (Принципы).**

Третий элемент, из которого состоит описываемая технология подготовки публичных выступлений, носит название «основания». В случае «идеального» развертывания событий при выступлении, этот элемент остается незадействованным. Но: «гладко было на бумаге, да забыли про овраги».

По-другому назвать эту часть схемы можно, используя слово «принципы». Имеются в виду принципиальные, мировоззренческие взгляды оратора. Его «картина мира».

Продолжим наш пример о выступлении в сельском клубе... «Пить сырую воду опасно. По статистике, в половине случаев это является причиной ...» Тут говорящего прерывают выкриком: «Всегда пили воду из колодца! Всегда сырую! И наши деды и прадеды!» В этот момент оратору остается одно: отстаивать свои мысли, свое содержание. Он говорит: «Я понимаю это. Но жизнь меняется. Развитие цивилизации имеет побочный эффект, и качество грунто-вых вод сегодня совсем не то, которое было при наших дедах и прадедах...» И так далее. Выступающий начинает раскрывать свое мировоззрение. Старается убедить. Он говорит о своих принципах: «как ученый, обязан сделать все, чтобы донести до вас...» Он видит мир через призму своей деятельности, и, опираясь,

основываясь на этом видении, решает задачи публичного выступления: информирует, изменяет устаревшую точку зрения, заставляет слушателей если не принять его доводы сразу, то, хотя бы, задуматься над ними.

Пример с новым кадровым назначением... «Не хотим Сидорова! Он слишком молод! У него опыта мало!» – возражают руководителю на совещании. (Или наоборот: «он пожилой, у него сил не хватит...») И тому, кто выступает, приходится вести серьезный разговор «за жизнь». О том, что без молодых специалистов организация погрузится в застой. О том, что опыт измеряется не количеством прожитых лет, а качеством деяний. О том, наконец, что никто из присутствующих с поставленными задачами пока не справился. В этот момент выступающий раскрывается. Слушателям (или зрителям) становится многое про него понятно. Он говорит не выученными тезисами, он импровизирует. При этом, оставаясь искренним.

Мировоззрение нельзя «натренировать». Это не навык. Это способ видеть жизнь и действовать в соответствии с этим видением. Когда многие люди говорят, что главное в публичном выступлении хорошо разбираться в вопросе, о котором говоришь, на самом деле, они имеют в виду это. Способность говорить о теме выступления, говоря при этом обо всем сразу. Обычно, преодолев первый страх и волнение, затронув тему, которая действительно волнует оратора, он преображается. Тренировать можно привычку, способность говорить публично о действительно волнующих тебя вещах. Но сначала эти вещи необходимо обнаружить в себе, размышлять над этим, и затем, быть готовым отстаивать свое мнение.

Способ подготовки к публичным выступлениям «домик» хорош тем, что дает возможность структурировать содержание выступления и, при желании, уместить его на небольшом листке бумаги. Который можно взять с собой на выступление, например. Однако, практически все специалисты по коммуникациям отговаривают своих клиентов выступать «по бумажке». Но даже подготовка выступления заранее по этой схеме дает устойчивый результат: содержание хорошо запоминается, оно понятно, логично, его элементы связаны друг с другом.

Приведенная в этом тексте схема подготовки публичных выступлений «message house», конечно, неполна. Помимо упомянутых, есть еще несколько элементов, так же встроенных в схему: содержательные снижения, алгоритмы ответов на вопросы. Здесь описана базовую часть, которая остается неизменной на протяжении долгого времени и в любой ситуации. Конечно, это не единственная технология. Конечно, существует много полезных схем, приемов и «фишек», которые облегчают практику публичных

выступлений в любом формате: перед теле-камерой, перед очной аудиторией.

Использовать такой метод подготовки или нет, брать с собой на выступление «бумажку» со схемой или нет – решать каждому самостоятельно. Тренинг публичного выступления дает навык подготовки, развивает привычку работать в центре внимания окружающих (другими словами, привычку быть на виду, на публике), знакомит с приемами и хитростями. Но главную работу для себя каждый человек проводит, когда выступает много и постоянно. Получая от этого удовольствие и эффект.

### **Завоевывайте внимание слушателей с самого начала**

Некоторые выступающие по старинной традиции начинают свое выступление с длинного вступления и предисловия, обстоятельно «вводя слушателя в курс дела» и употребляя множество важных и серьезных, но достаточно общих слов. В результате внимание слушателей рассеивается с самого начала и привлечь его потом становится чрезвычайно сложно.

Для успеха своего выступления вам нужно завоевать внимание слушателей сразу и не отпускать его. Для этого нужно хорошо знать свою аудиторию и сразу, ***с первых слов сообщать ей то, что ее больше всего интересует***

. При этом

***обращаться***

нужно к потребностям и желаниям конкретного человека, как бы

***к каждому – персонально***

.

Например, при разъяснении содержания Послания Президента страны народу Казахстана «Рост благосостояния граждан Казахстана – главная цель государственной политики» от 6 февраля 2008 г., выступающий, несомненно, сразу привлечет внимание работников бюджетной сферы, представителей социально незащищенных слоев населения, пенсионеров и получателей пособий, если начнет свое выступление примерно так:

«Если **Вы – пенсионер**, то знаете ли **Вы**, что в 2009 году **Вы будете получать** пенсию на 25% больше, чем Вы получали в 2007 году? В 2010 году

**Вы получите**

пенсию еще на 25% больше, а в 2011 году – еще на 30% больше. Таким образом,

**Ваша пенсия**

в 2012 году будет, в среднем, в 2,5 раза больше, чем в 2007. При этом базовая пенсия вырастет до 50% от размера прожиточного минимума.

Если Вы получаете государственные социальные пособия или специальные государственные пособия, то **знаете ли Вы**, что с 2009 года в среднем **Вы будете получать**

ежегодно на 9% больше?

Знаете ли вы, что к 2012 году **те из вас**, кто работает в бюджет-ной сфере, **будут получать**

зарплату в два раза больше, чем сейчас?

Такое поручение дал Правительству страны Пре-зидент РК Нурсултан Назарбаев, выступая 6 февраля 2008 года с ежегодным Посланием народу Казахстана».

Обратите особое внимание, какая огромная разница для слу-ша-теля: слышать безличное « **зарплата/пенсия/пособия уве-личатся**» или обращенное персонально к Вам « **Вы будете полу-чать больше** ».

Выступая перед бизнесменами и предпринимателями, сообще-ние о Послании Президента РК можно начать примерно так:

«Уважаемые дамы и господа!

Обратите внимание, что теперь **Вам будет заметно легче** вести свой бизнес, так как в рамках административной

реформы Президент

п

оручил Правительству

решительно снизить административную нагрузку на бизнес. Президент потребовал провести дальнейшее

упрощение разрешительной системы

, прежде всего лицензирования, сертификации, аккредитации»

Как вы считаете, есть ли для слушателя разница между сло-вами «**снизится нагрузка на бизнес**» или «**В**

**ам будет легче вести свой бизнес**

»? Что приятнее слышать и легче запомнить: «

**налоги будут снижены**

» или «

**Вы сэкономите на налогах**

»?

**Для любой аудитории есть свой наиболее привлекательный/интересный/волнующий тезис, и начать целесообразно сразу с него .**

## **Внешний вид выступающего**

Первое впечатление об ораторе складывается до того, как он на-чинает говорить по его внешнему виду. Причем внешний вид включает в себя и одежду, и манеру поведения, и походку, и выра-жение лица, и жестикуляции, и т.д. Слушатели хотят знать, что он пред-ставляет сам по себе, т.е. они хотят сразу составить мнение об ораторе —

поло-жительное или отрицательное — и, сами того не осозна-вая, хотят решить, будут ли их симпатии на стороне ора-тора и воспримут ли они то, что он им скажет. По-этому, когда придется встать и взять слово, вы должны быть уверены, что ваш внешний вид отвечает требова-ниям слуша-телей и обстановки. Не допускайте эксцентричности в одежде: и без того все взоры будут устремлены на вас. Ничто у вас или при вас не должно связывать свободу движе-ний. Не надевайте плотно обтягивающих костюмов, стесняющих движения плеч и рук. Мужчины должны освободиться от ненужных вещей, от-то-пыривающих карманы. Женщинам рекомендуется, по край-ней мере, оставлять дома кричащие украшения. Скромность в оде-жде предпочтительнее назойливого шика. Не вызывайте удив-ления и зависти — это помешает слушать, что вы говорите.

Надлежащие манеры оратора имеют более сущест-венное зна-че-ние, чем его внешность. В самом деле, если он заинтере-сует слушателей своим выступлением, то заставит забыть о своей внешности. Поэтому каждый оратор не должен подстраи-ваться под стро-гие шаблоны, он должен обладать индивидуаль-ностью, чтобы соз-дать дружескую атмосферу и, таким образом, заинтересовать слуша-телей, привлечь их внимание. Оратор — живой человек, а не гово-рящий автомат.

Не суетитесь. Спокойно направляйтесь к избранному месту. Не перебирайте на ходу ваши заметки, не засте-гивайте пиджак или жакет, не приводите в порядок прическу, не поправляйте галстук. Обо всем этом надо думать заранее. С другой стороны, не начинайте речь, пока не займете удобное и устойчивое поло-жение. При-мите нужную позу сразу, сделав последний шаг. Не смотрите вниз на ноги или руки и тем более не смотрите сразу в записи. Все это по-зволит вам создать образ уверенного и знаю-щего свое дело человека, что непременно привлечет слушателей.

Мимика также важна для оратора. Случалось ли вам когда-ни-будь заглянуть через за-стекленную дверь в аудиторию и пона-блю-дать за лицом оратора во время речи? Вы его не слышите, но разве нельзя правильно оценить силу его выражений? Если слу-шатели действительно заинтересованы, они будут смотреть на лицо оратора. Лицо его должно быть серьезно. Но следите за со-бой. Может слу-читься, что благодаря умственному напряжению вы начнете хму-риться или, мысленно витая где-то в простран-стве, при-мете отчуж-денный вид.

Практиковаться перед зеркалом крайне необходимо, чтобы иметь представление о мимике во время речи. Изучайте свое лицо. Что происходит с бровями, со лбом? Разглаживайте набе-гающие складки, расправ-ляйте нахмуренные брови. А может быть, что еще хуже, лицо у вас во время речи совершенно ни-чего не выра-жает. Если на нем

«застывшее» выражение, упражняйтесь в ослаблении и напряжении лицевой мускулатуры. Произносите фразы, насыщенные различными эмоциями — печалью, радостью и т.д., наблюдая за тем, чтобы мимика тоже принимала в этом участие.

### **Правила пользования жестами:**

При жестикуляции пользуйтесь следующими правилами:

а) Жесты должны быть произвольны. Прибегайте к жесту по мере ощущения потребности в нем. Не подавляйте импульса наполовину. Если начали поднимать руки, но не дали им свободного движения вверх, то получится что-то вроде жеста, которым распугивают кур: кш-кш! Такая жестикуляция довольно обычна у новичков.

б) Жестикуляция не должна быть непрерывной. Не жестикулируйте руками на протяжении всей речи. Не каждая фраза нуждается в подчеркивании жестом.

в) Управляйте жестами. Не старайтесь походить на ветряную мельницу, придержите силы в запасе; помните, что жестикуляция — элемент равновесия всей позы. Никогда жест не должен отставать от подкрепляемого им слова.

г) Вносите разнообразие в жестикуляцию. Не пользуйтесь без разбора одним и тем же жестом во всех случаях, когда нужно придать словам выразительность.

д) Жесты должны отвечать своему назначению. Их количество и интенсивность должны соответствовать характеру речи и аудитории. Например, взрослые в противоположность детям предпочитают умеренную жестикуляцию.

Итак, все вышеперечисленные рекомендации позволят вам привлечь и удержать интерес аудитории, необходима постоянная практика и упражнения.

## **Невербальные сигналы во время выступления**

Невербальное общение, более известное как язык поз и жестов, включает в себя все формы самовыражения человека, которые не опираются на слова. Психологи считают, что чтение невербальных сигналов является важнейшим условием эффективного общения, а, следовательно, и публичного выступления. Если при помощи внешнего вида вы создаете образ и привлекаете внимание аудитории, то при помощи невербального общения получаете обратную связь от слушателей.

Особенно ценны невербальные сигналы потому, что они спонтанны, бессознательны и, в отличие от слов, всегда искренни. Психологи давно установили, что человек подсознательно доверяет больше не словам, а тому, как они были сказаны; степень доверия человека словам составляет всего лишь 20%, тогда как степень доверия к невербальному общению (позе, жестам, взаиморасположению собеседников) – 30%. Но больше всего мы доверяем интонациям выступающего и другим паралингвистическим компонентам невербального общения (темп речи, пауза, смешки и т.д.).

Когда мы говорим, что человек чувствителен и обладает интуицией, мы имеем в виду, что он обладает способностью читать невербальные сигналы другого человека и сравнивать эти сигналы с вербальными сигналами. Другими словами, когда мы говорим, что у нас предчувствие, или что "шестое чувство" подсказывает нам, что кто-то сказал неправду, мы в действительности имеем в виду, что заметили разногласие между языком тела и сказанными этим человеком словами. Лекторы называют это чувством аудитории. Например, если слушающие сидят глубоко в креслах с опущенными подбородками и скрещенными на груди руками, у восприимчивого человека появится предчувствие, что его сообщение не имеет успеха. Он поймет, что нужно что-то изменить, чтобы заинтересовать аудиторию. А невосприимчивый человек, соответственно, не обратит на это внимания и усугубит свою ошибку. Поэтому чтобы стать успешным оратором, необходимо знать и уметь анализировать невербальные сигналы аудитории, по которым можно судить о впечатлении, произведенной речью на слушателей и эффективности выступления.

В данном пункте мы рассмотрим невербальные сигналы (заложенные у людей на подсознательном уровне), которые наиболее значимы для публичных выступлений.

**Жесты открытости.** Традиционно выделяют открытую и закрытую позы. Открытая поза свидетельствует об открытости слушателя и его восприимчивости к тому, что скажет оратор. Закрытая же поза, явными маркерами которой считаются скрещивания ног или рук, свидетельствует о меньшей вовлеченности.

**Жесты подозрительности и скрытности** свидетельствуют о недоверии к вам, сомнении в вашей правоте. В этих случаях слушатель машинально потирает лоб, виски, подбородок, стремится прикрыть лицо руками. Но чаще всего он старается не смотреть на вас, отводя взгляд в сторону. Другой показатель скрытности – несогласованность жестов. Если враждебный по отношению к вам или защищающийся человек улыбается, то это означает, что он за искусственной улыбкой пытается намеренно скрыть свою неискренность.

**Жесты размышления и оценки** отражают состояние задумчивости и стремление найти решение проблемы. Задумчивое (размышляющее) выражение лица сопровождается жестом «рука у щеки». Этот жест свидетельствует о том, что слушателя что-то заинтересовало. Остается выяснить, что же побудило его сосредоточиться на проблеме.

Жест «пощипывание переносицы», который обычно сочетается с закрытыми глазами, говорит о глубокой сосредоточенности и напряженных размышлениях. Когда слушатель находится на стадии принятия решения, он почесывает подбородок. Этот жест обычно сопровождается прищуриванием глаз – слушатель как бы рассматривает что-то вдали, как бы пытаясь найти там ответ на свой вопрос.

Когда слушатель подносит руку к лицу, опираясь подбородком на ладонь, а указательный палец вытягивает вдоль щеки (остальные пальцы находятся ниже рта) – это является красноречивым свидетельством того, что он критически воспринимает ваши доводы.

**Жесты сомнения и неуверенности** чаще всего связаны с почесыванием указательным пальцем правой руки под мочкой уха или же боковой части шеи (обычно делается пять почесывающих движений).

Прикосновение к носу или его легкое потирание – также знак сомнения. Правда, здесь следует сделать предостережение: иногда люди потирают нос потому, что он чешется. Однако те, кто чешет нос, обычно делают это энергично, а те, для кого это служит жестом, лишь слегка его потирают.

**Жесты и позы, свидетельствующие о нежелании слушать**, достаточно красноречивы. Если во время беседы слушатель опускает веки, то это сигнал о том, что вы для него стали неинтересны или просто надоели, или же он чувствует свое превосходство над вами. Если вы заметили подобный взгляд у своего слушателя, то учтите следующее: необходимо что-то изменить, если вы заинтересованы в успешном завершении выступления.

Жест «почесывание уха» свидетельствует о желании собеседника отгородиться от слов, которые он слышит. Другой жест, связанный с прикосновением к уху, – потягивание мочки уха – говорит о том, что собеседник наслушался вдоволь и хочет высказаться сам.

В том случае, когда собеседник явно хочет быстрее закончить беседу, он незаметно (и порой неосознанно) передвигается или поворачивается в сторону двери, при этом его ноги обращаются к выходу. Поворот тела и положение ног указывают на то, что ему очень хочется уйти. Показателем такого желания является также жест, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону. В этой ситуации следует чем-то заинтересовать собеседника либо дать ему возможность уйти. Если вы будете продолжать разговор в том же ключе, то вряд ли добьетесь желаемого результата.

**Жесты уверенных в себе людей с чувством превосходства над другими.** К ним относится жест «закладывание рук за спину с захватом запястья». От этого жеста следует отличать жест «руки за спиной в замок». Он говорит о том, что человек расстроен и пытается взять себя в руки. Интересно, что чем больше сердит человек, тем выше передвигается его рука по спине. Именно от этого жеста пошло выражение «возьми себя в руки».

Жестом уверенных в себе людей с чувством превосходства над другими является и жест «закладывание рук за голову». Многие ораторы раздражаются, когда кто-нибудь демонстрирует его перед ними.

**Жесты несогласия** можно назвать жестами вытеснения, поскольку они проявляются вследствие сдерживания своего мнения. Собираение несуществующих ворсинок с костюма является одним из таких жестов. Слушатель, собирающий ворсинки, обычно сидит, отвернувшись от других, и смотрит в пол. Это наиболее популярный жест неодобрения. Это является признаком того, что ему не нравится все, что здесь говорится, даже если на словах он со всем согласен.

**Жесты готовности** сигнализируют о желании закончить разговор или встречу и выражаются в подаче корпуса вперед, при этом обе руки лежат на коленях или держатся за боковые края стула. Если любой из этих жестов проявляется во время разговора, то следует брать инициативу в свои руки и первым предложить закончить беседу. Это позволит вам сохранить психологическое преимущество и контролировать ситуацию.

Помимо рассмотренных ранее поз и жестов существуют и другие, которые не менее красноречиво передают то или иное внутреннее состояние собеседников. Так, с помощью потирания ладоней передаются позитивные ожидания. Сцепленные пальцы рук обозначают разочарование и желание слушателя скрыть свое негативное отношение к услышанному.

### **Пространство невербального общения.**

Пространство и время также выступают в качестве особой знаковой системы и несут смысловую нагрузку. Их необходимо учитывать для создания психологически комфортной обстановки выступления.

Так, например, размещение слушателей и выступающего лицом друг к другу способствует возникновению контакта, сим-волизи-рует внимание к говорящему. Экспериментально дока-зано преиму-щество некоторых пространственных форм органи-зации общения (как для двух партнеров, так и для большой ау-дитории). Недавно было обнаружено, что и у человека, как и у животных, есть свои ох-ранные зоны и территории.

Американский ученый Э.Холл был одним из первых в об-ласти изучения пространственных потребностей человека и в 1969 г. издал книгу «Молчаливый язык». Он же и ввел термин «проксемика» (от англ. proximity – близость). Это та дистанция, которую соблюдают люди, и это биологическая закономерность.

Размеры личной пространственной территории человека можно разделить на 4 зоны:

- интимная зона – от 15 до 45 см;
  
- личная зона – от 46 до 120 см;
  
- социальная зона – от 120 до 360 см;
  
- общественная, или публичная зона – более 360 см – это рас-стояние, которое должно соблюдаться, когда мы ад-ресуемся к большой группе людей.

Для того, чтобы психологическая обстановка была комфорт-ной в аудитории должна создаваться обзорность, а также «равноправие» между слушателями и оратором и чувство защищенности для вы-ступающего.

**Визуальный контакт.** Взгляд, его направление, частота кон-такта глаз – еще один компонент невербального общения. Направ-ление взгляда показывает направленность внимания со-беседника и вместе с тем дает обратную связь, которая показы-вает то, как отно-сится собеседник к тем или иным сообщениям. Взгляд используется также для установления взаимоотношений. Когда человек стре-мится к установлению более теплых взаимо-отношений, он ищет взгляд собеседника. Однако если кто-то смотрит нам в глаза слиш-ком долго, то это настораживает.

Для того чтобы удержать интерес зрителей к вашему выступ-лению необходимо создавать зрительный контакт с ауди-торией, но это вовсе не означает, что нужно все время стараться смотреть на всех и каждого. Можно создать такое впечатление, если медленно перево-дить взгляд с одной части аудитории на другую. Это поможет вам избежать смущения, ко-торое «испы-тывают многие от упорного взгляда, натрав-ляемого на них во время беседы или публичного вы-ступления. Выберите отрывки различной длины и вы-разительности и упражняйтесь в произне-сении их, пе-реводя взгляд от одной стены к другой с каждой но-вой фразой или с каждым наиболее значитель-ным словом. В большинстве случаев вы будете поворачивать голову, а также немного и корпус. Но дело не в технических приемах, имеющих целью наладить связь с аудиторией. Факт почти необъяс-нимый, но если вы действительно обращаетесь к людям, они это чув-ст-вуют. Если вы смотрите на них и все ваше существо воодушев-лено поставленной целью, слушатели будут сознавать, что речь обращена именно к ним, и чувствовать вашу целеустремлен-ность как свою соб-ст-венную. Речь — действительное общение только тогда, когда в сознании оратора сам он, слушатели и слово сольются в нераздель-ном единстве.

С помощью глаз передаются самые точные и открытые сиг-налы из всех сигналов межличностной коммуникации, потому что они за-нимают центральное место на лице человека, при этом зрачки ведут себя полностью независимо.

При дневном свете зрачки могут расширяться и сужаться в зави-симости от того, как меняется отношение и настроение че-ловека от позитивного к негативному и наоборот. Когда человек радостно возбужден, его зрачки расширяются в 4 раза больше по сравнению с нормальным состоянием. Наоборот, сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться, при этом по-лучаются так называемые «глаза – бусинки» или «змеиные глаза».

Ваш взгляд должен встречаться с глазами слушателей около 60 – 70% от всего времени общения.

Часто встречается так называемый взгляд искоса. Он используется для передачи интереса или враждебности. Если такой взгляд сопровождается слегка поднятыми бровями или улыбкой, то он означает заинтересованность. Если он сопровождается опущенными вниз бровями, нахмуренным лбом или опущенными уголками рта, то он означает подозрительное, враждебное или критическое отношение.

Если слушатели часто опускают веки, то это подсознательный жест, который является попыткой человека «убрать» вас из своего поля зрения, потому что вы ему надоели или стали неинтересны, или он чувствует свое превосходство над вами. При нормальной частоте моргания 6 – 8 раз в минуту веки этого человека закрываются на секунду или больше, как будто человек моментально стирает вас из своей памяти.

### **Проявляйте уверенность в себе**

Пусть вас не смущают и не выбивают из колеи возможные ошибки и недочеты, речевые оговорки, непредсказуемая реакция слушателей. Чтобы выработать в себе смелость перед лицом аудитории, ведите себя так, будто вы уже обладаете этой смелостью. Заранее войдите в образ компетентного, уверенного в себе (но не самоуверенного!) оратора, старайтесь действовать, двигаться и говорить так, словно вы уже проникнуты бодростью.

### **Исправляйте свои ошибки, но не акцентируйте их**

Большинство ошибок в выступлении вполне можно безболезненно исправить, вернувшись к уже сказанному. Это вполне естественно для живого выступления и большинство слушателей воспринимает это как должное, или даже не замечает вовсе. Но вот если вы из-за своей ошибки смутились, сбились, начали извиняться и каяться и тем самым подчеркнули ее, - тогда-то слушатели ее заметят обязательно и могут запомнить надолго.

### **Пусть в выступлении проявляется ваша личность и ваш жизненный опыт**

Большинство людей мало интересуется заслушиванием длинных монологов. Горазд более их привлекает живой разговор об их проблемах и перспективах, которые открываются перед ними в связи с изменением окружающего мира. Поэтому подлинная подготовка к информационному выступлению состоит не в заучивании текстов и запоминании абстрактной информации. Дело заключается в том, чтобы, используя факты в качестве отправного пункта выступления, выработать и оформить собственные убеждения, подобрать и скомпоновать мысли и тезисы, довести их до слушателя, проиллюстрировав наглядными примерами, вызвать у слушателя соответствующие эмоции и побудить его к конкретным действиям.

### **Имейте четкий план выступления, но не будьте его рабом.**

Пусть перед вами будут записаны основные тезисы, факты, цифры, цитаты (возможно – на карточках). Все остальное вы сможете сказать сами, если достаточно подготовитесь. Всегда оставляйте место для импровизации, но не надейтесь на нее слепо и некритично.

## **Будьте естественны и непосредственны.**

Не стремитесь подражать никому: ни телевизионным ведущим, ни официальным должностным лицам, не подделывайтесь под речь «простого человека из народа». Выступление не должно быть ни скучным, ни пафосным, ни панибратским – оно должно быть интересным и понятным. Поэтому говорите так, как вы мыслите. Для установления контакта с аудиторией очень хороша уместная шутка, анекдот «в тему». Вообще, легкий налет юмора украсит даже самое серьезное выступление.

## **Учитывайте особенности человеческого восприятия:**

- **Избегайте монотонности.** Акцентируйте важные слова, подчиняйте им менее важные. Повысив или понизив голос, вы можете достигнуть того, что, по контрасту с фоном, нужная вам фраза или слово будут ярко выделяться.

- В соответствии со смыслом произносимого **меняйте тембр голоса, интонацию, темп и громкость речи**. Попробуйте, например, произнести слова «двадцать миллионов тенге» быстро и небрежно, даже слегка пренебрежительно. А теперь скажите слова «двадцать тысяч тенге» медленно, с чувством, с расстановкой. Разве у вас не получится, что двадцать тысяч кажутся больше двадцати миллионов? А ведь это только простейший пример!

- **Делайте паузу до и после особо важных мыслей, выделяйте их.** Пауза помогает сосредоточиться, привлекает внимание и дает мысли «осесть» в памяти, не забывает ее новой информацией.

**Повторяйте главные мысли, но не повторяйте одни и те же фразы.** Потренируйтесь предварительно выразить одну и ту же мысль несколькими способами.

### **Помните о наглядном материале**

Не забывайте, что обычно более 80% информации человек воспринимает зрительно, и только около 15% - на слух. Поэтому, как только можно, иллюстрируйте свое выступление наглядными схемами, диаграммами, таблицами. Если это уместно, применяйте эмблемы, плакаты, лозунги и транспаранты, другую символику.

### **Учитесь у рекламы**

Помните, что выступление даже на самую серьезную тему подчиняется тем же законам, что и обычная коммерческая реклама – психологическим законам человеческого восприятия. Поэтому, наблюдая за приемами телевизионной, радио- и печатной рекламы товаров и услуг, работой рекламных агентов, делайте выводы для себя – как можно улучшить приемы рекламирования идей. Разумеется, напрямую копировать рекламные приемы не всегда целесообразно, но поучиться есть чему. Например, если есть такая техническая возможность, - размножьте на листках бумаги основные тезисы своего выступления и раздайте их всем участникам встречи, как это делают рекламные агенты на презентациях новых товаров. Тогда люди, которые забыли или пропустили часть вашего выступления, вернуться к нему снова потом, в более спокойной обстановке, когда их внимание восстановится.

**Помните, что конец вашего выступления запомнится лучше, чем любая другая его часть.**

Поэтому вложите в ваши заключительные слова особый смысл. Лучше всего, если в конце вы кратко, в виде резюме, повторите основные мысли вашего сообщения.

### **Практикуйтесь!**

Помните о пользе самообучения и тренировки. Старайтесь по-чаще выступать публично, участвовать в дискуссиях, задавать вопросы и отвечать на них, убеждать в чем-либо оппонентов и ободрять сомневающихся. Практикуйтесь, даже когда это не входит в ваши непосредственные обязанности.

### **Спор, его цели и подходы к нему.**

Читая некоторую психологическую литературу, можно сформировать мнение, что деловое общение и, в частности, публичные выступления всегда протекают гладко и без каких-либо проблем. Однако далеко не всегда сразу же удается найти полное взаимопонимание с аудиторией, приходится отстаивать свою точку зрения. Бывает, что “выяснение” отношений происходит довольно болезненно, по крайней мере, для одной из сторон. Главное – не допустить перерастание нормального спора по деловым и иным вопросам в межличностную конфронтацию.

*Спор* – это характеристика процесса обсуждения проблемы, способ ее коллективного

исследования, при котором каждая из сторон, аргументируя (отстаивая) и опровергая (оппонируя) мнение собеседника (противника), претендует на монопольное установление истины.

*Цели* ведения спора, в зависимости от того, направлены они на решение обсуждаемой проблемы или, наоборот, на то, чтобы создать дополнительные проблемы и барьеры, могут быть разделены на две группы: конструктивные и деструктивные.

Перечислим наиболее характерные *конструктивные цели* ведения дискуссии, спора:

- обсудить все возможные варианты решения проблемы;
- выработать коллективное мнение, коллективную позицию по какому-либо вопросу;
- привлечь внимание к проблеме как можно больше заинтересованных и компетентных лиц;
- опровергнуть ненаучный, некомпетентный подход к решению проблемы, разоблачить ложные слухи;
- привлечь на свою сторону как можно больше лиц, готовых к сотрудничеству;
- оценить возможных единомышленников и противников.

*Деструктивные цели*, которые могут быть целями отдельных групп и участников спора:

- расколоть участников спора на две непримиримые группы;
- завести решение проблемы в тупик;
- опорочить идею и ее авторов;
- превратить дискуссию в схоластический спор;
- используя заведомо ложную информацию, повести спор по ложному пути;
- разгромить инакомыслящих, дискредитировать оппозицию.

Вероятно, этих целей, как конструктивных, так и деструктивных, значительно больше. Кроме того, в чистом виде они, как правило, не проявляются в рамках одного спора, а могут реализовываться в самых разных сочетаниях.

### **Техника убеждения.**

Что же делать, если возникает реальная необходимость доказать свою точку зрения, не испортив особо ни с кем отношений?

Правильный способ доказать свое мнение означает не стремление привести окружающих в замешательство и не демонстрацию их некомпетентности в каком-либо вопросе, а представить свое мнение как решение важного вопроса.

Далее придерживайтесь следующих практических рекомендаций по правилам отстаивания своей точки зрения, по технике убеждения.

1. Оперировать простыми, ясными и точными понятиями.

2. Ведите аргументацию корректно по отношению к окружающим:

- открыто и сразу признавайте правоту партнера, если он прав;
- продолжайте оперировать только теми аргументами и понятиями, которые уже приняты окружающими;
- сначала ответьте на аргументы окружающих, а уж потом только приводите свои собственные;
- в любой ситуации сохраняйте вежливость.

3. Учитывайте личностные особенности окружающих:

- нацеливайте Вашу аргументацию на цели и мотивы спорящего;
- старайтесь избегать простого перечисления фактов и аргументов, лучше покажите их преимущества;
- используйте только понятную терминологию;
- соизмеряйте темп и насыщенность Вашей аргументации с особенностями ее восприятия окружающими.

Старайтесь как можно нагляднее изложить партнеру свои идеи, соображения, доказательства, не забывая при этом стратегии и модальности партнера.

Помните о том, что излишне подробная аргументация, “раз-жевание” для окружающих Вашей идеи, может вызвать резкое неприятие с их стороны, а пара ярких доводов порой достигает большего эффекта.

Используйте специальные приемы аргументации, например, следующим образом:

- Постепенно подведите оппонента к полному согласию с Вами путем получения от него согласия сначала в главном, а затем в необходимых для полного согласия частностях.
- Разделите аргументы спорящего на неверные, сомнительные и ошибочные с последующим доказательством несостоятельности его общей позиции.
- Постройте свой разговор таким образом, чтобы он на Ваши первые вопросы отвечал: “Да... Да...” В последующем ему будет намного проще соглашаться с Вами и по более существенным вопросам.
- Соглашаясь с высказыванием спорящего, Вы внезапно опровергаете все его доказательства с помощью одного сильного аргумента. Этот метод особенно хорош, если партнер слишком агрессивен.
- Умышленно медленно проговаривайте вслух наиболее слабые места в аргументации оппонента.
- Вы указываете оппоненту как сильные, так и слабые места того, что Вы предлагаете. Такой метод лучше всего применять при дискуссии с интеллектуальным партнером.

И, конечно же, своевременно делайте обобщения и выводы по результатам проведенной дискуссии.

Таким образом, в споре лучше всего поступать сообразно обстоятельствам. Как и перед выступлением, начиная спор, уясните себе его цель, и ваши возможные выгоды. Пускай спор может привести к нежелательным последствиям и, как таковой, иногда вовсе небезопасен. Однако мы должны уметь минимизировать возможный ущерб, причиненный этим явлением, и извлекать из него как можно большую пользу.

### **Принципы ведения спора.**

Итак, о каких принципах следует помнить в процессе дискуссии или спора?

**Принцип предварительной подготовки к ведению спора.** В соответствии с этим принципом предварительная подготовка к ведению спора позволяет вам не только мобилизоваться, но и многое обдумать и даже смоделировать наиболее вероятный ход дискуссии-спора, сделать некоторые “заготовки”, собрать и осмыслить некоторую исходную информацию.

**Принцип терпимого отношения к инакомыслящим.** Суть принципа заключается в том, что противоположная сторона, так же, как и вы, имеет право на свое мнение. Она так же, как и вы, стремится к истине, но процесс ее поиска должен быть корректен с обеих сторон.

**Принцип последовательного анализа альтернатив.** Суть этого принципа заключается в том, что практически любая проблема или задача имеют, как правило, несколько возможных подходов, способов решения. Однако не все подходы, способы решения проблем являются в равной степени оптимальными. Уже два разных способа в зависимости от условий, целей, средств могут служить истине в разной степени.

**Принцип корректного ведения спора.** Это один из основных принципов ведения споров, переговоров, который заключается в том, что чем корректнее будут Ваши суждения и действия, тем у вас больше шансов на достойную победу над противником, оппонентом.

**Принцип “отстранения” в процессе ведения спора.** Давно замечено, что спор выигрывает не только тот, кто эрудированней и аргументированней говорит, но, прежде всего тот, кто, как бы стороны наблюдая за ходом дискуссии-спора, видит все происходящее в целом и способен по ходу корректировать свои недостатки и промахи, подняться над личными интересами и преодолеть психологические барьеры. Отстранение означает неожиданно новое направление суждений и действий, которое используется каким-нибудь из участников спора.

**Принцип преодоления психологических барьеров в процессе ведения спора.** Суть этого принципа заключается в том, что существует целый ряд ложных внутренних установок, состояний, без преодоления которых эффективность вашей аргументации снижается. Это может быть, например, установка на то, что противоположная сторона лучше подготовлена, чем вы, и поэтому сильнее вас. Или, например, страх выглядеть хуже, чем ваш оппонент, уже сам по себе сдерживает и скрывает ваши суждения и действия.

**Принцип поэтапного продвижения к истине.** Суть этого метода заключается в том, что эффективность ведения спора и продвижения к истине прямо зависит от того, насколько четко вычленяются и обозначаются фазы, этапы ведения спора, альтернативные подходы к решению проблемы и каждая из альтернатив отчетливо выдвигает свои аргументы “за” и “против” того или иного подхода к решению проблемы.

**Принцип уважения личности оппонента.** Суть этого принципа заключается в том, что настоящая свобода мнений, суждений предполагает высокую культуру ведения дискуссий и споров. А для этого, как минимум, необходимо уважительное отношение к инакомыслию, то есть оппоненту. Мыслям, суждениям должны противопоставляться более убедительные, более доказательные суждения и мысли и ни в коем случае не оскорбительные выпады.

**Принцип аргументированной конструктивной критики.** Суть этого принципа заключается в том, что, критикуя противоположную вашей точку зрения, нельзя ограничиваться только этим, необходимо высказать свои конструктивные предложения, новые подходы или способы решения проблемы. Другими словами, критика должна включать в себя не голое отрицание, но и конструктивные предложения, альтернативы.