

— IDŹ DO —

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

— KATALOG KSIĄŻEK —

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

— TWÓJ KOSZYK —

DODAJ DO KOSZYKA

— CENNIK I INFORMACJE —

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

— CZYTELNIĄ —

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Sekrety retoryki. Reguły skutecznej komunikacji

Autor: Karsten Bredemeier

Tłumaczenie: Daria Kuczyńska-Szymala

ISBN: 978-83-246-1466-0

Tytuł oryginału: [Der Rhetorik-Code](#)

Format: 122x194, stron: 96



### Mowa traTwa

Jeśli ideałem retora jest dla Ciebie Fidel Castro – wchodząc tu, żegnaj się z nadzieją. Wielogodzinna demagogia pozbawiona istotnych treści działa tylko w ustroju komunistycznym. Szanse, że Twoim audytorium będzie wielomilionowy tłum zmuszony do zachwycania się patetyczną perorą, są znikome. Słuchacze, z którymi przyjdzie Ci się zmierzyć, są dużo bardziej wymagający. Będą analizować, kontemplować, zechcą przyłapać Cię na błędach i nigdy nie wybaczą zanudzenia. Pogotowie tu nie pomoże. Istnieje jednak ratunek.

### Potrzebny Ci skondensowany kodeks retoryki!

Twoje wypowiedzi będą intensywne, pełne i mięsiste treściowo. Nauczysz się wpływać na ludzi za pomocą siły argumentów. Zaprzęgniesz do współpracy najnowsze zdobycze psychologii, w tym psychologii społecznej. Odkryjesz, jak za pomocą ustnej wypowiedzi kreować rzeczywistość. Rozpracujesz hipnotyzującą moc gestów i mimiki. Dowiesz się, na czym polega emocjonalne sterowanie podświadomością.

Kodeks retoryki – Twoja osobista „czerwona książeczka”

- Profesjonalne podejście do nagłych zaćmień pamięci i utraty wątku
- Skuteczne reagowanie na repliki i pytania rozbijające
- Przekazywanie informacji zapadającej w pamięć
- Uwalnianie wiarygodności i autentyczności
- Werbalne obezwładnianie słuchaczy

# SPIS TREŚCI

<b>I. Uwagi wstępne</b>	<b>11</b>
Nowe odkrycia psychologii i psychologii społecznej	13
Najnowsze osiągnięcia nauk kognitywnych	14
Upośledzenie informacyjne	16
<b>II. Pierwszorzędne przygotowanie</b>	<b>19</b>
Jasno zdefiniowany cel	22
Z perspektywy medycyny	23
Z perspektywy psychologii	23
Z perspektywy słów tworzących rzeczywistość	24
Profesjonalny przekaz zasadniczy	25
Trzy wskazówki dotyczące zasadniczego przekazu	25
Apel skierowany do odbiorcy	27
<b>III. Retoryka — 10 podstawowych zasad</b>	<b>31</b>
Założenie	31
Zasada nr 1: Baza — powrót do kontekstu	31
Zasada nr 2: Słowa tworzące rzeczywistość	32
Unikaj bezosobowych przekazów	33
Unikaj relatywizujących „poduszeczek”	33
Unikaj trybu przypuszczającego i wypowiedzi typu „moglibyśmy”, „chcielibyśmy”, „powinniśmy”	34
Unikaj anonimowych przekazów	34

Unikaj „gdybania”	34
Koniec z pozornymi „pytaniami retorycznymi”	35
Chwileczkę...	36
Zapomnij o swoich ulubionych „wypełniaczach”	37
Używaj wyrażen odnoszących się do teraźniejszości, twórz w ten sposób fakty	38
Zasada nr 3: Pozytywne sformułowania	38
Zasada nr 4: Strona czynna	41
Zasada nr 5: Oceny kreujące wizerunek	42
Zasada nr 6: Konsekwentne uporządkowanie	42
Zasada nr 7: Umysłowe kotwice	43
Zasada nr 8: Kropka = pauza	46
Zasada nr 9: Fakty, daty i relacje między nimi	47
Zasada nr 10: Odpowiedni rytm	48

#### **IV. Skuteczne stosowanie reguł retoryki**

<b>— wzmocnienia</b>	<b>53</b>
Skuteczność sytuacyjna	54
Programowanie	54
Deprogramowanie	55
Reprogramowanie	55
Swobodna postawa	56
Na stojąco	56
Na siedząco	58
Rytualizacja gestów i sygnałów	58
Czas trwania gestu	59
Kontakt wzrokowy to Twoja wiarygodność	59
Być i pozostać autentycznym	60
Stworzenie i umocnienie „brzmienia”, które można następnie przywoływać	61

Profesjonalne podejście do nagłych zaćmień i utraty wątku	62
Pierwsza możliwość: Nigdy nie mów nigdy...	63
Druga możliwość: Powiedz to inaczej	63
Trzecia możliwość: Powtórz się	63
Czwarta prowokująca możliwość: Jakieś pytanie?	64
Skuteczne reagowanie na repliki — reguła trzech T	65
Każda odpowiedź to legitymizacja pytania!	68
Informacja zwrotna według Bredemeiera sposobem na powstrzymanie eskalacji konfliktu	75
Przymus mówienia — emocjonalne sterowanie podświadomością	79
<b>Dodatek</b>	<b>85</b>
Specyficzne zastosowania reguł retoryki	85
Ćwiczenia	86
Literatura	87

## II. PIERWSZORZĘDNE PRZYGOTOWANIE

*Ustosunkowanie się na płaszczyźnie językowej jest w biznesie równoznaczne z określeniem swego stanowiska przez mówcę.*

*„Jesteś panem swoich słów, ale gdy je już wypowiesz, one zaczną panować nad tobą.”*

szkockie przysłowie

**Oto optymalny sposób postępowania,  
który należy realizować krok po kroku:**

1. Na etapie przygotowań do planowanej rozmowy lub prezentacji szczegółowo zdefiniuj na głos swoje cele oraz sformułuj najważniejsze części składowe swojej wypowiedzi, czyli jej zasadniczy przekaz i apele kierowane do odbiorcy.
2. Na tej podstawie sformułuj głośno swój tekst, jednocześnie go zapisując.
3. Przejrzyj go ponownie, konsekwentnie stosując podstawowe reguły retoryki (s. 33 i kolejne).
4. Wielokrotnie i powoli przeczytaj tekst na głos. W ten sposób powstanie jego mentalne sformułowanie, forma słowna, która utrwali się w Twojej świadomości i będzie mogła zostać przywołana (to rodzaj programowania z wykorzystaniem pętli fonologicznych).
5. Skróć cały tekst do kilku haseł, za którymi będą się kryć całe akapity tekstu zgromadzone i usystematyzowane w Twojej pamięci i gotowe do przywołania. Będą to reprezentacje opracowanych wcześniej fragmentów tekstu, które Twoja podświadomość przypisze potem do poszczególnych haseł, umożliwiając ich przywołanie.

6. Naucz się na pamięć wprowadzenia, zasadniczego przekazu oraz apelów do odbiorcy. Pierwsze wrażenie ma decydujące znaczenie, natomiast ostatnie utrzymuje się najdłużej.
7. Następnie powoli wypowiedz cały tekst, posiłkując się hasłami. Jeśli wystąpią jakieś trudności, jeszcze raz przeczytaj powoli cały tekst na głos.
8. Ćwicz tak długo, aż opanujesz wszystkie elementy planowanej wypowiedzi czy prezentacji.

*Tym, co odróżnia orkiestrę profesjonalną od amatorskiej,  
jest praktyka!*

Kurt Masur, dyrygent

Taki zoptymalizowany sposób postępowania warto stosować w przypadku rozmów, prezentacji czy wykładów, które mogą się odbywać w rozmaitych sytuacjach, na przykład podczas rozmów kwalifikacyjnych, rozmów z klientami, prezentacji projektów czy wystąpień związanych z wejściem firmy na giełdę.

Zaletą powyższego postępowania jest to, że podczas takiego metodycznego przygotowania zarówno w pamięci krótkotrwałej, jak i długotrwałej zostają zgromadzone gotowe elementy argumentacji, które można potem przywołać i z łatwością wykorzystać podczas kolejnego wystąpienia.

Doskonałym przykładem są choćby dbający o siłę swej argumentacji politycy. Najpierw omawiają jakiś swój pomysł w gronie przyjaciół, potem na szczeblu gminy, potem powiatu, następnie na poziomie regionalnym, a wreszcie na arenie ogólnokrajowej. Wtedy — całkowicie pewni słuszności i skuteczności swojej argumentacji — swobodnie biorą udział w którymś z talk show nadawanych w telewizji w godzinach największej oglądalności.

Natomiast menedżerowie najwyższego szczebla często postępują zupełnie inaczej. Po przemyśleniu swojej argumentacji od razu występują w telewizyjnym talk show i tam okazuje się, że nie potrafią dobrze wyartykułować swoich koncepcji. W efekcie fatalnie się prezentują i nikogo do danej sprawy nie potrafią przekonać.

*Kto w trakcie kolejnych rund rozmowy ogranicza się wyłącznie do odpowiadania na zadawane pytania, oddaje prowadzenie rozmowy i rezygnuje przez to z własnego przekazu.*

Zdarza się to także politykom, jak na przykład w styczniu 2002 roku ówczesnemu kandydatowi CDU/CSU na urząd kanclerski — premierowi Bawarii dr. Edmundowi Stoiberowi. Dr Edmund Stoiber chciał zareklamować się w najważniejszym talk show niemieckiej telewizji publicznej prowadzonym przez Sabine Christiansen. W tygodniku „Der Spiegel” ukazał się potem na początku lutego artykuł pod znamienym tytułem *Człowiek, który ewidentnie potrzebuje pomocy*. Oto fragment wypowiedzi Stoibera: „...oznacza to więc zmniejszenie spro..., zmniejszenie tego, tego, yyy, tego, no tego, tego wieku, wieku dzieci, gdy są..., wieku, w jakim są sprowadzane; następnie mamy punkt piąty, a potem zaraz punkt szósty, który uderzy, ach, nie uderzy, tylko yyy, czy ja, yyy, yyy mam podstawy do uzyskania azylu poza prześladowaniem politycznym i rasistowskim, czyli także podstawy, yyy, gdy również inne, gdy..., gdy istnieją inne, że tak powiem, podstawy, czyli dyskryminacja płciowa czy inna, yyy, jak w przypadku kobiet, które w jakiś tam sposób są gdzieś tam prześladowane za bycie kobietami”.

Pan Stoiber zwrócił się ponadto do prowadzącej talk show Sabine Christiansen „pani Merkel” i po wielokroć sprawiał wrażenie, jakby (całkowicie) stracił kontakt z rzeczywistością. Kandydat na kanclerza dał wtedy zupełną plamę, choć, według mnie, z pewnością uważał, że jest przygotowany i wie, co ma

mówić. Polegał na swojej szerokiej wiedzy i liczył na to, że wystarczy umiejętność kojarzenia faktów. Ale do widza nie dotarł żaden jasny przekaz, a to oznacza po prostu klęskę. Przekaz nie byłby jasny nawet dla takiego widza, który uważnie przysłuchiwałby się wypowiedzi premiera Bawarii i potrafił ją sprawnie zinterpretować.

Porażkę owego wystąpienia pogłębiły późniejsze komentarze prasowe. W tygodniku „Der Stern” zdjęcia panów Schrödera i Stoibera, kandydatów na urząd kanclerski, opatrzone złośliwym podpisem: „Ten czy yyy?”.

Problem uwidoczniał się również w samej strukturze rozmowy prowadzonej w talk show. Stoiber starał się odpowiedzieć na każde pytanie, przez co całkowicie zrezygnował z możliwości przedstawienia swojego własnego przekazu.

Prowadząca rozmowę często przerywała jego wypowiedzi i zadawała dodatkowe pytania, a Stoiber bezpośrednio się do tego wszystkiego odnosił. Udzielane na gorąco odpowiedzi starał się włączyć w tok swojej argumentacji, przez co ucierpiała cała jej struktura. Efektem było babilońskie (czy raczej bawarskie) pomieszanie języków.

## Jasno zdefiniowany cel

*Jasne zdefiniowanie celu stanowi ponowne odkrycie źródła samego aktu mowy.*

parafraza słów Paula Claudela

W fazie przygotowawczej należy słownie zdefiniować swój cel (wraz z wyraźnie określonym efektem końcowym), który powinien:

- być w realistycznej ocenie osiągalny,
- umożliwiać dokonanie oceny tego, czy został osiągnięty,
- w sposób wyraźny dotyczyć naszego rozmówcy lub audytorium.



## Z perspektywy medycyny

Osiągnięcie zamierzonego celu należy założyć już na etapie jego formułowania. Zgodnie z odkryciami współczesnej medycyny endogeny układ kannabinoidowy zwiększa wówczas wydzielanie substancji o pozytywnym działaniu, które wspierają i ułatwiają osiągnięcie danego celu (pozytywny efekt emocjonalny).

Zupełnie inaczej będzie, jeśli skoncentrujemy się na swoich słabościach, obawie przed porażką czy ewentualnych niepowodzeniach (negatywny efekt emocjonalny).

Wówczas szybko oddychamy, ciśnienie krwi rośnie, robimy się nerwowi, a stres oddziałuje na nas negatywnie, utrudniając osiągnięcie celu. Endogeny układ kannabinoidowy reaguje negatywnie, wydzielając substancje, które nas blokują.

Ów wewnętrzny układ ludzkiego ciała medycyna zna zaledwie od dwóch dziesięcioleci, a prace nad specyfikami, które bezpośrednio wpływałyby na jego działanie, dopiero trwają. Warto więc na razie skorzystać z rady Amerykanina Williama Jamesa, jednego z twórców współczesnej psychologii: „Czyń tak, jakbyś już był u celu, a z pewnością tam dotrzesz!” (tzw. metoda filmu).

## Z perspektywy psychologii

Najlepsi sportowcy podczas przygotowań do startu wyobrażają sobie przebieg danego wyścigu czy meczu po to, by móc potem „automatycznie” i podświadomie się do niego odwoływać (programowanie). Saneczkarz układa sobie przed startem idealną linię zjazdu, by w trakcie jazdy w sposób automatyczny według niej się kierować.

Lance Armstrong, legenda Tour de France, zawodnik, który odnosił największe sukcesy w historii kolarstwa, również koncentrował się na konkretnych celach: „Jak wygram Tour po raz siódmy, wycofam się”.

## Z perspektywy słów tworzących rzeczywistość

Formułowanie celu podlega podstawowym regułom wynikającym z faktu, że język wpływa na rzeczywistość, i powinno uwzględniać odkrycia neurolingwistyki, stwierdzające między innymi to, że klarowne zapowiedzi na trwałe trafiają do umysłów słuchaczy.

### **Przykład negatywny:**

„Po mojej, miejmy nadzieję, że udanej, prezentacji, chciałbym na koniec posiedzenia, jeśli będzie to możliwe, otrzymać jako ubiegający się o kierownictwo nad projektem akceptację dla nowego projektu bezpośrednio od prawdopodobnie przekonanego już wówczas zarządu”.

### **Przykład pozytywny:**

„Po zakończeniu mojej przekonującej prezentacji otrzymam na koniec posiedzenia od zarządu akceptację dla nowego projektu jako jego kierownik!”.

## Profesjonalny przekaz zasadniczy

*Zasadnicze przekazy są jak bastiony opierające się zalewowi informacji nieistotnych. Jest tylko jedna szansa dla pierwszorzędного przekazu zasadniczego — i należy ją wykorzystać!*

Po godzinie słuchacz zapomni mniej więcej 95 procent szczegółów zawartych w Twojej wypowiedzi.

A to, co zostanie, to często jedynie jakieś skojarzenie oraz niesprecyzowane bliżej ogólne wrażenie dotyczące tego, co odbiorcy wydaje się, że zrozumiał. Za wszelką cenę zadбай, by w jego umyśle pozostał Twój zasadniczy przekaz. Najprościej zrobić to, wprowadzając go do swojej wypowiedzi nawet jeszcze przed powitaniem.

*Pierwsze zdanie* przyciąga największą uwagę słuchaczy. Nie zmarnuj go na powitanie, lecz najpierw nadaj swój zasadniczy przekaz.

Zasadniczy przekaz podkreśla i uzasadnia Twoje stanowisko oraz ułatwia Ci odniesienie sukcesu.

## Trzy wskazówki dotyczące zasadniczego przekazu

1. Nazwa firmy lub nazwa produktu muszą zostać wyraźnie podkreślone — po to, by kojarzyły się w pamięci z zasadniczym przekazem.

Proszę przypomnieć sobie hasła: „Audi — przewaga dzięki technice” czy „Wszystko jest możliwe — Toyota!”. Są to tylko hasła reklamowe, ale jakże skuteczne.

Inaczej stało się w przypadku hasła: „I jedzie jak po torach”. Koncern Opel zmarnował miliony, bo respondenci kojarzą to hasło z Audi, BMW, a nawet z koleją niemiecką, a jedynie z rzadka z właściwym produktem, czyli samochodami marki Opel.

2. *Przekaz zasadniczy streszcza podstawy danej rozmowy czy wypowiedzi* (w jednym zdaniu).

**Przykład:**

„MARCHON to gwarancja doskonałych usług w branży optycznej i dlatego nasi partnerzy wciąż chcą odnosić z nami sukcesy!”.

Mamy w Niemczech i Austrii ponad 3000

Absolutnie najlepszych optyków

Realizujemy zamówienia błyskawicznie i zapewniamy doskonałe wsparcie sprzedaży

Opieramy się zaufaniem ponad 70 wysoko wykwalifikowanych współpracowników

Historia naszych dokonań jest imponująca

Oficujemy innowacyjne rozwiązania

Nasze kolekcje tworzą najlepsi projektanci

MARCHON

3. *Własne stanowisko podkreślamy wyraźnie poprzez dobór przymiotników i przysłówków zawierających odpowiednią ocenę, które w sposób ostateczny wyrażają nasze stanowisko.*

Po zbudowaniu tych umocnień możemy kontynuować akt komunikacji, chętnie wdając się w dyskusję.

**Przykład:**

„My, Arcor SA, stanowimy wśród alternatywnych operatorów telekomunikacyjnych absolutny numer jeden, co sprawia, że nasi partnerzy zawsze mogą na nas polegać!”.

*Wskazówka:* Największą uwagę słuchaczy przyciąga sam początek wykładu lub prezentacji. Należy zadbać o to, by przekaz zasadniczy dotarł do nich właśnie wtedy!

Używając wyrażenia „My, Arcor SA”, wyraźnie podkreślamy związek swojej osoby z anonimowym przedsiębiorstwem. Warto odpowiednio dostosować następujące potem powitanie.

**Przykład:**

Wejście na scenę — przyjęcie odpowiedniej postawy — wyraźne nawiązanie kontaktu wzrokowego.

„My, Arcor SA, stanowimy wśród alternatywnych operatorów telekomunikacyjnych absolutny numer jeden, co sprawia, że nasi partnerzy zawsze mogą na nas polegać!

Moi państwo, serdecznie witamy na naszej dorocznej imprezie!...”

## Apel skierowany do odbiorcy

*Apele wyrażane w akcie komunikacji to osadzone w płaszczyźnie myślenia i działania oraz wpływające na podejmowane decyzje sugestie, które kierujemy do naszego rozmówcy (słuchacza).*

Apele jako części składowe wypowiedzi stanowią środek zaradczy na wypadek pojawienia się w jej trakcie dowolnych elementów pozbawionych znaczenia. Nieistotne elementy pojawiają się w wyniku złudzenia, że udało nam się wzbudzić czyjąkolwiek uwagę. Żeby Twoja przemowa czy prowadzona rozmowa przyniosła efekty, musisz być absolutnie pewien uwagi swojego słuchacza!

Skierowany do jednego rozmówcy czy całego audytorium apel (sugestie dotyczące działania, myślenia czy mówienia)

wyraża to, co chcemy uzyskać od słuchacza (jest na niego ukierunkowany).

Zamiast na próżno kokietować samych siebie własnymi słowami, warto dzięki skierowanym do odbiorcy apelom budować ze słuchaczami dialog — nawet wtedy, gdy jest to wykład czy prezentacja, a więc z założenia monolog!

Apele to bezpośrednie wezwania, które wiążą się z przedstawianymi treściami. Stanowią odpowiedź na następujące pytania ze strony rozmówcy:

- „Co mnie to wszystko obchodzi?”
- „Co mogę dzięki temu zyskać?” (Karol Marks).

**Przykład negatywny:**

„Mam nadzieję, że uda mi się pokazać państwu, czy mogą państwo skorzystać z naszego obszernego know-how w zakresie transferu danych i w jaki sposób, a także że przy okazji być może będą państwo mogli zaoszczędzić nawet 30 procent ponoszonych dotychczas kosztów”.

**Przykład pozytywny:**

„Skorzystajcie z naszego obszernego know-how w zakresie transferu danych, a przy okazji oszczędzicie 30 procent ponoszonych dotychczas kosztów!”.

*Kolejna cenna wskazówka:* Żeby rozmówca lub audytorium od samego początku byli nastawieni na odbiór, wartość dodatkową wynikającą z treści swojej wypowiedzi przedstaw tuż po zasadniczym przekazie.

**Przykład:**

„Przedstawię państwu kryteria decydujące o sukcesie zastosowania naszej prostej strategii i proszę od razu je porównać z Waszym dotychczasowym sposobem postępowania”.

*Błędy mogą zdarzyć się każdemu mówcy, natomiast profesjonalni mówcy wiedzą, jak sobie z tym radzić.*

*Trenerzy retoryki zarabiają na chleb w pocie czoła innych.*