

Карстен Бредемайер

# Черная риторика



**ВЛАСТЬ И МАГИЯ СЛОВА**

 **альпина**  
ПАБЛИШЕР

## Annotation

Книга об умении манипулировать всеми риторическими средствами и методами для того, чтобы в процессе переговоров или выступления оппонент или аудитория пришли к необходимому для вас выводу. О способности отличать, в каком контексте и при каких вопросах ваши аргументы ничего не значат или, наоборот, являются решающими. Автор рассказывает, как устранять противоречия и давать «красную нить» каждому разговору, превращать негативное мышление и поведение собеседника в позитивное и конструктивное, находчиво и элегантно устранять ловушки, в горячих спорах не терять головы и вести себя уверенно.

---

- [Карстен Бредемайер](#)
  - 
  - [Посвящение](#)
  - [I. Черная риторика](#)
    - 
    - [Что есть что \(определения\)](#)
    - [Из чего складывается черная риторика и на что она способна](#)
    - [Черная риторика и ее использование](#)
  - [II. Основные правила черной риторики](#)
    - 
    - [Правило: «он» или «я» – использование анонимизированных посланий](#)
    - [Как сформулировать основную мысль?](#)
    - [Каскадная техника прерывания неконструктивных отступлений от главной темы](#)
    - [Учитесь гибко реагировать на вопросы: ответить на вопрос – значит согласиться с правильностью его постановки](#)
  - [III. Самые яркие манипулятивные, аргументативные и вербальные уловки черной риторики – и как от них защититься](#)
  - [IV. Магическая сила правильной постановки вопросов](#)
    - 
    - [Основные правила постановки вопросов](#)
    - [Виды вопросов](#)
    - [Типы вопросов](#)

- [Задания для самопроверки](#)
    - [V. Магическая сила призыва](#)
      - [Еще одна модель ведения разговора](#)
      - [Новое измерение призывов](#)
    - [Список использованной литературы](#)
  - [notes](#)
    - [1](#)
    - [2](#)
    - [3](#)
-

# **Карстен Бредемайер**

## **Черная риторика: Власть и магия слова**

Переводчики *Е. Жевага, И. Ульянова*

Редактор *П. Суворова*

Корректор *П. Суворова*

Компьютерная верстка *А. Фоминов*

Иллюстратор обложки *С. Кротов*

В оформлении обложки использованы иллюстрации из фотобанка *shutterstock.com*

© Orell Füssli Verlag AG, Zürich, 2002

All rights reserved

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2017

*Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).*

\* \* \*

# Посвящение

*Моей 6-летней дочери Аник  
и моему 4-летнему сыну Йошу*

Дорогая Аник, дорогой Йош,

я многому научился у вас обоих, и общение с вами доставляет мне истинное наслаждение.

Ведь ты, Аник, наглядно демонстрируешь, что находчивость и правильный выбор средств коммуникации – вопрос не возраста, а образа мышления.

Кажется почти невероятным, с какой скоростью ты воспринимаешь коммуникативные модели, для того чтобы настойчиво использовать их в речи. Супер!

Ты, Йош, лучшее доказательство того, что вы, дети, прекрасно умеете вскрывать пустоту ничего не значащих формул вежливости, которыми так привыкли пользоваться мы, взрослые. Антоним к слову «любезный» – не «нахальный», а «решительный», «упорный».

Наконец, ты – лучшее доказательство того, что четырехлетние дети предпочитают не спрашивать, а напрямую апеллировать к собеседнику, справедливо полагая, что от этого будет гораздо больше пользы.

Например: «Ну Аник, поддержи же веревку, помоги папе!»

Спасибо за все.

За все то, чего не могло бы быть без тебя, дорогая Керстин, мать моих детей, их постоянный спарринг-партнер и одновременно самый лучший утешитель.

*«Папа» Карстен*

# **I. Черная риторика**

Наш язык является самым простым и в то же время самым восхитительным из всех коммуникативных инструментов, которыми мы, люди, обладаем. И несмотря на это, большинство из нас орудуют им неуклюже, как громоздким двуручным мечом, вместо того чтобы легко и тонко манипулировать им, как остро отточенной и непредсказуемой в действиях шпагой, беспощадно эффективной в своем завораживающем танце.

## Что есть что (определения)

Для начала необходимо кратко и точно охарактеризовать те области применения, в которых нам открывается действенная сила нашего языка. Это: риторика, диалектика, эристика, рабулистика и черная риторика. Рассмотрим каждую из них.

### *Риторика*

Риторикой называется наука об эффективном применении речевых компонентов (слов и фраз) в процессе публичного общения. Она также описывает технические приемы, которые позволяют добиться коллегиального решения в свою пользу, либо просто выбить почву из-под ног оппонента.

### *Диалектика*

Диалектика, в дословном переводе «внутренняя противоположность», означает способность вести диалог и убеждать партнера по дискуссии в своей правоте. Это искусство убеждения и вместе с тем готовность решать проблемы посредством общения, когда консенсус достигается в процессе взаимного познания.

При этом важно точно формулировать мысли, правильно трансформировать их в слова и убеждать аудиторию либо конкретных собеседников языком, ориентированным на адресата, стремясь с позиций отношений партнерства достичь согласия и взаимопонимания.

### *Эристика*

Эристика считается высшей школой мастерства, это техника и метод ведения спора. Вместе с тем зачастую под этим словом подразумевают не только владение специальными приемами, но и способность представить неопровержимую аргументацию, позволяющую одержать принципиальную победу в споре.

## **Рабулистика**

Рабулистика – это искусство изощренной аргументации, позволяющее выставить предмет обсуждения или последовательность чьих-либо мыслей в нужном свете, не всегда соответствующем действительности.

## **Черная риторика**

*Черная риторика – это манипулирование всеми необходимыми риторическими, диалектическими, эристическими и рабулистическими приемами для того, чтобы направлять беседу в желательное русло и подводить оппонента или публику к желательному для нас заключению и результату.*

Магическая сила языковых средств заключается в умении аргументировать и дискутировать, акцентировать, пропагандировать и вести спор так, чтобы говорящий всегда одерживал верх всеми правдами и неправдами.

Черная риторика – волшебное средство, позволяющее внушить оппоненту иную точку зрения. Это «намеренная непреднамеренность», подобная китайскому «увэй»<sup>[1]</sup>. Черная риторика позволяет разрешать противоречия, создавать основу для взаимопонимания, целеустремленно дискутировать с любым собеседником – даже с таким оппонентом, с которым трудно найти общий язык.

Просто и элегантно облекает она в слова цепочки наших мыслей, напоминая собою современных посланцев богов, владеющих силой убеждения и магией переубеждения – составными частями могущества нашего языка, или изрядно потасканных и оципанных голубей мира времен вербальных компромиссов. Черная риторика является остро отточенным оружием тех, кто не имеет в своем арсенале ничего другого либо желает замаскировать положение вещей, складывающееся не в его пользу.

Черная риторика – это облеченная в слова доминанта победителя, убедительная благодаря последовательному использованию всех средств и инструментов, доступных в языковой сфере: вербальных, паравербальных и невербальных, то есть речевых, телесно-речевых сигналов и сигналов, сопровождающих речь.

**Изучая черную риторику, следует учитывать один очень важный момент:** все коммуникативные технические приемы, методы и инструменты сами по себе нейтральны, честными или нечестными они становятся в зависимости от цели их использования.

## **Из чего складывается черная риторика и на что она способна**

Тот, кто из тактических соображений нарушает правила ведения разговора и использует черную риторику, выигрывает.

Один известный немецкий коуч-консультант имел обыкновение на особенно трудных переговорах, касавшихся оплаты его услуг, внезапно вскакивать с места, подбегать к окну и молча стоять там до тех пор, пока заказчик, не выдержав нервного напряжения, не начинал уговаривать его вернуться за стол переговоров – как правило, при условии повышения гонорара. Разумеется, этот трюк он проделывал не всегда, а лишь в тупиковых ситуациях, когда разговор безнадежно увязал на каком-либо из наиболее важных пунктов.

В автомобильной промышленности и в области мобильной телефонии, в сфере финансовых услуг или бизнес-тренингов американские, японские и европейские менеджеры пускаются сегодня во все тяжкие, дабы обеспечить успех на переговорах или ускорить его достижение. Они нарушают правила ведения разговора и используют все хитроумные уловки черной риторики, для того чтобы добиться желанного результата – в том числе и в ущерб партнеру по переговорам.

Тем не менее традиционная регламентированная процедура переговоров зачастую оказывается стоящей на глиняных ногах фальшивой вежливости или на зыбкой почве сомнительных правил, которые консультанты по проблемам коммуникации внушают участникам своих тренингов вот уже не один десяток лет.

В своей книге *Mein Kampf* Адольф Гитлер наряду с прочим с грубой откровенностью высказался о роли оратора и о значении речи: «Фактором, который приводил в движение великие исторические лавины как религиозного, так и политического характера, испокон веков была магическая сила устного слова. Прежде всего широкие массы народа подчиняются той огромной мощи, которая заключена в живой речи, и все великие движения есть народные движения, вулканические извержения человеческих страстей и душевных переживаний. Их вызывают к жизни суровая богиня нужда или пламенная сила слова, и они не имеют ничего общего с лимонадными излияниями эстетствующих литераторов и салонных героев». Однако тот, кто сейчас поспешит поднять указующий перст, приготовившись обличить аморальную сущность черной риторики

вообще, пусть сперва прочтет, что думает об этом известный публицист и журналист Вольф Шнайдер: «Техника обольщения – главными пользователями которой сегодня становятся реклама и пропаганда – вначале называлась риторикой, изобрели ее греки, и громче всего она звучала на афинских и римских форумах, позже – в британской палате общин и во французском национальном собрании. При этом тот факт, что искусство говорить есть искусство уговаривать, не только не оспаривался, но и преподносился как нечто само собой разумеющееся во все времена – от Аристотеля и Цицерона до Готтшеда, Геллерта и Вальтера Йенса; единственное, что требовалось от оратора, – служить справедливости... Таким образом, после молитвы и приказа риторика составляет третью большую область языка, которая не информирует, а, скорее, образует внушающую ужас пропасть. Практически все речевые приемы, которыми пользовались Гитлер и Геббельс, были известны еще в античных школах красноречия».

Некоторые из лучших специалистов в области тактики переговоров постоянно нарушают общепринятые правила их ведения – и в высшей степени успешно. Осознанно или неосознанно, все они используют черную риторику. Из этого следует, что данные правила нужно целенаправленно нарушать: вы должны не обрывать разговор, а делать его более эмоциональным, выводить партнера из равновесия, чтобы в результате получить тактическое преимущество. Все это происходит в коммуникативной плоскости, ни в коем случае не подменяя собой содержание. Черная риторика – не примитивная стратегия, пригодная разве что для партизан в джунглях, а игра на клавиатуре вербальных, паравербальных и невербальных возможностей.

Черная риторика существует под маской ориентированной на факты, обманчиво деловой коммуникации, якобы основанной на принципах партнерства и равноправия, когда кажется, что соперники ведут разговор друг с другом, друг для друга и в интересах друг друга, и состоит из соответствующих стратегий игры, преследующих только одну цель: последовательно противостоять любым попыткам сопротивления – действительным или возможным.

В чем всегда можно упрекнуть черную риторику – так это в том, что ее неисчерпаемый репертуар не признает почти никаких границ, запас ее отточенных идей – прикладных и методических – практически бесконечен, ее речевые модели и методы, инструменты и технические приемы заключают в себе всю палитру обычной коммуникации.

Если проторенный путь не приводит к желанной цели, черная

риторика пробирается по бездорожью, сквозь хаос коллективной дискуссии, разрушая давно нанесенные на карты, всем известные старые мосты и неустанно в творческом порыве наводя новые.

Черная риторика – это еще и чудодейственное искусство управления словами с использованием всего калейдоскопа возможностей языка и способностей говорящего зачастую с целью нарушить ход мыслей собеседника.

**Выбор средств в риторике имеет решающее значение; ее шкафчик с ядами – не для слишком щепетильных, и каждая отравка имеет бирку с гарантией результата.**

Черная риторика инициирует в разговоре то внезапное, беспокойное, беспомощное, демотивирующее и деконструктивное коллективное молчание, на пике которого вдруг, как по заказу, появляется мнимый «всадник в белых доспехах», с помощью которого тупиковую ситуацию удастся преодолеть уже в следующую минуту. Тот, кто разыгрывает этот сценарий, получает неоспоримое преимущество.

Таинственно и завораживающе, подобно черной магии, жестоко и беспощадно, как черный PR, черная риторика инструментализирует и персонализирует наши коммуникативные акты.

Вопреки учению о цвете, в котором черный описывается как «цветовая дыра», черная риторика представляет собой яркую, роскошную, многоцветную смесь самых разнообразных технических приемов, методов и инструментов.

Выбор средств в риторике имеет решающее значение; ее шкафчик с ядами – не для слишком щепетильных, и каждая отравка имеет бирку с гарантией результата.

## **Черная риторика и ее использование**

Опираясь на работы Цицерона и депутата британского парламента Вильяма Герарда Гамильтона, проанализировавшего тысячи выступлений в палате общин с 1754 по 1796 год, Вольф Шнайдер разработал несколько правил хитроумной риторики, которые я возьму на себя смелость объявить общими:

- во-первых, способ выражения должен быть простым и метким;
- во-вторых, говорящий должен четко выделять в своей речи основные положения;
- в-третьих, убедительная главная мысль фокусирует в себе все послание;
- в-четвертых, за фокусировкой послания должно следовать постоянное повторение основной мысли;
- в-пятых, позицию заявляют на контрасте, например «черное – белое»;
- в-шестых, можно получить преимущество за счет стирания границ между правдой и ложью, между информацией и намеренным ее утаиванием;
- в-седьмых, успех приносят только адресные высказывания.

### **Правило 1. Способ выражения должен быть простым и метким.**

Живое и меткое использование языковых средств – ключ к коммуникативному успеху. При этом сила речи заключается не только в ясности простых мыслительных ходов, но и в изощренности тонких умозаключений, цель применения которых в конечном итоге одна: быть предельно убедительными.

### **Правило 2. Говорящий должен четко выделять в своей речи основные положения.**

В качестве примера Шнайдер приводит здесь листовку 1789 года, то есть времен Французской революции, в которой ее автор, аббат Сиейес, говорит о роли широких масс народа, так называемого третьего сословия:

«Что такое третье сословие? Всё!  
Что оно значит сегодня? Ничего!  
Что ему нужно сегодня? Всё!»

Основные позиции необходимо изложить в течение нескольких секунд или одной минуты, главная мысль должна быть понятной и убедительной. Поэтому в современной интерпретации данную листовку следовало бы закончить однозначным призывом к действию: «Помогите нам изменить существующее положение вещей путем революции!»

**Правило 3. Убедительная главная мысль, ясное заявление о миссии высказывания фокусирует в себе все послание.**

Социальный звуковой фон сопровождает речь, лозунги акцентируют идею. Эти сжатые в кулак аргументы – ни в коем случае не идеи на пути к фразе, а команды изменить что-либо, сравнимые с заголовками плакатов, которые, по выражению Нормана Майлера, подают «события мировой истории в форме пилули». Удачный боевой клич обеспечивает половину победы.

**Правило 4. За фокусировкой послания следует постоянное повторение основной мысли.**

Классическая фраза Катона Старшего «Карфаген должен быть разрушен» давно уже напоминает нам о том, что повторение главной мысли надежно закрепляет ее в сознании собеседника, делая все более привлекательной и убедительной.

В ходе научного эксперимента, проводившегося в Мичиганском университете, в текст на домашней странице интернет-сайта вставляли слова, придуманные специально для этой цели, такие как «забулон» или «сивадра». И что же в результате? Чем чаще они повторялись, тем позитивнее становилось их восприятие. Все более положительными оказывались и варианты их толкования.

**Правило 5. Контраст «черное – белое» заявляет позицию.**

Даже если речь или аргументация предоставляет собеседнику целый калейдоскоп возможностей для реакции, в противопоставлениях «да или нет», «или-или», «черное или белое» проявляется определенная направленность, убежденность говорящего.

**Правило 6. Стирание границ между правдой и ложью, информацией и намеренным ее утаиванием дает преимущество.**

Тот, кто пункт за пунктом оспаривает отдельные аргументы или вообще все, что слышит, приводит собеседников в замешательство. Но

только тот, кто вонзает нож в самое уязвимое место, добивается успеха. Слишком сложное и детальное объяснение разбавляет основательность аргументации. Пример простоты и доходчивости являет нам один из известных догматов церкви: «Я верую, значит, Бог существует» – даже если вы полагаете, что это не так.

### **Правило 7. Успех приносят только адресные высказывания.**

Тот, кто занимается лишь опровержением аргументации противника, оставляет ему массу возможностей уйти от поражения. Заставить соперника говорить, привести его в смущение – вот чего нужно добиваться, возражая ему, и тогда успех гарантирован.

Следует также не просто взывать к публике, а стараться задеть ее за живое и заставить задаться вопросом: «А как это касается меня лично?» Эмоции слушателей – ключ к успеху говорящего.

Нарушители правил владеют искусством вежливо избавляться от врагов, разбирая по косточкам, объявляя бесполезными и, наконец, полностью дезавуируя предполагаемые благоразумие и опыт своих коллег, и в конце концов уничтожаются и отвергаются вообще все их идеи, как неприменимые на практике. Любые инициированные в общественной жизни политические дебаты организованы согласно этой логике.

Если смотреть на это со стороны, можно очень быстро сделать вывод, что репертуар нарушителей правил и их изощренные игры практически не знают границ либо свободно их пересекают, их методические и тактические идеи, безупречные в языковом выражении, креативны и непостижимы в своей мотивации, их формулировки выразительны, а вербальные ходы отражают всю палитру отработанных приемов нечестной или честной коммуникации во всем многообразии ее цветов и оттенков.

## **II. Основные правила черной риторики**

*Черная риторика – это манипулирование всеми необходимыми риторическими, диалектическими, эристическими и рабулистическими приемами для того, чтобы направлять беседу в желательное русло и подводить оппонента или публику к желательному для нас заключению и результату.*

Поэтому она руководствуется определенными правилами ведения разговора, важнейшие из которых будут изложены ниже.

## **Правило: «он» или «я» – использование анонимизированных посланий**

Всем известно, что некоторые люди имеют обыкновение принижать свои достоинства, преподносить себя и свою жизнь не в лучшем свете.

Специалисты по коммуникации называют такое поведение фасадным, то есть скрывающим истинное лицо человека под маской определенной роли, умаляющей положительные качества его личности либо вообще лишаящей возможности показать себя.

Стен Надольни, один из самых читаемых современных немецких писателей, в своем романе «"Он" или "я"» (Er oder Ich) описывает этот феномен как нечто позитивное, потому что герой или, точнее, антигерой его романа Оле Ройтер осознанно использует такого рода анонимность: «Записывая какое-либо наблюдение, можно сделать подлежащим «я» – или «он», хотя подразумевается «я». «Я» подгоняет мысли, «он» сохраняет дистанцию, оставляя пространство для полета фантазии. «Я» не может подписаться под выдуманной историей с такой легкостью, как это делает «он». «Я» и «он» – емкости совершенно разного свойства». «Он является стратегическим советником многих значительных личностей в области экономики и политики» – такая фраза внушает больше доверия, чем аналогичная, но начинающаяся с «я»<sup>[2]</sup>.

Мой собственный опыт показывает, что многие менеджеры низшего и среднего звена, чаще мужчины, чем женщины, имеют большие проблемы с анонимизацией.

Они говорят, например: «Кто-то делает карьеру, получает работу...» – но при этом идентичность с действующим лицом остается весьма приблизительной, а ответственность за согласие с чем-то или обещание чего-либо выглядят очень неопределенными. Это «кто-то» сразу же выдает нерешительность и неуверенность говорящего, оттесняет от него действие и подчеркивает относительность возможных недостатков. Ошибки и промахи декларируются как вполне безобидные, собственное смущение преподносится совсем по-другому, а личные чувства вообще скрываются. Анонимизированные конструкции пропускают вперед непонятно чьи личности, деперсонифицируют интриги и события и одновременно снимают с памяти груз нерассказанного.

В своем романе Надольни иронически продолжает:

«Еще по поводу этого писательства: уже не один десяток лет он

[читай: протагонист Оле Ройтер] практикует своеобразный метод дистанцирования – старается рассказывать о себе, о своих собственных поступках от третьего лица, учреждая таким образом вместе с «нейтральным» рассказчиком, коим является он сам, союз по облагораживанию правды (что-то подобное нам уже известно по «Анабасису» Ксенофонта). Наряду с прочим он полагает, что этот метод дает ему возможность больше «видеть». Напрасно, его сила по-прежнему зовется "закрой глаза и не смотри" и позволяет ему чувствовать себя уверенно лишь там, где мировая скорбь воспринимается как невнятный рокот бушующего где-то вдали океана».

Действительно: анонимизированные конструкции позволяют избегать личностной идентификации и порой существенно облегчают нашу повседневную жизнь, наши будни. С другой стороны, разве мы не вычеркиваем такие конструкции из каждого делового письма как рецидив вербальной обезличенности? Пожалуйста, усильте бдительность, контролируйте все эти «кто-то» и т. п. еще более строго, чем до сих пор.

### *Дополнительное упражнение*

Во время следующей встречи с партнером по бизнесу проанализируйте, как он использует анонимизированные конструкции. Постарайтесь определить, в каких случаях он не должен был этого делать, и спокойно поговорите как-нибудь об этом с коллегами, которым доверяете. Адаптируйте свою речь!

Послания от первого лица («я»)

- разрешают конфликты;
- заявляют эмоции;
- открыты в формулировках и вместе с тем поддаются предварительному обдумыванию;
- дают возможность обратной связи.

Анонимизированные послания – это

- анонимные убийцы коммуникации;
- безотносительные речевые излишества;
- скользкие попытки уйти от конфронтации;
- деперсонализирующие и неконкретные речевые средства;
- нерешительные запросы и ни к чему не обязывающие

обещания.

Послания от второго лица («ты»)

- апеллятивны и требовательны;
- подразумевают неизбежность принятия решения;
- называют партнера по разговору и требуют от него изложения собственной позиции;
- уступают ответственность;
- провоцируют собеседника оправдываться и давать объяснения.

Послания от первого лица множественного числа («мы»)

- делают акцент на общих для партнеров моментах;
- требуют достижения консенсуса;
- подчеркивают нацеленность на коллективный результат;
- маскируют «я»;
- подлежат обязательной проверке на искренность.

*Например*

«Что я могу предложить? Итак, от претендента на эту должность требовался опыт успешной реализации как минимум трех больших проектов. Я получил такой опыт, будучи руководителем проекта XY по совершенствованию мотивации сотрудников фирмы «Мейер», участвуя в управлении процессом слияния фирм ABC и CDE и осуществляя стратегическое руководство консалтинговым проектом в фирме GHI. Все три проекта были в высшей степени успешными, в частности...»

<b>Совет</b>
--------------

**Если вам трудно говорить от первого лица, воспользуйтесь следующей уловкой: попробуйте сформулировать свою речь в форме ответов на вопросы своего начальника или клиента.**

<b>Использование самоиронии: «...Доля правды в этом все-таки есть!»</b>
---

Отрывок из диалога претендента на должность и работодателя наглядно демонстрирует неуместность самоиронии:

«Ну, и как же вас зовут?!»

«Мое имя...»

«Да расстегните же пиджак, расслабьтесь!»

«О'кей, да, итак, меня зовут Михаэль...»

«А мы ведь с вами вместе ехали в лифте, вы еще удивились, что он идет наверх...»

«Ну, я...»

«Вообще-то, для лифта это совершенно нормально – он всегда идет либо вверх, либо вниз».

«Э-э... Вы спрашивали, как меня зовут?!»

«Ну да, конечно, и вы никак не соберетесь мне это сказать!»

«Итак, меня зовут Михаэль...»

«Это вы уже говорили...»

«Да, я имею высшее образование по специальности «промышленная информатика» и сейчас работаю в фирме «Мейер» в городе Y. До этого работал в фирме «Мюллер» в городе X, к сожалению, она больше не существует. А еще раньше в фирме «Никсдорф», ну, ее судьба тоже всем известна!»

«Сейчас вы, конечно, скажете, что это не вы их угробили. Или...»

«По всей вероятности, не я, но все может быть, э-э... бросается в глаза, что все фирмы, в которых я раньше работал, прекратили свое существование. Но я бы не стал категорически утверждать, что здесь не обошлось без моего участия».

«Ну конечно, при чем тут вы? Я бы на вашем месте тоже не стал ни в чем признаваться».

«Э-э... гм...»

«Итак, вы признаетесь?!»

«Нет, я всегда имел возможность убедить своих работодателей в том, что являюсь чрезвычайно ценным работником. По крайней мере так было до сих пор... Ведь как-то мне все-таки удавалось получать новую работу».

«Ну, ясно, главное – на всякий случай не подпускать вас к оперативному руководству. Развалить такую фирму, как «Никсдорф», – это не каждому под силу...»

«Да, 30 000 сотрудников – фьють! – и в один день ничего не осталось».

«Как же вам это удалось?»

«Секрет!»

«И кто вам платит за это, конкуренты?»

«Большую часть своих доходов я получаю от работодателя».  
«И, разумеется, небольшую премию от конкурента?!»  
«Э-э... гм...»  
«Кто же главный конкурент вашего настоящего работодателя?!»  
«Фирма ABC... Но мы все еще первые на мировом рынке!»  
«Все еще...»  
«Да, но за производство я не отвечаю, я специалист по электронной обработке данных, работаю, так сказать, во втором эшелоне».

<i><b>Совет</b></i>
---------------------

**Самоирония – это мыслительный шпагат, сделать который собеседнику может быть не под силу, даже в том случае, если он поймет, что все это несерьезно.**

«Отлично, значит, как бы успешно ни был налажен сбыт, пока вы контролируете электронную обработку данных, предприятие фактически стоит на месте».

«Да, но я работаю в этой фирме уже пять лет, и она все еще на плаву...»

«А сколько же вы работали в «Никсдорфе»?»

«Семь лет!»

«А в следующей фирме?»

«Шесть лет!»

«Итак, сначала вы втираетесь в доверие, а потом: бац!»

«Ну да?!»

Самоирония распознается мгновенно, одна легкомысленно отпущенная реплика – и коммуникативная петля затянута. При этом участники разговора – или в нашем случае вы сами, те, кто читает этот наш специально придуманный диалог, – прекрасно знают, что самоирония не содержит ни крупинки правды. Или все-таки содержит?

Между тем самоироничные высказывания весьма неудобны для восприятия реципиентом: он слышит определенное послание, понимает его – правильно, точно и аналитически, – ясно и четко воспринимает сказанное, но при этом должен думать обратное, а потом еще и отложить это в памяти. Настоящее безумие!

В ответственных ситуациях никогда не отвечайте самоиронией на вопросы или упреки, обращенные к вам лично, к вашей фирме или сфере

вашей деятельности. Отвечая на вопросы или упреки, используйте ясные формулировки и позитивные высказывания, постоянно контролируйте собеседника и его реплики.

Ирония – это троянский конь словесной акробатики, самоирония – минное поле для того, кто ее использует.

Таким образом, на вопрос «Итак, это вы развалили фирму?» следовало отвечать просто: «Нет, напротив, моя работа всегда приносила компании только пользу!»

### ***Запомните***

*Никогда не следует повторять упрек, прозвучавший в ваш адрес, потому что повторение закрепляет сказанное в сознании собеседника.*

Вместо того чтобы повторить упрек, сразу же ответьте на него позитивным для вас утверждением, ни в коем случае не используйте отрицание с последующим повторением слов упрека типа «Я не виноват в том, что...».

**Запомните, никогда не следует повторять упрек, прозвучавший в ваш адрес, потому что повторение закрепляет сказанное в сознании собеседника.**

### ***Цитаты и повторение основной мысли***

**Правило:** острая, меткая цитата в нужное время дороже золота... но еще лучше повторение собственной основной мысли!

Моя карьера чуть было не закончилась, едва начавшись. Случилось это более двенадцати лет назад, но все, что тогда произошло, до сих пор стоит у меня перед глазами... Не очень крупная фирма, занимающаяся разработкой видеотехники и оборудования для видеоконференций, пригласила меня сделать доклад на «Дидакте», ведущей выставке средств обучения и технической поддержки конференций. Для участников этой выставки каждый год проводится дискуссионный форум, на котором вниманию заинтересованной публики предлагаются рефераты по соответствующим вопросам.

Темой моего доклада были возможности использования оборудования для проведения видеоконференций. Тогда еще такое оборудование не получило широкого распространения. За эту технику фирма должна выложить кругленькую сумму в миллион евро, но многие компании, располагающие оборудованными надлежащим образом помещениями, не используют их или применяют недостаточно, потому что для этого нужно владеть особыми навыками проведения видеоконференций, видеообработки материала, подготовки и презентации выступлений. К тому же темп видеоконференции должен быть очень высоким, чтобы она не превратилась в обычное заседание с обилием участников и минимальным коэффициентом полезного действия.

Итак, тогдашний руководитель фирмы предложил мне осветить в своем докладе все эти моменты и одновременно объяснить на практических примерах, какие возможности экономии времени и средств предоставляют видеоконференции и в каких сферах деятельности они могут использоваться. Непосредственно передо мной выступал всем известный Хорст Рюккле со своей обычной темой «Язык тела», которая, впрочем, с таким же успехом могла бы присутствовать и в программе семинара по бизнес-этике. Аудитория живо интересовалась предметом, на форуме присутствовало около двухсот пятидесяти участников – отличное начало.

Я постарался сделать свой часовой доклад как можно более занимательным и, похоже, смог увлечь им присутствующих. Практические примеры давали заинтересованным слушателям возможность мысленно применять их к своей работе, а мне – поддерживать постоянный контакт с публикой.

Практические методы визуализации понравились участникам форума, многие одобрительно кивали, и на лицах собравшихся можно было прочесть удовлетворение от услышанного.

Мое личное восприятие аудитории в процессе выступления было таково: «Тебя принимают отлично! Тема подходящая, изложение убедительное».

В конце доклада я предложил дискуссию. В зале стояли микрофоны, так что интерактивность ситуации была обеспечена. Первым из задних рядов поднялся мужчина, по виду типичный руководитель, в солидном костюме (большинство собравшихся были одеты неформально) и без обязательного пакета с информационными материалами под мышкой. Он вальяжно прошествовал на середину зала и выдержал внушительную паузу, ожидая, когда на нем сфокусируется внимание всех присутствующих.

А потом начал голосом, полным сарказма и уничижительной иронии: «Господин Бредемайер, мои комплименты. (Пауза.) Искренне поздравляю вас с тем, что своим докладом вам удалось полностью развалить эту в высшей степени интересную тему». Затем он повернулся и не спеша направился к выходу.

Меня как обухом по голове ударили, такого я никак не ожидал, и это абсолютно не соответствовало моему впечатлению от аудитории, которая, судя по всему, относилась к моему докладу с интересом и участием.

### **Совет**

**Перед каждым разговором, перед каждой презентацией и перед каждым докладом сформулируйте для себя по крайней мере одну забойную фразу, содержащую в себе основную мысль вашего послания. Она послужит вам опорой, с помощью которой вы сможете устоять на ногах в любой критической ситуации, способной сложиться в ходе дискуссии. К тому же она обязательно укрепит вашу позицию и увеличит силу воздействия всего вашего выступления.**

Мои собственные наблюдения полностью расходились с заявлением моего оппонента. И что хуже всего, он ушел. Просто ушел, не дожидаясь ответа, не объяснив, почему у него могло сложиться такое негативное впечатление. Удалился, и все.

После того как я несколько пришел в себя от этого нападения, от этого неожиданного вербального удара, мне в голову пришла цитата, прочитанная в юности на доске объявлений студенческого общежития и навсегда запечатлевшаяся в памяти.

Итак, когда мой противник повернулся и не спеша пошел к выходу, я громким и на удивление твердым голосом (хотя мои колени дрожали) бросил ему вслед эту цитату:

«Макс Фриш сказал однажды: «Если ты думаешь, что узнал истину, подай ее другому, как подают пальто, чтобы удобнее было надеть, а не тычь ею в нос, как мокрым носовым платком». В данном случае это был именно мокрый носовой платок – к сожалению!»

Все затаили дыхание, мой оппонент замер на месте... И затем разразился шквал аплодисментов остальных двухсот сорока девяти участников форума.

Ситуация была спасена, агрессор посрамлен. А аплодисменты превратили последние оставшиеся ему до двери метры, вероятно, в самые трудные в его жизни.

Продолжение дискуссии прошло вполне успешно: публика была настроена по-деловому, никаких вербальных атак никто больше не предпринимал.

Позже я еще раз увидел этого человека, на его пиджаке был бэдж, свидетельствовавший о том, что он работал в отделе продаж фирмы, являвшейся главным конкурентом моего заказчика.

Все закончилось благополучно. Но что бы произошло, если бы я оказался в ступоре, если бы мог только бормотать нечто нечленораздельное или вообще потерял дар речи? Возможно, я никогда не решился бы отважиться еще раз выступить публично.

Из всего этого я извлек очень важный урок: в подобной ситуации ни в коем случае нельзя молчать! В тот раз меня выручила удачная цитата, сегодня я обычно использую ясное, четкое повторение основной идеи выступления:

«Жаль, что вы прослушали, возможно, даже осознанно прослушали основную мысль. Повторяю: фирма ХУ разработала первоклассную систему оснащения видеоконференций, которая экономит ваши средства и ускорит ваше продвижение вперед! Еще вопросы?»

Можно было бы язвительно спросить: «Еще вопросы, столь же полезные для дальнейшего обсуждения предмета нашей дискуссии?»

## Как сформулировать основную мысль?

Удачная формулировка основной мысли характеризуется наличием трех факторов:

- во-первых, концентрирует в себе содержание разговора или речи;
- во-вторых, содержит название фирмы и закрепляет его в сознании слушателей (иначе как же они смогут связать ваше имя с тем, что вы старались довести до их сведения?!);
- в-третьих, дает четко выраженную оценку продукта, который вы представляете (в конце концов, вы прекрасно знаете, каковы ваши успехи и достижения!).

Вспомните предыдущий пример.

«Жаль, что вы прослушали, возможно, даже осознанно прослушали основную мысль. Повторяю: фирма ХУ разработала первоклассную систему оснащения видеоконференций, которая сэкономит ваши средства и ускорит ваше продвижение вперед! Еще вопросы?»

Название фирмы закрепляется в сознании слушателей, оценка присутствует, в одном предложении сконцентрирован смысл всего вышесказанного!

***Удачное определение роли невозможно переоценить... поэтому  
режиссируйте свои выступления***

Интересные результаты получил в ходе проведенных им экспериментов Зигфрид Фрей, ученый, занимающийся исследованиями в области теории коммуникации. Он и его сотрудники демонстрировали участникам контрольной группы короткие незвученные видеоклипы с записью отрывков из выступлений различных политиков. Наблюдая за реакцией человеческого организма на увиденное, они фиксировали физиологические сигналы восприятия – изменение частоты пульса, дыхания, температуры тела, для того чтобы затем сравнить полученные данные с результатами опроса, отражавшими субъективное впечатление от просмотренных видеороликов.

В это трудно поверить, но оказалось, что зрительное восприятие позволяет человеку за какие-то доли секунды сформировать подсознательную оценку увиденного и вынести категорическое суждение:

симпатичный, несимпатичный, угодливый, скромный, высокомерный. Это плюс, это минус. Такие в достаточной степени рефлексивные оценки чрезвычайно устойчивы и практически не поддаются корректировке впоследствии, когда в распоряжении реципиента оказывается гораздо больше времени. Первое впечатление, как правило, подтверждается.

#### **Совет**

**В своих собственных интересах требуйте от окружающих четко выраженной обратной реакции, решительно реагируйте сами, используйте ясные и определенные формулировки ответов, работайте над своей ролью и прилагайте усилия для того, чтобы ей соответствовать.**

Однако следует подчеркнуть еще раз: в ходе экспериментов перед глазами зрителей проходил ряд неозвученных кадров, передающих в первую очередь сигналы тела и другие невербальные сигналы.

В интервью журналу *Focus* Фрей подвел итоги демонстрации видеоклипов с выступлениями 180 по большей части неизвестных аудитории политиков из США, Германии и Франции: «Некоторые политики создают себе проблемы уже на невербальном уровне. К таковым можно отнести, например, Оскара Лафонтена, оказавшегося на последнем, 180-м месте в списке всех политиков, чьи выступления были показаны зрителям. На американскую аудиторию, совершенно с ним незнакомую, он произвел впечатление особенно „некомпетентного, нечестного и высокомерного человека“».

#### **Совет**

**На индивидуальном уровне мы оказываемся перед необходимостью играть разнообразные роли, и профессиональный подход к собственной личности требует упорной работы над ними.**

**Активно занимайтесь этой стороной своей деловой жизни.**

Фрей приводит и противоположный пример. Экс-президент США

Рональд Рейган, по его мнению, является классическим образцом для демонстрации понятия «тефлоновый эффект»: к нему не пристаёт ничто дурное. Похожий пример: Билл Клинтон, который, несмотря на все негативные публикации в прессе, каждым своим выступлением по телевидению повышал собственный рейтинг популярности.

Итак, если визуальные сигналы способны оказывать на нас столь мощное воздействие, было бы жаль не воспользоваться этим козырем, оставив его напрасно лежать в колоде.

К сожалению, на практических занятиях мне нередко приходится констатировать, что именно менеджеры высшего звена теряются больше других, когда от них требуется самостоятельно выбрать для себя какую-либо роль или разработать предложенную.

Определяйте свою роль, заранее планируйте и разрабатывайте сценарий своих выступлений.

Возможно, вы хорошо работали до вашего доклада и будете прекрасно работать после него – но все это не имеет никакого значения, если вы не в состоянии выгодно «продать» себя, когда берете слово.

### *Два примера*

Вновь назначенный председатель правления одной известной фирмы с первых дней работы в должности составлял сценарии всех своих выступлений, я помогал ему в этом, мы вместе анализировали его роль, работали над формулировками, фокусировали основные мысли и разбирали все возможные варианты реакции слушателей.

Он активно занимался своим имиджем, продумывал свою роль.

Его выступления всегда имели успех. Через год необходимость в регулярных занятиях отпала, и руководитель обращался ко мне за помощью лишь в отдельных случаях.

Иначе повела себя директор другой известной фирмы. Она проконсультировалась со мной перед ответственным выступлением по телевидению, но не сконцентрировала на нем все свое внимание, отнеслась к тому, что ей предстояло, как к тягостной обязанности, которую, однако, необходимо выполнить.

<b><i>Совет</i></b>
---------------------

**Учитесь отличать высказывания по существу  
обсуждаемых вопросов от тех, что направлены против вас**

**лично. Последние решительно пресекайте – а потом можете продемонстрировать собственное превосходство на содержательном уровне.**

Ведущий основательно подготовился к программе, техника работала безупречно, в определенный момент у выступавшей сдали нервы, и все закончилось хаосом, так и не вышедшим, впрочем, за рамки приличий. Жаль, теперь заниматься восстановлением собственного имиджа ей придется еще очень долго.

### ***Определение роли происходит не на содержательном уровне***

Определение роли происходит в процессе коммуникации, именно там мы «иерархизируем» себя, «социализируем» друг друга.

#### ***Пример***

На практических занятиях женщина, занимающая одну из высоких должностей в большом банке, рассказала мне о своих перманентных проблемах в отношениях с коллегой, который, тоже будучи одним из руководителей этого банка, в совершенстве владел искусством лишать ее дара речи.

Наряду с прочим противник постоянно провоцировал ее такими фразами, как, например, «Ну, это типично по-женски!». Каждый раз она готова была взвиться как ракета, а потом беспомощно перебирала в уме все ею сказанное, пытаясь определить, что же именно было «типично по-женски».

Мы воспользовались этим живым материалом, для того чтобы обдумать возможные пути решения проблемы и разработать различные модели поведения (так называемые «паттерны»).

Когда спустя неделю коллега начал очередную вербальную атаку в своем духе, подготовленная сотрудница снисходительно бросила ему: «Ах, откуда вы, мужчина, можете знать о том, что такое «типично по-женски»?»

Агрессор не нашелся что ответить, остальные присутствовавшие в зале мужчины расхохотались. На этот раз тема была исчерпана.

Следующая попытка – еще неделю спустя – тоже закончилась полным провалом. На замечание все того же коллеги: «Но это же опять чисто женская логика...» – моя спарринг-партнерша немедленно ответила: «Тонко подмечено, и кем – мужчиной!» Снова все рассмеялись, и с той

поры подобные вербальные атаки остались в прошлом. И слава богу, потому что мы получили возможность на дальнейших занятиях уделять достаточно времени более серьезным проблемам, но принцип «Никогда не молчи!» навсегда остался в арсенале сотрудницы этого банка.

Этот случай напомнил мне одну историю, рассказанную другой участницей семинара. На язвительное замечание коллеги, постаравшегося поддеть ее на корпоративной вечеринке: «Дорогая, в этом брючном костюме вы выглядите почти как мужчина!» – она быстро нашлась что ответить: «Это-то нас и объединяет. Вы в своем костюме тоже выглядите как мужчина – почти!»

**«Говори правду!» означает: нужно всегда говорить правду, но говорить правду следует не всегда**

Специалисты в области коммуникации называют это «селективной правдой». Вы всегда должны придерживаться правды, но следовать ей во всех деталях нужно далеко не всегда.

Вспомните фильм «Лжец, лжец», где герой Джима Кэрри должен был продержаться один день, ни разу не солгав, вынужденно или умышленно – все равно.

В пятом номере *Cosmopolitan* за 1999 год журналистка Сюзанна Шнайдер рассказала о собственном опыте выполнения подобного задания, но от нее требовалось не лгать целую неделю – кошмар!

Социологи, психологи и представители других наук уже давно подтвердили своими исследованиями, что мы хватаемся за этот спасательный круг, то есть говорим неправду, где-то от ста до двухсот раз в день. По-крупному мы врем редко, чаще – по мелочам, например, уже по пути на работу, приветствуя друг друга ничего не значащими фразами типа: «Привет, как дела?» – «Спасибо, хорошо!» Ясно, что такой вопрос задается не с целью получения информации, а лишь ради выполнения освященного веками ритуала, словесная форма выражения которого слетает с наших губ автоматически. Эфир пронизан таким рафинированным пустословием, оно лезет к нам в уши со всех сторон.

Конечно же, самыми большими лгунами оказываемся мы, мужчины, ибо грешим против истины в среднем 220 раз на дню. Женщины, по-видимому, мыслят более реалистично, их поведение в меньшей степени ориентировано на собственное эго, к тому же они не так сильно озабочены вопросами престижа. И естественно, нам приходится молоть языком с утра

до ночи, дабы поддержать собственное реноме.

Но, может быть, дело в том, что мы, мужчины, несем на себе большой груз обязанностей, ответственности и т. д., поэтому и чаще спотыкаемся в критических ситуациях? Хотя нет, вряд ли.

Итак, когда же мы говорим неправду вынужденно и когда – умышленно, когда врем по необходимости и когда – из пустого тщеславия? В первую очередь это автомобильная тема. *Автомобиль – это любимое детище мужчин.* Когда речь заходит о машинах, все сразу становятся профессионалами ничуть не хуже Михаэля Шумахера, разве что с меньшими возможностями развить скорость. Определения «плохой» или «трусоватый» допускаются только применительно к женскому полу. Разумеется, сказочки о суперженщинах, лучше мужчин разбирающихся в моторе или способных быстрее нас поменять колесо, тоже не выдерживают никакой критики. Автовождение – искусство, доступное только мужчинам. Здесь мы скорее готовы допустить, чтобы женщина вскарабкалась на профессиональный олимп – если только она не собирается въехать туда на автомобиле. Второй предмет, заставляющий нас врать как сивые мерины и разливаясь соловьями, – *наша работа.* Чуть больше ответственности, повыше должность – и наше эго уже раздувается от чванства, и каждый из нас представляет себя тем, кто так вовремя изложил шефу единственно правильный вариант решения сложной проблемы. Он был просто поражен! Или это было все-таки что-то другое?!

Мы намеренно клеветаем на других ради собственной выгоды. Слегка подкорректировать увиденное или услышанное – это нормально, небольшие искажения истины являются, так сказать, неотъемлемым атрибутом профессиональной деятельности. Все предприятие, на котором трудится 30 000 человек, держится на одном руководителе проекта, настоящем супермене – отлично!

Третий повод насочинять с три короба – *спорт и свободное время.* После проведенных в блаженной праздности выходных поглощенные нами во множестве калорийные блюда на словах превращаются в энергетические смеси для бодибилдеров. Из спортивных телепередач, просмотренных лежа на диване, мы с легкостью генерируем собственные рекордные достижения в беге (на самом деле речь идет о беге трусцой в парке и достижения эти выглядят, по правде говоря, очень и очень средненько). Что же касается гольфа, то Тайгер Вудс по сравнению с нами просто отдыхает. Ах да, вообще-то в свое время я давал уроки теннисисту Михаэлю Штиху и тренировал около сорока участников Олимпийских игр, чемпионов мира и членов национальных сборных в самых разных видах спорта – от

парусного до бобслея. Мои физические данные? Рост 175, плотно сбитый комок мускулов весом приблизительно 70 кг. Ну ладно, если точно – 74,5 кг. Но факт остается фактом – всем этим профи приходится здорово попотеть, когда мы меримся силами.

Разумеется, совершенно не важно, что я никогда не держал в руках теннисную ракетку и тем более не ставил парус. Да, я тренировал их всех только для выступлений по телевидению. Но, как я уже сказал, им пришлось-таки здорово попотеть!

Четвертая тема, где мы на словах предельно верны и суперлояльны, – семья. Здесь мы, конечно, служим необходимой и надежной опорой домашнего очага.

Между прочим, при опросах начинает вырисовываться совсем иная картина. Двадцатилетний сын отказывается поступать так, как велит ему отец, взрослая дочь с презрением заявляет: «Папа, последние годы тебя никогда не оказывалось рядом, если мне это было действительно необходимо, а сейчас я уже сама научилась справляться со своими проблемами».

Правда, остается еще любовница, терпеливо дожидаящаяся того момента, когда мы наконец перестанем жаловаться на судьбу, расставим все точки над *i* и прекратим заматывать под ковер неразрешенные проблемы.

Но о любовнице можно исповедаться только другу, причем опять же представив себя таким молодцом, которому и море по колено, – роль, которая нам никогда не надоедает. Все женщины лежат у наших ног – при этом у сооруженного нами для самих себя пьедестала при ближайшем рассмотрении обнаруживаются не только трещины, но и свойство в считанные часы разваливаться на мелкие кусочки. Прах есть ты и в прах обратишься. Но этот уход из жизни начинается уже сейчас, а мы все пытаемся задержать его своей неуклюжей ложью.

Весьма своеобразно выглядит на этом фоне женский вариант вранья. Женщины лгут, когда говорят о своем возрасте, а мы, мужчины, гордимся своей зрелостью и знанием жизни. Сколько вы весите? Женщина чаще всего скажет неправду, а мужчина воспользуется поводом лишний раз доказать, как он любит жизнь. Каждый фунт для него – это жизненный опыт и жировой буфер на случай возможных проблем в будущем. В интимной жизни женщин совершенно особое место занимает ложь об оргазме – тогда как нам, мужчинам, приходится стараться изо всех сил, дабы не ударить в грязь лицом, потому что для нас потенция является выражением силы. Нет ничего труднее, чем говорить правду. Между тем, по мнению ученых, талант врать, искусство обманывать служит признаком

высокоразвитого интеллекта. Наука о лжи, ментиология, утверждает, что ложь генетически присуща человеку и феноменальная эволюция нашего мозга стала возможной лишь благодаря постоянно протекающему процессу кодирования и декодирования правды, полуправды, лжи и намеренной дезинформации.

Самообман, розыгрыш, вынужденная ложь, респектабельная полуправда – этот калейдоскоп имеет бесчисленное количество граней, отражающих все возможные мотивы лжи. «Да будет ложь» – вот как выглядит одно из слагаемых успеха современного человека.

«Честный всегда остается в дураках», – резюмирует Ульрих Виккерт, постулируя, что прямолинейность давно себя изжила. Возможно, ему часто приходилось наблюдать ситуации, в которых правда оказывалась источником никому не нужных споров и бесполезных дискуссий, нескончаемых конфликтов и всем надоевших диалогов ни о чем. Наверное, ему довелось узнать о том, что каждая сияющая совершенством истина обязательно тащит за собой безобразный хвост оправданий и при всей своей очевидности способна обманывать не хуже самой отъявленной лжи.

### *Пример*

«Ты спрашиваешь, вкусно ли то, что ты приготовила? Почему бы тебе не спросить, умеешь ли ты готовить в принципе? Может быть, тебе интересно будет узнать, что меня уже тошнит от твоих кулинарных изысков и каждый раз я встаю из-за стола с испорченным настроением? Почему я должен давиться этим, если больше всего мне хочется колбасы с жареной картошкой?»

Этот внутренний диалог может продолжаться до бесконечности, язык поставляет ему все новую и новую пищу, и наконец следует ответ: «Отлично, просто великолепно!» – это не значит, что я неискренен в своей любви к тебе, возлюбленная надежда и опора моего очага, ведь даже промолчав сначала, я все-таки смог найти в себе силы и – солгать!

Попробуйте не лгать в течение какого-то промежутка времени. Для этого вам придется подобрать определенную ситуацию – подойдет совещание или чей-то день рождения, можно попрактиковаться за стойкой бара или заранее договориться с друзьями, только это должны быть настоящие друзья, которые останутся таковыми, даже если ваша правда им не очень понравится.

Я рекомендовал бы вам все-таки в некоторых случаях лукавить, мысленно делая для себя пометку: «здесь я сказал неправду». Впрочем, решайте сами.

*Составьте для себя свой собственный каталог лжи с разделами:*

- большая ложь;
- маленькая ложь;
- «ложь во спасение»;
- целенаправленная дезинформация;
- полуправда;
- умышленная ложь;
- вынужденная ложь;
- глупая ложь;
- розыгрыши.

Соберите такой материал просто ради интереса – и проверьте себя!

Следующие приемы помогут вам сделать свою речь возможно более убедительной. Они были сформулированы в результате коллективной работы участников двадцати пяти семинаров на тему «Провокационная риторика: манипуляция и ложь!».

#### *Совет*

**Для того чтобы обмануть кого-то, вам нужно продемонстрировать владение теми же самыми приемами, какими вы пользуетесь, стараясь в чем-либо кого-нибудь убедить.**

**Хотя сами по себе они нейтральны, решающее значение имеет цель, с которой вы их применяете.**

**Не следует тратить время на совершенствование собственной способности лгать, но оттачивать свою способность убеждать совершенно необходимо.**

#### *Практические приемы техники убеждения*

• **Постоянный визуальный контакт** с первой и до последней минуты любого важного разговора или выступления. Закончив говорить, следует отвести взгляд от собеседника или аудитории, для того чтобы не заставить слушателей усомниться в достоверности полученной информации.

• **Сопровождающие речь сигналы** (неконтролируемые жесты,

вздохи) выдают вашу нервозность, скованность, напряжение, существенно снижая силу воздействия ваших слов на аудиторию. В критических ситуациях следите за собой, не говорите слишком быстро, подавляйте симптомы стресса, не суетитесь, иначе у слушателей создается впечатление, что вы сами не уверены в том, о чем говорите.

- Следите за тем, чтобы ваши движения, жесты, осанка и мимика были **гармоничны**, перед ответственными выступлениями тренируйтесь перед зеркалом.

- Используйте **четкие и ясные формулировки**. По крайней мере основные положения вашей речи должны быть сформулированы так, чтобы их невозможно было не понять или понять неправильно. Перед выступлением несколько раз громко проговорите главные аргументы и наиболее значимые отрывки речи. Ваши формулировки врежутся в память аудитории только в том случае, если вы будете произносить их громко.

- Если вы будете делать **паузы** в наиболее значимых местах, вам станет легче говорить, а аудитории – воспринимать услышанное. Кроме того, так ваша речь будет выглядеть менее тяжеловесной.

- Тщательно взвешивайте **необходимость объяснений и комментариев**. Изложенные вами факты будут выглядеть менее убедительно, если вы будете расписывать их во всех деталях. Объяснять слишком подробно – значит оправдываться и демонстрировать собственную неуверенность.

- **Фокусируйте** внимание слушателей на основных положениях своей речи, не разбавляйте их ненужными отступлениями и излишним многословием.

- **Правильно размещайте материал по обе стороны разграничительной линии**, когда проводите таковую. «Следует выбрать не первый вариант решения, а второй!» – негативный элемент всегда выносится вперед, а позитивный замыкает фразу.

- При необходимости не бойтесь включать в текст выступления объяснение того или иного **технического термина**, но помещайте его в начале, а не в конце соответствующего раздела. Точность в определениях показывает, насколько хорошо вы владеете материалом.

- Откажитесь от **заигрываний** с публикой, от льстивых замечаний в адрес собеседника, зачастую они заставляют насторожиться и усомниться в искренности говорящего: «Он понимает, что его материал выглядит неубедительно, поэтому и пытается подкупить нас своей лестью».

- Следите за тем, чтобы важные, но неожиданные и не очень понятные, способные вызвать недоверие аудитории положения были поданы в точно

соответствующем их значению **контексте**, тогда слушателям будет легче их классифицировать.

- Лучше меньше, да лучше. Не обилие аргументов, а их качество делает услышанное более весомым. Используйте только **убедительные аргументы** и не бойтесь их повторять.

### **Совет**

**Эти рекомендации будут полезны и в том случае, если вы захотите проверить собеседника на искренность. Не пренебрегайте ими!**

**Сообщенные участником разговора «факты» непосредственно в процессе беседы проверить очень трудно, но манера изложения дает возможность сделать выводы относительно их состоятельности.**

Следующие рекомендации помогут вам убедиться в достоверности или недостоверности предложенной информации.

- Задавайте вопросы. Уточняйте смысл услышанного, чередуйте вопросы с прямыми требованиями разъяснить то или иное положение.
- Если вы сомневаетесь в искренности собеседника, не уверены в достоверности изложенных им сведений, перейдите с содержательной плоскости на эмоциональную, заставьте собеседника говорить о своих чувствах и личных впечатлениях.
- В критической ситуации прямо заявите, что не верите собеседнику, и четко обоснуйте свою позицию.
- Предложите собеседнику поменяться ролями. Например, скажите ему: «А вы бы на моем месте поверили тому, о чем говорите?»
- Услышав очевидную ложь, просто заявите собеседнику: «Это не может быть правдой!»

***Учитесь находить слова в любых ситуациях, всегда старайтесь сохранить инициативу!***

Худшее, что с вами может случиться, это если во время вашего выступления кто-то грубо вырвет инициативу из ваших рук.

### *Пример*

Один из участников семинара «Риторика конфронтаций» рассказал о том, как потерял дар речи и не смог ничего сказать в ответ на грубость своего шефа, который оборвал его на середине ответственного доклада, заявив: «Спасибо, господин Такой-то, вы можете садиться, сейчас я вкратце обрисую тему до конца и резюмирую ваше выступление».

Докладчик совершенно растерялся и замолчал, а его патрон еще целых полчаса рассуждал на ту же тему, не сказав ничего нового или важного.

### *Совет*

**Ни в коем случае не позволяйте отнимать у вас инициативу, иначе вы рискуете потерять свой имидж и свою репутацию. Умейте постоять за себя! Если вам уже приходилось попадать в такие ситуации, проанализируйте их, продумайте свои возможные реакции, сочините несколько вариантов достойного ответа.**

«Под язвительными взглядами присутствовавших на совещании членов руководства мне хотелось залезть под стол!» – признался участник нашего семинара.

А ведь можно было решить проблему очень просто, проявив настойчивость и уверенно заявив, например, следующее: «Спасибо, господин Такой-то, но я могу завершить свое выступление буквально в трех предложениях, а именно...»

«Никогда не молчи!» – вот девиз каждого успешного менеджера, но он предполагает наличие у вас в голове определенных шаблонов, специально разработанных для ситуаций, подобных вышеописанной. Впрочем, лучше было бы, если бы такие положения не возникали вообще.

### *«Извиняйся сколько душе угодно» – расчет искусного раскаяния*

Всем нам довольно часто приходится извиняться, просить прощения друг у друга. Как ни странно, в исполнении известных в обществе личностей эта простая процедура успела превратиться в настоящий ритуал, торжественное действо на глазах у изумленной публики. В этом плане особенно выделяются своей вульгарностью сегодняшние политики, чьи

поступки иногда напоминают глупые выходки плохо воспитанных подростков. Правда, следует отдать им должное, свои дурные манеры они оправдывают необходимостью выполнения того, что Иренеус Эйбл-Эйбесфельдт называл «деэскалационными» ритуалами. Такие операции требуются для сохранения общественного спокойствия. При этом публичное раскаяние, формулы которого произносятся весьма охотно и без малейшей тени смущения, очень сильно смахивает на тщательно подготовленный, тонко рассчитанный шантаж.

Естественно, процедура извинения придумана не для того, чтобы мы могли демонстрировать собственные благородные манеры, а для облегчения нашего сосуществования в социуме. В общественном механизме она играет роль своеобразной смазки.

Избежать конфликтов невозможно – но при этом тот, кто нарушит правила, должен либо понести суровое наказание, либо искупить свою вину, пройдя через процедуру примирения согласно определенному обществом регламенту.

Примеров подобных «ритуалов прощения» можно привести множество:

- согласно материалам, опубликованным в журнале *Focus*, федеральный министр по делам окружающей среды Юрген Триттин просил прощения у генерального секретаря Христианско-демократического союза Лауренца Майера, которого он охарактеризовал как имеющего не только внешность, но и «менталитет скинхеда»;

- Дженни Элверс просила прощения у своего новорожденного сына Пола за то, что ей слишком часто приходилось участвовать в публичных мероприятиях;

- телеведущая Линда де Мольт просила прощения у всех немцев, после того как назвала государственный гимн Германии «дерьмовой песней»;

- Юрген Меллеман просил прощения у евреев за свои необдуманные высказывания, которые, однако, были произнесены, и тут уж ничего не поделаешь;

- Эрнст-Август фон Ганновер просил прощения у турецкого народа, после того как на всемирной выставке «Экспо-2000» облегчился у фасада турецкого павильона;

- федеральный канцлер Герхард Шредер просил прощения у учителей, которых еще в бытность свою премьер-министром Нижней Саксонии назвал «лентяями»; подобного извинения до сих пор дожидаются безработные, предупрежденные им о том, что «никому не дано права лентяйничать», а сам Шредер продолжает ждать, когда к нему с просьбой о

прощении обратится Юрген Меллеман, назвавший его в одном из ток-шоу «неприятным типом»;

- Борис Беккер просил прощения у своей бывшей супруги Барбары за «пятиминутную слабость», заставившую его изменить ей, когда она была беременна...

Таких примеров имеется в избытке. Жесткий упрек, публичное оскорбление считаются составной частью «современного паблисити», процедура извинения смягчает грубость, но слово – не воробей, произнесенное однажды, оно еще многие годы живет собственной жизнью.

Задумайтесь над тем, сколь часто умышленные обвинения предваряются безобидными формулировками типа «Извините, что я вас прерываю!». Ласкающее слух слово «извините» мы используем для того, чтобы достичь своей цели.

Возможные варианты ответных формулировок:

- жесткий: «Нет, разрешите мне договорить!»;
- мягкий: «Ничего страшного, но позвольте мне сказать еще вот о чем...»;
- логичный и обезоруживающий: «Почему вы извиняетесь за то, что собираетесь сделать вполне осознанно?»

***Играйте возможностями языка: это демонстрирует вашу уверенность в себе***

Дети чаще играют разнообразными возможностями языка, чем мы, взрослые, накрепко привязанные к привычным для нас реалиям...

Один из участников двухдневного семинара на тему «Никогда не молчи!» жил неподалеку от места его проведения, поэтому ночевал не в гостинице, а у себя дома. На второй день семинара он рассказал о том, как, будучи не в силах придумать достойный ответ на мой вопрос «Почему куры кладут яйца?», переадресовал его наконец своим детям.

Разумеется, на занятии участники семинара привели множество разнообразных научных, естественно-научных и высоконучных вариантов ответа и философствовали на эту тему до тех пор, пока я не положил конец затянувшейся дискуссии.

***Совет***

**Совместный смех создает отношения, углубляет их и устанавливает эмоциональный контакт между собеседниками, поэтому иногда бывает полезно выйти за рамки сухого, сугубо делового общения. Кроме того, способность смеяться демонстрирует вашу раскрепощенность и уверенность в собственных силах!**

Дети с самого раннего возраста оказываются остроумнее и находчивее взрослых, вероятно, потому, что еще только учатся мыслить по заданным схемам и воспринимать вопросы исключительно серьезно. Во всяком случае наш участник семинара был просто поражен тем, насколько быстро его дети смогли раскрыть суть этого забавного вопроса, не вникая в сложные биологические подробности, им, по всей вероятности, и неизвестные. В общем, на раздумье им хватило нескольких минут, после чего они с довольным видом заявили: «Почему куры кладут яйца? Понятно почему. Ведь если бы их бросали, они бы разбивались! Ну папа, это же так просто!»

Способность понимать шутку предполагает живость ума. А смеяться полезно для здоровья.

### **Упражнение**

Проявляйте остроумие и находчивость, используя двусмысленности!

Попытайтесь инсценировать диалог, построенный на двусмысленностях. Вот несколько примеров:

«Вы опять пытаетесь вскочить в уходящий поезд!»

«Ну, ваш-то поезд вообще уже давным-давно ушел!»

«Ну что, я снова должен наставлять вас на путь истинный?»

«Пожалуйста, но хотелось бы, чтобы это была не узкоколейка, как в прошлый раз!»

«Вы вообще видите хоть какой-то свет в конце туннеля?»

«Ну, вы-то не в состоянии увидеть даже сигнал семафора».

«Вечно вы бежите впереди паровоза!»

*«По крайней мере это лучше, чем быть таким тормозом, как вы!»*

*«Наш поезд идет точно по расписанию и со всеми остановками!»*

*«Тогда, может быть, нам лучше было бы пересест в скорый?»*

*«Этого пункта в нашем расписании нет!»*

*«Правильно, но ничего не поделаешь, вы уже в поезде!»*

Здесь обыгрывалась тема «Железная дорога». Теперь ваша очередь, дерзайте!

Тема – «Охота».

Дано: «Ну что, вы опять промахнулись?»

Запишите свой ответ.

\* \* \*

Следующая игра: как прощаются участники конгресса врачей? Придумайте свои варианты.

Глазной врач: «Увидимся!»

ЛОР: «Хотелось бы услышать что-нибудь от вас в ближайшем будущем!»

Ветеринар: «Ну, возвращаемся к нашим баранам!»

Гинеколог: «Надеюсь, наши встречи будут регулярными!»

Дерматолог: «Будем лезть из кожи вон, чтобы встретиться снова!»

Хирург: «Ну, надеваем перчатки и за работу!»

А теперь придумайте формулу прощания и ответную реплику.

Уролог:

\_\_\_\_\_

Терапевт:

---

---

Информация к размышлению. Слушать можно по-разному:

- активно;
- внимательно;
- аналитически.

Слушать активно означает при помощи вербальных, паравербальных и невербальных сигналов демонстрировать собеседнику, что вы понимаете, о чем идет речь. Слушать внимательно означает слушать сосредоточенно, вникая в каждое слово или предложение, не пропуская мимо своего внимания ни одно из них.

Слушать аналитически – значит «читать между строк», постигая истинный смысл и глубинное психологическое значение услышанного.

### ***Упражнение на усиление невнятных высказываний***

Каждая из приведенных формулировок имеет свой собственный смысл, соответствующий тому или иному контексту, однако у них есть и одно общее свойство: при всем своем благозвучии они слишком нейтральны или расплывчаты. Попробуйте их немного «подточить» и запишите примеры.

#### **Примеры:**

Я хотел бы объяснить вам более подробно...

Короче говоря, это...

или: *Если говорить конкретно, то...*

Позвольте, я сформулирую свой вопрос по-другому...

Этот вопрос может звучать как...

или: *В другой формулировке этот вопрос звучит так...*

Постарайтесь представить себе, что вы, будучи членом команды Marlboro...

Представьте себе, что вы...

или: *Итак, вы...*

1. Мы стараемся быть в числе лучших, при этом...

2. То, о чем я пытался рассказать...

3. Мы являемся действительно классным рекламным

агентством и можем предложить вам буквально все.

4. Наша главная задача заключается в том, чтобы четко представлять себе перспективы развития рынка.

5. Нам удалось занять ведущие позиции на рынке с годовым оборотом 100 миллионов долларов, где у нас остался только один конкурент – АО «Мейер».

6. Наш девиз – все из одних рук.

7. Ведь можно было бы предположить, что...

8. Наши клиенты довольно часто присылают нам письма, в которых сообщают...

9. Наша продукция предполагает высокий уровень складских расходов.

10. Будучи предприятием с более чем столетним опытом работы...

11. Мы стараемся быть как можно ближе к клиенту.

12. Мы помогаем нашим клиентам в...

13. У вас наверняка создалось впечатление, что мы действуем вслепую.

14. Всех вас, дорогие слушатели, интересует сейчас проблема...

15. Текучесть кадров у нас невысока.

16. В конце концов, мы специализируемся на...

17. Мы всегда стараемся предложить вам действительно хороший сервис.

18. Конечно, вы не знаете...

19. Вам трудно понять, насколько это важно...

20. Я полагаю, что...

21. И конечно, такое понятие, как близость к клиенту, нам хорошо знакомо.

22. Вам приходилось когда-нибудь задумываться о том...

23. Не будучи специалистом, вы можете и не знать...

24. Я думаю, что смогу вам в этом помочь.

### **Возможные варианты решений**

1. Качество нашей работы отвечает самым высоким мировым стандартам.

2. Я рассказал вам о том, что...

3....предлагаем вам все из одних рук.

4. ...заключается в том, чтобы активно участвовать в

формировании рынка.

5. Нам, фирме ХУ, удалось занять лидирующую позицию на этом рынке.

6. Наш девиз, наша повседневная практика –...

7. Было бы ошибкой предположить, что...

8....это подтверждается множеством отзывов наших клиентов.

9. Уровень складских расходов снижается за счет...

10. Будучи современным предприятием с более чем столетним опытом работы...

11. Близость к клиенту составляет фундамент нашей работы.

12. Мы обеспечиваем сопровождение...

13. Действовать вслепую? Никогда!

14. Все вы, дорогие слушатели, задаетесь сейчас вопросом о том...

15. Мы располагаем высокоразвитой материально-технической базой, что подтверждается многолетним стажем работы сотрудников на нашем предприятии.

16. Мы известны как специалисты в области...

17. Всем известно, что мы обеспечиваем первоклассный сервис.

18. Если вы спросите себя...

19. Чрезвычайно важно...

20. Факт, что...

21. Близость к клиенту является для нас главной заповедью.

22. Несомненно, вам уже приходилось задаваться вопросом о том...

23. Каждый, кто ориентируется в этом вопросе, знает...

24. Я предлагаю следующее...

***Доверяйте результатам, стоившим вам немалых усилий***

Очень часто выступающие теряют почву под ногами лишь от одной ловко подобранной реплики.

Отстаивайте результаты своей работы, ни в коем случае не складывайте оружие, ведь речь идет о защите репутации и о возможностях вашей дальнейшей карьеры.

### *Пример*

Иногда в интересах клиента я привлекаю к сотрудничеству известную консультационную компанию Bain & Company, с которой меня связывают давние и тесные партнерские отношения. Недавно один из сотрудников этой фирмы рассказал мне о том, что произошло во время проведения своеобразного тендера, на котором клиент, как на конкурсе красоты, должен был по результатам выступлений выбрать самого убедительного, на его взгляд, бизнес-консультанта для передачи ему весьма выгодного заказа.

Обычно на такого рода мероприятиях присутствуют и представители руководства тех фирм, сотрудники которых участвуют в конкурсе. Естественно, каждый из них заинтересован в успехе своего кандидата, поэтому во время выступлений докладчики зачастую подвергаются довольно жестким вербальным атакам, – и этот случай тоже не был исключением.

### **Совет**

**Доверяйте результатам своего труда, не позволяйте другим играючи перечеркивать месяцы и годы вашей напряженной работы.**

Итак, очередной кандидат выступает с подготовленным им презентационным докладом. Посреди выступления один из представителей конкурирующих фирм неожиданно заявляет, указывая на экран проектора: «Здесь приведены неверные данные. Настоящая цифра соответствует трети годового оборота IBM. Вам известно, каков этот оборот?» Докладчик в растерянности умолкает, до сих пор он был твердо уверен в том, что полученные им в результате проведенных исследований данные абсолютно верны.

И провокатор получает возможность нанести завершающий удар: «На самом деле здесь должна стоять цифра икс». Выступающий окончательно теряется и безропотно вносит исправления в свои тщательно выверенные расчеты.

Как обидно! А ведь достойный ответ напрашивался сам собой: «Ваши данные по годовому обороту IBM не актуальны, актуальна как раз та цифра, которую вы видите перед собой на экране! А потому...»

Вот и все! Партия сыграна, победили находчивость и постоянная готовность к бою. Однако: для того чтобы справиться с подобной

ситуацией, нужно иметь в запасе определенное количество готовых наработок.

«Никогда больше не буду молчать!» – такую клятву должен был дать себе этот консультант после выступления.

Кстати, приведенная на экране цифра действительно была правильной (другое дело, что выступавший не знал, как сказать об этом в сложившейся ситуации) и заказ остался за ним. Несмотря на неприятный момент, которого могло и не быть.

### **Упражнение**

**Находчивость можно тренировать!**

Ниже приведены вопросы и замечания, на которые вам предстоит ответить, проявив находчивость и остроумие. Не пожалейте времени на обдумывание, постарайтесь понять, в чем здесь соль, потому что лучше ответить позже, но лучше, чем раньше, но гораздо менее удачно. Для того чтобы вам легче было справиться с заданием, в тексте подчеркнуты те слова, от которых вам следует отталкиваться, подыскивая достойные ответы.

#### **Примеры**

«По этому вопросу мнения могут разделиться!»

Отлично, в таком случае предлагаю разделить мое мнение.

«Я не могу присоединиться к этому мнению».

О'кей, тогда присоединяйтесь к моему!

#### **А теперь ваша очередь:**

1. Сколько людей работает на вашем предприятии?
2. Как вам удалось так долго продержаться на этой работе?
3. Вы можете ответить прямо и квалифицированно хотя бы на один вопрос?
4. Я слышал, что у вашей фирмы плохая репутация.
5. С этой проблемой я впервые столкнулся, наблюдая обезьян в зоопарке!
6. Итак, вы можете отказаться от этого лестного предложения руководства или принять его.
7. Здравствуйте, господин Мейер, как вы изменились!
8. Вы тоже молитесь перед едой?

9. Наша дочь ходит вот уже четыре дня.
10. Производители минеральных масел могли бы поучиться у Рембрандта.
11. А священники могут жениться?
12. Почему куры кладут яйца?
13. У твоей любовницы длинные ноги?
14. Я не курю больше.
15. Съесть мне еще одно пирожное или не съесть?
16. (Официанту): Я хотел бы еще одно пиво!
17. Ну что, коллеги, еще кружечку?
18. Извините, здесь не столовая!
19. Ну, что у вас в календаре на эту неделю?
20. Будьте здоровы! Вы простудились?
21. Итак, господин Шульц, заполним карточку! Как фамилия вашего сына?
22. Господин редактор, в этой книге я хотел объединить темы «Здоровье» и «Питание».
23. Коллега, вы начали носить очки?
24. Мне удалось найти отличный крем от морщин!
25. Умение ладить с людьми – одно из тех качеств, которыми я могу гордиться!

### **Возможные варианты ответов**

1. Надеюсь, больше чем две трети!
2. Благодаря здоровому питанию.
3. Задайте свой вопрос, и я отвечу на него так же быстро и квалифицированно, как и на все предыдущие.
4. Вы ослышались – у нашей фирмы отличная репутация.
5. Надеюсь, обошлось без травм?
6. Пожалуй, я все же приму его!
7. Естественно, потому что я не Мейер!
8. Нет, моя жена отлично готовит.
9. Бедный ребенок, она явно идет на мировой рекорд!
10. Конечно, ведь он продавал масло еще дороже – в виде картин.
11. Да, если они нравятся друг другу.
12. Если бы они их бросали, от них бы ничего не оставалось!
13. Как раз по мне.
14. Но и не меньше?

15. Есть или не есть – вот в чем вопрос!
16. Так закажите его!
17. Одну на всех? Пожалуй, будет маловато!
18. Мы так и знали, поэтому и принесли еду с собой.
19. Как обычно: понедельник, вторник, среда...
20. Нет, просто когда я это слышу, мне хочется чихать!
21. Как это ни странно, тоже Шульц!
22. Да, «Грипп и гриб» будет самым подходящим названием для вашего опуса!
23. Да, из-за вашей привычки пускать пыль в глаза на совещаниях руководства.
24. Почему же ты им не пользуешься?
25. Мои комплименты! Несомненно, вы обладаете еще массой скрытых талантов.

***Немедленно пресекайте любые попытки вербальной провокации!***

Как правило, теряя инициативу, мы спохватываемся только тогда, когда принимать меры к исправлению ситуации бывает уже слишком поздно. Поставить вербального агрессора на место не так уж сложно, но для этого нужно действовать быстро, решительно и креативно. Если вы отреагируете с опозданием, сразу не решите, что ответить, поезд уйдет. И еще одно: чем дольше продолжается обмен ударами, тем меньше у вас шансов выйти из дуэли с триумфом.

Хорошей иллюстрацией к теме пресечения попыток вербальной провокации может служить следующий пример из моей личной практики.

Примерно лет восемь назад мы проводили интенсивный тренинг для сотрудников одного из предприятий деревообрабатывающей промышленности.

Около сотни участников были разделены на четыре группы, которые, двигаясь по кругу, одну за другой отрабатывали определенные темы.

Каждая группа занималась полтора часа с одним коуч-консультантом, затем, после перерыва, переходила к другой теме и, соответственно, к другому коучу и т. д. Нас было четверо – две женщины и двое мужчин, и одна из групп проявляла по сравнению с другими очевидную активность.

Куда же девать эту коллективную энергию, к тому же имеющую свойство накапливаться в процессе тренинга? Ну, разумеется, нет ничего проще, чем спровоцировать коуча на обмен ударами, поставив под

сомнение его квалификацию. Итак, эта весьма задиристо настроенная группа подвергла обстрелу уже самого первого коуча, но тот имел достаточный опыт групповых тренингов и сумел выйти из неприятной ситуации с наименьшими потерями.

Затем настала очередь обеих женщин. Одна из них, относительно молодая и еще не очень опытная, была доведена почти до слез, на ее занятии группа резвилась вовсю.

### *Совет*

**Чем скорее вы пресечете вербальную провокацию, тем легче вам будет выйти из ситуации победителем. Чем больше вы позволяете, тем меньше выигрываете.**

Ее ошибка заключалась в том, что она пыталась противостоять эмоциям в сугубо деловой плоскости. Естественно, к концу занятия она была полностью измотана и душевно, и физически, а ее оппоненты, напротив, чувствовали себя превосходно. Предупрежденный коллегами, я с нетерпением ожидал последнего раунда. Интересно, как поведет себя эта группа со мной?

Дверь открылась, и в аудиторию, оживленно переговариваясь, вошли участники семинара, приблизительно человек двадцать пять. Не все еще успели занять свои места, когда небольшая группа из пяти или шести человек подошла ко мне и один из них, очевидно тот самый лидер, который уже успел основательно попортить нервы моим коллегам, воздвигся прямо передо мной.

«Ну, доктор Бредемайер, возможно, хотя бы у вас нам удастся сегодня чему-нибудь научиться?!» – выдал он вместо приветствия.

«Идти на вербальный конфликт уже в фазе установления контакта или нет?» – пронеслось у меня в голове. И я решился: «Здравствуйте, я постараюсь излагать свои мысли так, чтобы они были доступны вашему весьма посредственному интеллекту, о котором я уже имею представление по рассказам коллег!»

Агрессор оторопел от неожиданности, озвучил затянувшуюся паузу невнятным «э-э...» и наконец весьма пристыженно пробормотал: «Извините, это была шутка».

«Ничего страшного, – ответил я, – я тоже пошутил, а теперь давайте займемся делом!»

Согласен, это был жестокий удар, но он позволил обеим сторонам отойти на заранее отведенные им позиции, и цепь взаимных колкостей удалось прервать.

Вы уже можете догадаться о том, что было дальше. Эта группа оказалась намного интереснее и остроумнее, чем другие, мы с удовольствием отрабатывали нашу тему и даже задержались на целых полчаса сверх положенного времени. Вывод: все решила моя довольно злая реплика, до нее я был одним из участников игры, а после стал тем, кто определяет правила.

## **Каскадная техника прерывания неконструктивных отступлений от главной темы**

В случае, если пресечение конфронтации происходит в деловой плоскости, следует применять правило КПД.

Например: разговор отходит от главной темы, предварительно намеченная участниками цель остается в стороне. Начинаются взаимные выпады и вербальные атаки. Ваши действия в этом случае будут заключаться в использовании «правила КПД». КПД означает, соответственно: «Коснуться (какой-либо темы)», «Повернуть (разговор в нужное русло, к нужной теме)» и «Договорить».

### **Совет**

**В ходе совещания или дискуссии используйте «правило КПД» для визуального воздействия на собеседников.**

**К – ваш пристальный взгляд направлен на адресата.**

**П – взгляд переводится на другого участника разговора.**

**Д – второй участник разговора становится адресатом.**

К: немедленно заявите о том, что данная тема не является главной и ее обсуждение не ведет к намеченной цели.

П: назовите главную тему.

Д: продолжайте разрабатывать главную тему, для того чтобы вновь сфокусировать на ней основное внимание.

### **Примеры**

К (в повелительном наклонении): «Пожалуйста, не уходите от главной темы. У нас есть центральный предмет разговора».

П: «Итак, наша тема – проблемы со сбытом продукта XYZ».

Д: «Я уже назвал факторы, влияющие на сбыт нашей продукции. Вопрос: как и в какие сроки вы намерены изменить ситуацию?»

*Альтернативный вариант, актуальный в тех случаях, когда начинаются взаимные выпады:*

К (в повелительном наклонении):

«Пожалуйста, оставьте полемику, будьте конструктивны. Не уходите от главной темы».

П: «Итак, наша тема – проблемы со сбытом продукта XYZ».

Д: «Я уже назвал факторы, влияющие на сбыт нашей продукции. Вопрос: как и в какие сроки вы намерены изменить ситуацию?»

Только так вы сможете быть уверены в том, что действительно владеете инициативой. Ибо пристальный взгляд на собеседника означает: «Ну что, есть возражения?!»

В том случае, если пресечение конфронтации происходит в эмоциональной плоскости, можно применить методику «эмоциональной желтой карточки».

Итак, несмотря на ваше вмешательство, разговор остается столь же малопродуктивным, как и прежде. Продолжается беспредметная полемика, главная тема заслоняется множеством второстепенных. Тогда вы включаете «эмоциональную желтую карточку».

Откиньтесь на спинку кресла и спросите собеседника:

«К чему, собственно, вы все это говорите?!»

Обычно в ответ на такой вопрос человек оправдывается или пытается объяснить свои действия и в 90 % случаев наконец-то начинает говорить по существу. Более жесткий вариант: «К чему, собственно, вы все это говорите?! Это никак не относится к нашей теме. Вернитесь, наконец, к главному вопросу!»

<b>Совет</b>
--------------

**Посмеялись, и хватит. Есть ситуации, которые очевидно заходят слишком далеко, и в этом случае вы должны незамедлительно и очень профессионально провести границу между собой и собеседником.**

**Используйте для этого модели каскадной техники – «правило КПД», «эмоциональную желтую карточку», переход в метаплоскость с установлением обратной связи «по Бредемайеру».**

Можно выразиться и еще жестче: «К чему, собственно, вы все это говорите?! Это никак не относится к нашей теме. Мне просто неловко вас

слушать!»

На третьем, самом сложном уровне, когда пресечение конфронтации оказывается в метаплоскости и разговор или дискуссия доходят до точки кипения, от вас требуется принять решительные меры и положить конец дальнейшей эскалации напряженности.

*Для этого потребуется переход в метаплоскость.*

Метаплоскость – это область, лежащая над деловой и эмоциональной плоскостями, в которую вы вступаете для того, чтобы сделать главной темой разговора своего собеседника и его действия.

Быстро установите для себя обратную связь с поведением собеседника и с тем, что он говорит.

*Традиционная схема обратной связи:*

- Что я вижу и слышу?
- Как это на меня действует?
- Чего я хочу?

Эта традиционная схема, построенная на вопросах к себе самому, слишком безобидна и бьет мимо цели.

***ЗАБУДЬТЕ О НЕЙ!***

Новая схема обратной связи ориентирована на собеседника и откровенно конфликтна. Конечно, трудно решиться на открытую конфронтацию, но тем не менее.

- Теперь вопросы и замечания адресуются собеседнику («ты» или «вы»).
- Старый шаблон «Я о'кей, ты о'кей, и наш разговор тоже о'кей» уже не актуален.
- Поведение собеседника; оно вас не устраивает. Скажите ему об этом.

*Пример*

«Вы высасываете из пальца ненужные проблемы и слишком много полемизируете.

Ваше поведение деструктивно и делает невозможным достижение поставленной нами цели.

Говорите по существу, иначе я буду вынужден прервать нашу беседу!»

Вы сомневаетесь, хватит ли у вас на это духу? Тогда говорите от первого лица множественного числа («мы»), и ваши слова будут звучать не так жестко.

### *Пример*

«Мы попусту тратим время на взаимные упреки и обвинения. Так мы никогда не договоримся. Давайте не отклоняться от темы!»

Однако послания от первого лица множественного числа эффективны лишь в том случае, если собеседник действительно заинтересован в результате.

*Новая схема обратной связи «по Бредемайеру» может выглядеть и следующим образом:*

- Изменение/сохранение «статус-кво».
- Результат.

«Прекратите полемизировать и говорите по существу. Только в этом случае нам удастся договориться!»

Эту схему вы можете использовать и в обычных, неконфликтных ситуациях.

### *Примеры*

«Господин Мюллер, обратите внимание на то, что во время выступления не следует стоять по стойке «смирно». Ваша поза должна быть спокойной, раскрепощенной; используйте технику смены опорной ноги. Это придаст убедительность вашему докладу».

«Господин Мейер, после повторения основной мысли обязательно делайте паузу. Такая остановка акцентирует основную мысль и закрепляет ее в сознании слушателей».

### **Упражнение**

Придумайте и запишите собственные примеры использования «правила КПД», «эмоциональной желтой карточки» и перехода в метаплоскость.

### **Демаркационная линия вместо демонстрации собственного остроумия**

И опять довольно жестокий пример из практики. На семинаре «Риторика для менеджеров. Никогда не молчи!», организованном компанией Management Circle, одна из участниц, сотрудница фармацевтической фирмы, рассказала о своей карьерной неудаче, когда на должность руководителя проекта была назначена не она, а ее коллега.

Заговорив об этом с начальником, она услышала от него следующие слова, сопровождавшиеся такой гаденькой улыбочкой:

«Ах, вы удивлены? Ну, ваша коллега может посвящать работе больше времени, потому что у нее нет детей, к тому же грудь у нее гораздо красивее, чем у вас!»

Участница нашего семинара настолько растерялась, что не знала, как ей реагировать, и потом такое хамство буквально лишило ее дара речи!

Поэтому на занятии она спросила, не могут ли другие слушатели или я сам дать ей совет, как вести себя в подобных ситуациях.

Конечно, первое, что приходит в голову, это ответить на хамство какой-нибудь язвительной фразой типа: «О том, что мужчины способны оценивать только глазами, известно давно. Но я никак не предполагала, что при этом не задействуется мозг».

Или: «Оказывается, наряду с очевидным недостатком интеллекта у вас еще и проблемы со зрением!»

Однако я настоятельно не советовал ей отвечать подобным образом, потому что хамить подчиненным вошло у ее начальника в привычку и эффективнее всего было бы раз и навсегда провести четкую демаркационную линию, ограждающую ее от его дурных манер. Например: «Господин Такой-то, я попрошу вас впредь не говорить со мной в таком тоне, а если вы еще раз позволите себе подобную грубость, я подам на вас жалобу в совет директоров и параллельно иск в суд по гражданским делам!»

### **Совет**

**Иногда следует просто оставить противную сторону «стоять под дождем» – если вы примите извинения, человека это ничему не научит, и ситуация может повториться. Грубость должна быть наказана.**

Находчивость и остроумие показаны там, где нужно достойно ответить на плоскую шутку или ироническое замечание в свой адрес. Однако существуют определенные границы, переходить которые не следует никому.

Иногда стоит оставить противную сторону «стоять под дождем».

И еще один случай, уже описанный мною в аудиокниге «Никогда не молчи!» (Nie wieder sprachlos!), вышедшей в издательстве Rusch.

В переполненном салоне самолета, направлявшегося вечерним рейсом из Кельна в Мюнхен, царила довольно напряженная атмосфера. В восемь часов вечера нервы были натянуты до предела и у пассажиров, и у обслуживающего персонала.

Когда одна из стюардесс, разносившая напитки, подошла к очередному пассажиру бизнес-класса, тот протянул ей оставшуюся после ужина посуду.

Стюардесса, у которой в одной руке был чайник, а в другой – кофейник, выразительно продемонстрировала их мужчине и сказала: «Вы же видите, что я не могу сейчас забрать у вас посуду!» Затем она проследовала дальше по проходу, для того чтобы предложить чай и кофе другим пассажирам, а через две минуты снова прошла мимо, опять же с чайником и кофейником в руках.

«Вот, возьмите!» – тот же самый пассажир предпринял новую попытку избавиться от грязной посуды – и с тем же результатом.

Стюардесса еще раз и не менее выразительно продемонстрировала ему, что у нее заняты руки... И прошла дальше.

Спустя еще минут пять она вернулась, на этот раз для того, чтобы собрать посуду. Нетерпеливый пассажир уже частично сделал эту работу за нее – на его столике громоздилась целая гора использованной посуды со всего ряда.

При виде этой картины стюардесса, очевидно, утратила последние остатки самообладания и возмущенно заявила: «Мы не в детском саду! Отправляйтесь туда, если вам хочется поиграть в кубики!»

Оторопевший сперва от неожиданности пассажир все же нашелся что ответить: «Если мы не в детском саду, тогда почему вы ведете себя как воспитательница, причем явно плохая воспитательница?» Его слова были встречены дружными аплодисментами остальных пассажиров.

Стюардесса пристыженно замолчала, а по окончании рейса извинилась перед этим мужчиной.

Однако вместо того, чтобы принять извинения, тот очень холодно заявил ей в ответ: «Малышка, советую вам все-таки сменить работу и устроиться в детский сад, там вам самое место! В конце концов, считается, что воспитанием маленьких детей могут заниматься даже непрофессионалы!» Затем он повернулся и, довольно улыбаясь, начал спускаться по трапу.

***Отвечайте не на все вопросы***

В конференц-залах современных предприятий иногда разыгрываются сцены, напоминающие публичные истязания, практиковавшиеся во времена шпицрутенов и позорных столбов.

Так, например, члены правления одной энергоснабжающей организации остались сидеть с раскрытыми ртами, будучи не в состоянии вымолвить и слово, когда после представления новой стратегии собирающийся в скором времени уйти в отставку председатель совета директоров предприятия вышел к микрофону и обратился к ним со следующим заявлением, в котором использовал название незабываемого бестселлера Гюнтера Оггера: «Господа, вы всегда были и сейчас остаетесь пустышками!»

### **Совет**

**Вопрос вопросу рознь – варьируйте свою реакцию в зависимости от его содержания. Перед ответственными публичными выступлениями – а к таковым можно отнести каждое выступление! – тренируйтесь, отрабатывая модели поведения в ответ на возможные «трудные вопросы»!**

Собравшиеся в зале акционеры разразились аплодисментами, члены правления глубже вжались в кресла – и никому в голову не пришел достойный ответ. Естественно, первый ряд, где сидели остальные руководители фирмы, тоже дружно проигнорировал микрофон. Поражение было полным и очень унижительным – к тому же с далекоидущими последствиями.

Следующая сцена: хватающий губами воздух, полностью лишившийся дара речи член правления крупного банка, только что закончивший представление балансового отчета на специально созванной пресс-конференции.

Когда слово было дано представителям акционеров, к микрофону подошел один известный профессор экономики и обратился к докладчику со следующим прозвучавшим весьма логично заявлением: «Насколько мне известно, у вас на руках семнадцать мандатов члена наблюдательного совета. Я полагаю, что вы не можете добросовестно исполнять обязанности по всем этим мандатам. Более того, готов поспорить, что вы даже не в состоянии все их перечислить. Тем не менее, может быть, все-таки попытаетесь?!»

Стремясь защитить честь мундира, докладчик полез в расставленную ему ловушку, дошел до одиннадцатого мандата и повторился, после чего покрылся красными пятнами, несколько раз открыл и закрыл рот – и окончательно замолчал.

Остальные члены правления и референты смущенно опустили глаза и, очевидно, подумали про себя: «Бедняга!» или «Бедняга, но слава богу, что это случилось с тобой, а не со мной!»

И это при том, что достойно выйти из этой ситуации было не так уж сложно, стоило только своевременно пресечь попытку провокации, например, следующими словами: «Господин профессор, я охотно отвечу на ваш не относящийся к теме собрания вопрос в буфете во время перерыва. Позвольте напомнить вам о том, что сейчас речь идет о балансе предприятия. У вас есть вопросы по теме? Если нет, прошу освободить микрофон для действительно важных вопросов по существу».

И еще одна сцена: представитель акционеров приводит в состояние шока председателя правления одного акционерного общества своим вопросом: «Ваше предприятие имеет структуру секты. Что вы на это скажете?»

Растерявшийся председатель правления оправдывался больше часа, чем только усугубил ситуацию. Ужасно!

В некоторых фирмах такая слабая подготовка сотрудников является стандартом. Профессиональным стандартом...

Вы можете:

- давать ответы;
- задавать встречные вопросы;
- уходить от ответа или откладывать его.

## **Учитесь гибко реагировать на вопросы: ответить на вопрос – значит согласиться с правильностью его постановки**

Напоминаю: черная риторика – это манипулирование всеми необходимыми риторическими, диалектическими, эристическими и рабулистическими приемами для того, чтобы направлять беседу в желательное русло и подводить оппонента или публику к желательному для нас заключению и результату.

### ***Профессиональная гибкая реакция на вопросы***

Представьте себе ситуацию, когда вам задают вопрос о том, «имеет ли ваше предприятие стратегию».

Конечно, вы можете ответить: «Да!» – но такой ответ ничего не даст ни вам, ни тому, кому он адресован. Поэтому:

1. *Контекстуализируйте вопросы, раскрывайте причинно-следственные связи, например:*

«Для того чтобы оценить стратегию нашего предприятия, вам необходимо знать, каковы наши позиции на рынке и какие этапы развития мы намечаем на будущее. Мы являемся предприятием со штатом 45 тысяч человек и занимаем сегмент рынка...». Таким образом именно вы ставите условия и предъявляете свое послание.

2. *Давайте свою оценку поставленному вопросу и заменяйте его другим, например:*

«Вопрос о том, почему вам следует покупать именно у нас, вторичен, зато я охотно объясню вам, почему нашу продукцию приобретают такие фирмы, как XYZ или ABC, тогда наш разговор станет более предметным. Для XYZ это...»

3. *Попросите собеседника сначала уточнить значение использованных им в вопросе понятий и определений. Это можно проиллюстрировать примером:*

«Прежде чем ответить на ваш вопрос, я хотел бы попросить пояснить, что вы понимаете под словом "ответственность", кроме того, определите, пожалуйста, понятие "социальная справедливость"».

*4. Заявите собеседнику о том, что вам понятна подоплека заданного им вопроса, и по возможности проиллюстрируйте.*

«Этот вопрос вы задаете для того, чтобы сменить тему разговора. У вас это не получится!»

### **Совет**

**Есть и другие варианты реакции на вопросы, при этом никогда не забывайте о собственном послании, о теме разговора и о намеченной вами цели.**

*Это были примеры. Далее можно:*

- интерпретировать вопросы;
- объявлять вопросы чисто теоретическими;
- рассматривать вопросы в другой перспективе;
- фокусировать вопросы;
- делегировать вопросы;
- объявлять вопросы доказательством некомпетентности собеседника в данной области;
- отводить вопросы;
- отказываться отвечать на вопросы, объявляя их провокационными.

### **Позаботьтесь о том, чтобы ваше послание дошло до адресата**

Ниже приведены высказывания, оставляющие слушателей или собеседника в недоумении относительно того, выполняет ли их автор взятые на себя обязательства, соответствует ли качество продукции заявленному и осуществляются ли все эти ласкающие слух идеи на практике.

#### **Примеры**

Такое понятие, как близость к клиенту, нам хорошо знакомо.

*И является главной заповедью нашей работы.*

Мы разработали оригинальную стратегию.

*И осуществляем ее на практике.*

А теперь ваша очередь.

1. Наш девиз: качество, качество и еще раз качество.
2. На этом рынке у нас только один конкурент.
3. Я прошел обучение на известных курсах риторики.
4. Теоретически эта предпосылка существует.
5. Мы можем предложить вам буквально все.
6. Разумеется, наша фирма заинтересована в компетентных сотрудниках.
7. Поэтому мы стремимся быть лучшими.
8. Вот то, о чем я хотел сказать.
9. Поэтому мы предлагаем эту продукцию своим клиентам.
10. Поэтому наше предложение действительно только в течение трех недель.

*Возможные варианты решений*

1. И он находится в полном соответствии с повседневной практикой нашей работы.
2. Но мы оставили его далеко позади и по товарообороту, и по прибыли.
- 3...И постоянно применяю полученные знания на практике.
- 4....И мы уже активно с ней работаем.
- 5....но лишь в том случае, если это вам действительно необходимо.
6. ...Поэтому мы постоянно занимаемся повышением квалификации персонала.
7. А мы и есть лучшие.
8. Повторю еще раз...
- 9....Ибо это как раз та продукция, которая им требуется: надежная, качественная и доступная по цене.
10. Не упустите свой шанс!

<b><i>В критических ситуациях старайтесь взять инициативу в свои руки</i></b>
---

Помните эти старые фильмы с Джоном Уэйном в главной роли?

Герой вестерна, небрежно развалившись в седле, едет по прерии во главе обоза переселенцев. В этот момент, в полном соответствии с законом жанра, откуда ни возьмись появляются враждебно настроенные индейцы,

бешено мчащиеся на своих мустангах наперерез обозу. Что происходит дальше?

Повозки собираются в кучу, и получается укрепленная оборонительная позиция.

А что же индейцы?

Они, опять же по законам жанра, рассыпаются в стороны и окружают повозки, пытаясь воспользоваться своим численным превосходством, хотя это очень глупо с их стороны, потому что ковбои без проблем расстреливают индейцев из своего укрытия.

Добрых двенадцать лет назад я специализировался в качестве коуч-консультанта на подготовке к участию в телевизионных передачах.

### **Совет**

**В трудных ситуациях берите инициативу в свои руки и возводите собственные укрепления. Защитить их гораздо легче, нежели прорываться через чужие, заранее укрепленные позиции.**

В то время большой популярностью пользовалось ток-шоу под названием «Разрешите представиться!», которое вел Клаус Хинрих Касторфф, самый, пожалуй, жесткий интервьюер из всех, что работали на немецком телевидении. Он постоянно задавал неприятные вопросы, использовал малейшее замешательство своего гостя, для того чтобы спросить его о чем-нибудь еще более неприятном, а когда собеседник в растерянности умолкал, не зная, что сказать, старался продержат его в этом унижительном состоянии как можно дольше. В ходе очередной передачи Касторфф объявил, что следующим его гостем будет председатель правления одной крупной немецкой компании.

«А почему бы и нет?» – подумал я. В понедельник утром я позвонил начальнику отдела информации этой фирмы, пожелал успеха на передаче, рассказал о некоторых излюбленных трюках Касторффа и плавно перешел к делу.

«Конечно, ваш председатель правления произведет хорошее впечатление и без какой бы то ни было подготовки, но, если он настоящий профессионал, он обязательно подготовится к передаче, например, со мной!»

Начальник отдела информации сначала посмеялся моему нахальству,

но потом все-таки поговорил со своим шефом и заказал один индивидуальный тренинг во второй половине дня.

Мы обговорили содержательный аспект выступления, я дал своему клиенту множество мелких, однако очень полезных советов, но самое главное было подготовиться к выходу.

Основная проблема, уже обернувшаяся для многих подлинной катастрофой, заключалась в том, что гость этого ток-шоу, проходившего в прямом эфире, должен был войти в студию первым и пройти четко определенное расстояние примерно метров в десять. Когда он оказывался в указанной точке, ему навстречу быстрым шагом выходил Касторфф и задавал свои первые два вопроса, сохраняя между собой и собеседником дистанцию в три метра. Место, на котором следовало остановиться, было специально отмечено на полу студии. Что можно сделать в этой ситуации?

На всякий случай мы отрепетировали выход с нужным количеством шагов, который, возможно, уместен для процедуры венчания, но перед ответственным выступлением по телевидению служит дополнительным фактором стресса.

Ток-шоу, сценарий которого из недели в неделю предлагал телезрителям не обсуждение важных и интересных вопросов, а копание в отдельных фактах биографии известных людей и их окружения, началось как обычно.

Мой клиент вначале немного мандражировал, но заметно расслабился, положив левую руку в карман брюк. Спокойным, размеренным шагом он вышел навстречу Касторффу, дошел до отметки на полу и двинулся дальше. Опытные телезрители сразу же заметили, что ведущий слегка растерялся, ибо эта точка была заранее определена для гостя в качестве стартовой линии. В этот момент мой клиент протянул ему руку и приветствовал его следующими словами: «Добрый вечер, господин Касторфф, я рад встрече с вами и предстоящей нам беседе на, несомненно, чрезвычайно захватывающую тему!» И тут знаменитый, не знающий жалости Касторфф, сбитый с толку и дезориентированный своим противником, очевидно запнулся, задавая свой первый вопрос, и был вынужден в течение нескольких секунд подыскивать нужное слово. Изменения заданной дистанции его сценарий не предусматривал. Но ничего не поделаешь – прямой эфир есть прямой эфир.

Гость улыбнулся, заметив, что ему удалось привести хозяина студии в замешательство, и сумел сохранить психологическое превосходство на все время передачи. Настоящий вербальный триумф, оказавшийся возможным благодаря отказу от заданного шаблона!

Отлично сыграно! Просто отлично.

***Небольшая словесная перестрелка стабилизирует отношения и укрепляет контакты***

Как-то вечером на одном из семинаров, проводившихся в Швейцарии, мы сидели уютным кружком, шутили и смеялись. Собираясь обратиться к одному из участников, я увидел, что он оживленно разговаривает с соседкой, и, указав на него остальным слушателям, сказал:

«Сейчас я задам этот вопрос господину Мюллеру, который в настоящий момент целиком и полностью занят флиртом!»

***Совет***

**Заранее готовьте удачные варианты ответов на важные вопросы и возможные критические замечания. Торговые агенты обычно вооружаются для этого картотеками и спецификациями.**

**Развивайте и тренируйте свое образное мышление, это тоже чрезвычайно полезно.**

Упомянутый участник семинара тут же повернулся к нам и парировал с довольной улыбкой: «Да, и моя соседка все больше убеждается в том, что такие мужчины, как я, на дороге не валяются!»

В ответ на это заявление кто-то из слушателей иронически заметил: «Конечно, такие мужчины, как вы, имеют обыкновение валяться в ногах у обманутых жен!»

«Однако, Казанова, – вмешался следующий, – будьте осторожны, сегодня вы еще только ухаживаете за девушкой, а завтра уже спускаетесь с ней под ручку по лестнице под марш Мендельсона!»

«Музыка – это всегда серьезно», – засмеялся кто-то еще.

«А как же, – с готовностью подхватил «Казанова», – мы, умные мужчины, быстро соображаем, что в браке лучше играть вторую скрипку!»

Все окончательно развеселились, установилась по-настоящему дружеская, непринужденная атмосфера, вечер получился исключительно удачным. Такая вербальная перестрелка чрезвычайно способствует установлению и стабилизации разного рода отношений и контактов.

***Козырной туз никогда не выскочит из рукава без предварительной подготовки***

Гарри Поттер или Дэвид Копперфилд – в общем, каждый искусный фокусник знает о том, что козырной туз можно вытащить из рукава только в том случае, если заранее его туда положить.

То же самое справедливо и в отношении стрессовых ситуаций. Вы сохраните инициативу только в случае, если вам удастся справиться со стрессом.

Как же это сделать?

Заранее обдумайте, что вы хотите сказать, для того чтобы не пришлось лихорадочно собираться с мыслями в последнюю минуту; говорите подчеркнуто спокойно и размеренно и следите за тем, в какой плоскости протекает разговор. Руди Карелл, известный ведущий кабаре-шоу, как-то сказал о том же применительно к шуткам: «Шутку можно вытряхнуть из рукава, если ее заранее туда засунуть!» Совершенно верно, однако остроумие и находчивость можно тренировать.

Вам уже приходилось задумываться о том, что такое совесть? Существует около двухсот определений этого понятия, но у вас, конечно же, имеется наготове свое – как и у австрийской актрисы Сенты Бергер.

Когда она услышала, как американский проповедник Билли Грэм сравнивает совесть с «красным светом, сигнализирующим нам о том, что мы должны остановиться», то немедленно и весьма остроумно прокомментировала: «Когда совесть собирается загореться красным светом, большинство из нас выжимают полную скорость, чтобы успеть проскочить перекресток на желтый».

***Проверяйте контекст, в который вы заключаете свои высказывания***

Ваши высказывания будут звучать более выигрышно и конкретно, если вам удастся разместить их в подходящем контексте.

Контекст, облекающий ваши высказывания, должен быть ориентирован на слушателя.

На одном из наших семинаров родилась следующая подборка высказываний, впоследствии любезно отредактированная и дополненная доктором Йенсом Зибертом из Гамбурга.

*Компания X известна своей гибкостью.*

= Компания X всегда готова идти навстречу пожеланиям клиента, что и позволило ей стать лидером среди интернет-провайдеров.

*Безупречная репутация – для нас главное.*

= Четкая ориентация на потребности покупателя обеспечила компании N не только безупречную репутацию, но и огромное число постоянных клиентов.

*Партия В понимает своего избирателя.*

= В качестве правящей партия В имеет возможность быстро и точно проводить в жизнь указы избирателей.

*Мы всегда рядом с вами.*

= Страхование компания X поможет вам в любой ситуации и готова предложить полный спектр услуг – от квалифицированной консультации до быстрого возмещения убытков без бюрократической волокиты.

*В прошлом году вы работали не столь успешно.*

= В прошлом году вам удалось добиться не более чем средних результатов, потому что вы не смогли задействовать свой творческий потенциал в решении известной технической проблемы в X и Y.

<b>Совет</b>
--------------

**Следите за тем, в какой контекст вы помещаете свои послания! Старайтесь сделать их максимально убедительными.**

*Мы очень довольны вами.*

= Вы – один из моих лучших сотрудников, потому что наряду с высочайшей квалификацией обладаете еще и умением договориться с клиентами и коллегами по работе.

*Работайте над собой, только так вы сможете овладеть искусством убеждения.*

= Тренируйте свою речь, и вы сможете побеждать в дискуссиях.

*Общественно полезный труд обогащает всех.*

= Работая на пользу обществу, вы помогаете другим и делаете свою жизнь богаче.

*ФРГ – многопартийное государство.*

= Конституция Федеративной Республики Германии поддерживает и гарантирует участие различных партий во всех сферах государственной жизни.

*Гете всегда был культурным послом Германии за рубежом.*

= Даже в самые темные периоды истории Германии Гете способствовал формированию в зарубежных странах позитивной картины восприятия немецкого духовного наследия.

*Zeit можно, пожалуй, назвать единственным в Германии либеральным еженедельником.*

= Zeit предлагает самый широкий спектр мнений по различным вопросам политики, культуры и экономики, а потому заслуженно пользуется репутацией единственного либерального еженедельника в Германии.

*Bild am Sonntag – самая успешная воскресная газета Германии.*

= Bild am Sonntag преподносит информацию обо всех важных событиях настолько интересно, что является самой читаемой воскресной газетой в Германии.

*Arte – это канал европейской культуры.*

= Arte – единственный телевизионный канал, демонстрирующий все многообразие европейской культуры.

***Никогда не ждите вежливости от собеседника и последовательно пресекайте грубость!***

Как часто мы ожидаем от собеседника вежливости! Прекрасно, если ваши надежды сбываются, но если нет, вы должны немедленно пресечь грубость – как ради публики, так и в своих личных интересах. Следующий пример я уже приводил в своей книге *Der TV-Crashkurs*, и сейчас он будет как нельзя более кстати для иллюстрации вербального хамства.

## **Совет**

**Немедленно пресекайте грубость, используйте для этого приемы каскадной техники, о которых мы говорили выше.**

Место действия – телевизионная студия. 2 ноября 1999 года в статье под заголовком «Рехагель: скандал в телестудии» популярный журнал *Die Welt* рассказал о недостойном поведении тогдашнего тренера футбольной команды «Кайзерслаутен» Отто Рехагеля на встрече с тележурналистами.

После окончания нелегкого матча с командой Штутгарта, закончившегося тем не менее с победным счетом 1:0, Рехагель сплеча, одним ударом, отмел все критические замечания в адрес команды и себя лично, заявив буквально следующее: «Я самый опытный тренер в бундеслиге, и не надо мне делать глупые замечания». И несколько позже добавил: «Вы ведь никогда не играли в футбол!»

Ведущий Фриц фон Турн-унд-Таксис был просто ошарашен этой грубостью и не нашел достойного ответа, правда, впоследствии он говорил, что этому тренеру недостает «обыкновенного человеческого благородства», но к тому времени момент был упущен.

За право на показ премьеры этой телепередачи владелец канала заплатил 150 миллионов немецких марок и, вероятно, мог ожидать от журналистов не коллективного замешательства, а хотя бы достойного ответа на неприкрытое хамство.

Игрок национальной сборной Том Бартельс даже обозвал одного из репортеров «придурком», явно перейдя все возможные границы приличий. Эмоциональная оценка происходящего действительно очень важна, но она не должна превращаться в поток очевидных оскорблений.

***Стараясь вовлечь собеседника в разговор, заставляйте его кивать головой, соглашаясь с вами***

Обычно мы изо всех сил стараемся вовлечь собеседника в разговор или дискуссию. Действительно, это очень важный момент, пренебрегать которым ни в коем случае не следует.

Однако мой многолетний опыт проведения семинаров свидетельствует о том, что мало кто умеет так вовлечь собеседника в разговор, чтобы тот прямо реагировал на услышанное. Но если вовлечение собеседника в

разговор дается нам с таким трудом, почему мы не заставляем его хотя бы кивать головой в ответ на наши слова?

Естественно, проще всего добиться этого, напрямую обратившись к партнеру. Поэтому настоятельно рекомендую вам как в кругу нескольких собеседников, так и на больших форумах использовать этот «посыл к вступлению в разговор», срабатывающий в наших широтах в течение одной-двух секунд. Вот как это делается:

*1. Обратитесь к собеседнику по имени.*

Поставленное в начале фразы имя привлекает внимание, в конце – вызывает ответный кивок головой. Пример: «...продукт, который вы уже с успехом протестировали, господин Мюллер!»

*2. Задействуйте рефлексия собеседника.*

Рефлексия обеспечивает согласие.

Пример: «...это как раз тот пункт, о котором вы, господин Мейер, говорили на последнем заседании!»

*3. Вплетайте в свои фразы формулировки, ориентирующие на консенсус.*

Такие формулировки подчеркивают общность между собеседниками и вовлекают партнера в разговор, одновременно побуждая его кивать головой. Тот, кто этого не делает, исключает себя из общего круга. Пример: «Эта проблема известна каждому, кто активно занимается проектным менеджментом».

*4. Используйте визуальный контакт не только для вовлечения в разговор всех присутствующих, но и для выделения одного из них как непосредственного адресата.*

Смотрите ему в глаза, пока не закончите фразу и в течение последующей паузы. Это вынудит его кивнуть головой и начать говорить.

*5. Используйте уважительные формулировки.*

Такие формулировки укрепляют отношения и делают обращение более уважительным.

Пример: «Как профессионал, вы, конечно, знаете, о чем я сейчас говорю, а именно о том, что...»

*6. Изменяйте построение сценария.*

Различные сценарии мы чаще всего вводим словами: «Представьте себе...», заставляя собеседника или аудиторию слушать нас более внимательно. Но кивок головой можно получить как ответную реакцию на обращение к общему опыту.

Пример: «Дамы и господа, я попрошу вас вспомнить... Итак, ситуация вам знакома!»

*7. Последовательно используйте технику апелляции, поддерживайте свои обращения визуальным контактом.*

Апеллируя к собеседнику, вы ориентируете его и даете ему руководство к действию – а в знак благодарности получаете кивок головой.

Пример: «Поэтому используйте свой шанс!»

Разумеется, нам вовсе не нужно, чтобы собеседник непрерывно мотал головой, как китайский болванчик, но для получения от него живой реакции на услышанное кивки очень важны. Применяйте эту технику.

### ***Используйте принцип трехканальной аргументации***

Согласно одному из основных постулатов нейролингвистического программирования, наш мозг обрабатывает речь в трех различных плоскостях:

- визуальной,
- аудиальной,
- кинестетической.

Информацию, поступающую по этим каналам, мы воспринимаем с неодинаковой интенсивностью. В среднем 75 % сохраняющегося в нашем мозгу материала поступает по визуальному каналу, 13 % – по аудиальному, а остальные данные – по кинестетическому (через обоняние, вкус и осязание).

Что может быть естественнее, чем настроить эти каналы при помощи языка:

- *визуальные – словами типа:* взгляд, вид, перспектива, лежит на ладони, прозрачный, ясный...
- *аудиальные – понятиями типа:* тон, трещать, наушничать, хорошо звучит...
- *кинестетические – с помощью таких выражений, как, например:*

восхитительное чувство, создается ощущение, дурно пахнет...

Ключ к успеху – в удачной вербальной трансформации ощущений, воспринимаемых нами через органы чувств. Описывая эти чувства, мы пробуждаем соответствующие сегменты памяти реципиента. Плоскости, о которых идет речь, иногда сливаются друг с другом, но и в этом случае мы тоже можем вести собеседника к нужной нам цели и повышать его способность к восприятию и запоминанию важной для нас информации.

Большое спасибо Антье Префке из HELABA<sup>[3]</sup>, слушательнице организованного West LB Akademie семинара «Диалектика превосходства», использовавшей вышеизложенные принципы при составлении следующего текста.

### ***Валютная биржа***

Утром я прихожу на работу первой. Никого еще нет, только черные экраны мониторов мрачно поблескивают в темном помещении. Я нажимаю на кнопку, и мой компьютер ослепляет меня ярким свечением сразу трех мониторов. Перед глазами возникают разноцветные окошечки многочисленных специальных и обслуживающих программ, затем начинают мелькать строчки с постоянно меняющимися показателями курсов, а бегущая строка спешит насытить мой мозг самой свежей информацией.

Кто-то из коллег включает верхний свет, и огромный зал утопает в его прозрачном сиянии. На стенах вспыхивают экраны телевизоров. С каждой минутой возрастания торговой активности курсы изменяются все быстрее и быстрее, а вдогонку за ними торопятся ленты новостей, так что мой взгляд беспокойно перебегает с одного экрана на другой, стараясь поспеть за непрерывным потоком информации, уловить каждое движение строчек и каждую смену цветовых маркеров.

По сравнению с уютной утренней тишиной пустого помещения нынешняя многоголосая, мельтешащая огнями суeta кажется подлинным адом. Неумолчно звонят телефоны, уровень шума постепенно приближается к максимальной отметке. Брокеры разговаривают сразу по нескольким аппаратам, сообщают цены клиентам и одновременно пытаются докричаться до располагающихся в другом конце зала коллег, желая срочно получить необходимую информацию. Время от времени по залу прокатывается волна смеха в ответ на удачную шутку одного из

сотрудников. Внезапно кто-то разражается громкими проклятиями – это означает, что цены изменились не в лучшую сторону. Телефонная трубка падает из рук и еще раз подпрыгивает от сильного удара кулаком по столу. Пищат и звенят разнообразные компьютерные программы, а из угла, где идет торговля рентными бумагами, неожиданно раздается исполненный с поистине уникальным правдоподобием душераздирающий крик Тарзана.

Деловито жужжат принтеры, выплевывая распечатки совершенных сделок. Через сплошную завесу шума продирается монотонный голос телеведущего – кто-то включил громкость на полную мощность, чтобы прослушать последние известия. Если уютная утренняя тишина буквально излучала спокойствие, то сейчас атмосфера ощутимо пропитана возрастающим напряжением и нервозностью. Поток информации должен быть принят и переработан быстро и точно. Брокеры завороченно вглядываются в экраны мониторов, грызут авторучки и лихорадочно перемещают взгляды вслед за меняющимися ценами, означающими для них прибыль или убытки.

В ожидании важной экономической информации или решения Европейского центробанка по поводу процентных ставок нервы натягиваются до предела. Брокеры быстро отстукивают на клавиатурах компьютеров цены, проверяя с помощью специальных программ, следует ли закрывать ту или иную позицию или стоит еще немного подождать. Атмосфера продолжает накаляться, но вот появляется долгожданная информация, и коллективное нетерпение взрывается наконец восторженными воплями или проклятиями. Реакция цен на изменение экономических показателей решает все вопросы. Напряжение заметно спадает и постепенно переходит в обычную деловую активность нормального биржевого дня.

Упражнения в составлении подобных текстов прекрасно развивают чувство языка! Кроме того, это очень интересно.

### ***Преобразуйте негативные формулировки в позитивные***

Негативное высказывание провоцирует реципиента дать ответ в такой же негативной формулировке.

*Пример (неправильная формулировка ответа):*

«У вашей фирмы действительно плохая репутация?»

«Нет, неверно, что у нас плохая репутация!»

Такая формулировка отнюдь не приближает вас к цели, а повторение негативного высказывания закрепляет его в сознании собеседника.

*Пример (правильная формулировка ответа):*

«У вашей фирмы действительно плохая репутация?»

«Нет, у нас прекрасная репутация!»

Или: «Это неправильная точка зрения». «Неправильная» означает «ошибочная»!

Так и говорите: «Это ошибочная точка зрения».

<b>Совет</b>
--------------

**Впредь старайтесь использовать только позитивные формулировки!**

Я попрошу вас придумать десять негативных высказываний и десять ответов на них. В ответах используйте только позитивные формулировки и начинайте их словами: «Нет!» или «Напротив!»

Разумеется, в качестве примеров можно использовать формулировки, услышанные на очередном совещании.

*Пример*

«Вы еще должны представить доказательства!»

«Нет, необходимые доказательства нами уже представлены!»

А теперь очередь за вами:

1. Негативная формулировка: \_\_\_\_\_

Позитивная формулировка: \_\_\_\_\_

2. Негативная формулировка: \_\_\_\_\_

Позитивная формулировка: \_\_\_\_\_

3. Негативная формулировка: \_\_\_\_\_

Позитивная формулировка: \_\_\_\_\_

4. Негативная формулировка: \_\_\_\_\_

Позитивная формулировка: \_\_\_\_\_

5. Негативная формулировка: \_\_\_\_\_

Позитивная формулировка: \_\_\_\_\_

6. Негативная формулировка: \_\_\_\_\_

Позитивная формулировка: \_\_\_\_\_

7. Негативная формулировка: \_\_\_\_\_

Позитивная формулировка: \_\_\_\_\_

8. Негативная формулировка: \_\_\_\_\_

Позитивная формулировка: \_\_\_\_\_

9. Негативная формулировка: \_\_\_\_\_

Позитивная формулировка: \_\_\_\_\_

10. Негативная формулировка: \_\_\_\_\_

Позитивная формулировка: \_\_\_\_\_

### **III. Самые яркие манипулятивные, аргументативные и вербальные уловки черной риторики – и как от них защититься**

*Черная риторика – это манипулирование всеми необходимыми риторическими, диалектическими, эристическими и рабулистическими приемами для того, чтобы направлять беседу в желательное русло и подводить оппонента или публику к желательному для нас заключению и результату.*

Для того чтобы сохранять за собой инициативу в разговоре, необходимо умение раскрывать хитроумные аргументативные уловки и не поддаваться на самые изощренные манипулятивные и вербальные провокации.

Ниже вы найдете полный перечень таких уловок и научитесь защищаться от них, нейтрализовать их или использовать, реагируя на слова собеседника незамедлительно и очень профессионально.

*Определение цели беседы и той главной мысли, которую вы хотите донести до сознания собеседника, а также тщательно продуманные содержательный и эмоциональный аспекты являются фундаментом успешного исхода дискуссии и делают вашу речь более убедительной.*

Все уловки, помогающие вести разговор в нужном направлении, являются активно действующими стратегическими элементами черной риторики!

#### **Уловка/стратегический элемент черной риторики № 1**

Всякого рода «поддевки», замечания и маневры, способные вызвать неудовольствие собеседника, нужны в разговоре для того, чтобы продемонстрировать собственное превосходство, но при этом необходимо учитывать, с кем вы разговариваете, какую цель преследуете и каков общий фон данной дискуссии.

Умышленные провокации и нарочито нестандартные мыслительные ходы обязательно принесут вам успех, но прежде вы должны научиться

адекватно оценивать своих собеседников и четко представлять себе истинное положение дел. В ходе разговора следует постоянно сверять свои действия с существующей иерархией.

Иерархии – это реалии деловой жизни, данность, изначально присутствующая в каждом разговоре и в каждой дискуссии. Иерархии не исключают возможности мыслить нестандартно и критически и открыто высказывать несогласие с точкой зрения собеседника, но только при условии соблюдения определенных границ. Стратегия ведения разговора позволяет вам:

- самому захватить доминирующие позиции или
- нейтрализовать изначально доминирующее положение противника/партнера по разговору.

### ***Упражнение***

Представьте себе ситуации, в которых вы успешно применяете эту уловку и активно используете ее в разговоре в качестве одного из стратегических элементов черной риторики. Запишите эти примеры.

### ***Уловка/стратегический элемент черной риторики № 2***

*Прежде всего вам следует научиться заставлять собеседника слушать вас.*

Вы сможете выгодно «продавать» свои слова только в том случае, если научитесь целенаправленно излагать собственные аргументы и заставлять собеседника слушать вас.

- Оттачивайте свои риторические и диалектические навыки.
- Очищайте свою речь от вербальных и психологических свидетельств вашей некомпетентности или несостоятельности. Насыщайте свои высказывания фактами и задавайте собеседнику четкую ориентировку.
- Точно и понятно сформулированные основные мысли и ясно выраженная собственная точка зрения являются залогом вашего коммуникативного успеха.
- Накануне ответственных переговоров последовательно и профессионально резюмируйте, что именно вы хотите донести до сознания собеседника, громко проговорите свои формулировки вслух – это поможет

вам выявить возможные недоработки.

- Максимально кратко определите позицию противной стороны, придумайте возможные примеры высказываний, которые вам предстоит услышать.

- Почаще повторяйте наиболее важные моменты своего послания, вновь и вновь возвращайтесь к ним в различных фрагментах беседы и при следующих встречах.

- Прилагательные и наречия увеличат силу воздействия вашего послания и конкретизируют ваши высказывания.

- Подкрепляйте умышленную провокацию неопровержимыми фактами и выигрышной для вас информацией.

- Начиная разговор, задайте план дискуссии, представленный в провокационно сформулированных тезисах, и очертите круг возможных тем обсуждения, в дальнейшем настойчиво пресекайте попытки собеседника перейти к обсуждению вопросов, не являющихся в данном разговоре главными.

### *Пример*

Профсоюз одной крупной фармацевтической фирмы вознамерился использовать очередную производственную конференцию для пропаганды некоторых идей, которые безуспешно навязывались администрации уже в течение долгого времени.

Однако председатель совета директоров компании не поддался на эту провокацию, не замедлив взять слово в самом начале собрания: «В силу невозможности достижения согласия с профсоюзом на разумных условиях прошу вас с пониманием отнестись к тому, что никакой дискуссии по этим нерешенным вопросам сегодня проводиться не будет. В случае непоступления конструктивного встречного предложения от профсоюза в течение ближайших трех дней мы будем вынуждены обратиться к услугам согласительной комиссии, итоги работы которой, и это можно сказать со всей уверенностью, не принесут вам, уважаемые дамы и господа, ожидаемых вами результатов... тем не менее позвольте пожелать вам интересно провести время в оживленной дискуссии с присутствующими здесь членами профсоюза, на которой я, однако, присутствовать не буду. Всего хорошего».

Не ожидавший ничего подобного профсоюз оказался перед фактом полной несостоятельности избранной им стратегии и был вынужден отбиваться от вербальных атак со стороны участников собрания.

Представитель профсоюза, последовательно придерживавшегося на

протяжении многих недель политики блокады, уже на следующий день после конференции покаянно предложил реально возможный и ориентированный на достижение консенсуса план, с готовностью принятый администрацией.

Ясно обозначенная позиция и готовность последовательно ее отстаивать вынудили противника пойти на уступки, что до тех пор было невозможно, и оказали длительное позитивное воздействие на дальнейшее развитие отношений сторон.

А сейчас разрешите раскрыть вам секрет этого успеха: возымевшее такой потрясающий эффект решение было выработано руководством отнюдь не самостоятельно. Этот диалектический ход конем явился результатом специального тренинга, организованного с целью отражения возможных провокаций со стороны профсоюза и нанесения встречного удара по позициям противника. Итак, если, судя по вырисовывающемуся сценарию, вы можете ожидать:

- нападения, на которое вы будете вынуждены реагировать встречным ударом;
- открытых обвинений, на которые придется находить достойные ответы;
- неправильного поведения партнера, подставляющего вас под огонь критики;
- необходимости обороняться от нападок критически настроенной аудитории;
- поражения или потери авторитета;
- сильной оппозиции;
- попыток манипулирования вами со стороны противника, –

вам следует изыскать возможность сделать обратное тому, чего от вас ожидают. Например, вы можете признать свои ошибки, объявить собственное поведение неправильным – а затем последовательно истолковывать формулировки отдельных пунктов дискуссии в свою пользу в соответствии с ходом беседы и возможностями конструктивного решения основного вопроса.

В приведенном выше примере некоторые возможности укрепления позиций руководства остались неиспользованными, а можно было:

- *похвалить* профсоюз за его настойчивость... и *заклеймить* упрямство и тактику блокады, в которые она выливается;
- *спровоцировать* совет предприятия более прицельно: «К сожалению, выбранная вами роль позволяет вам только блокировать все наши

предложения – попробуйте наконец выдвинуть хотя бы одно конструктивное встречное предложение!»;

- *полностью раскритиковать* профсоюз и затем нанести удар по его единству: «Но, слава богу, и в профсоюзе тоже раздаются разумные голоса, и это говорит о том, что вы в состоянии выступить с конкретным встречным предложением!»;

- *упомянуть* о том, что подобная позиция профсоюза конкурирующей фирмы имела губительные для исхода переговоров последствия – в том случае, если вы располагаете соответствующей информацией;

- совершить *обходной маневр* и мотивировать собравшихся еще раз разъяснить профсоюзу опасность занимаемой им позиции и вытекающие из нее последствия;

- представить на рассмотрение свое *последнее предложение* и попросить присутствующих принять коллективное решение по этому поводу, расширив тем самым базу дискуссии (прежде – только профсоюз, теперь – все участники собрания);

- отметить, что встать на этот путь руководство вынуждает исключительно непреодолимое упрямство противника.

### ***Упражнение***

*Представьте себе ситуации, в которых вы успешно применяете эту уловку и активно используете ее в разговоре в качестве одного из стратегических элементов черной риторики. Запишите эти примеры.*

### ***Уловка/стратегический элемент черной риторики № 3***

*Во время дискуссий добиваться своего вам помогает не суть того, о чем вы говорите, а то, как вы это преподнесите.*

Однажды Лауренц Мейер заявил, что, полагаясь только на содержание предвыборных речей, выиграть выборы невозможно. Оно должно обрасти плотью того человека, которому принадлежит послание.

Образно говоря, содержание – это каркас здания, выгодно продать которое можно, только обложив его кирпичом и подведя под крышу, причем сделав это очень профессионально, вложив в его архитектуру частицу собственной личности, собственной харизмы, собственного

авторитета и собственной независимости.

Мы признаем, что судья лучше нас разбирается в правовых вопросах, доверяем врачу свое здоровье, а коуч-консультанту – решение беспокоящих нас проблем. Специалисту по продажам мы даем задание повысить товарооборот нашей фирмы, финансовому консультанту поручаем оптимизацию ее финансового плана.

А каков предмет вашей компетенции?

Возьмем для примера тот имидж, который создала себе компания Porsche. Эта автомобильная фирма продает всего лишь полированное железо, и, если разобрать Carrera 4 Cabrio на составные части, она будет стоить лишь сотую часть той суммы, которую выкладывает покупатель за готовый автомобиль. Все здесь решает внешняя оболочка, клиент выплачивает «эмоциональную добавленную стоимость» машины, покупая прежде всего имидж марки Porsche, который эта фирма пестовала многие годы.

### **Упражнение**

*Представьте себе ситуации, в которых вы успешно применяете этот стратегический элемент черной риторики.*

*Запишите эти примеры.*

### **Уловка/стратегический элемент черной риторики № 4**

*Преодолевайте страх, который внушают вам определенные ситуации, боритесь с ужасом, который испытываете, встречаясь с подавляющими вас своим коммуникативным превосходством партнерами, учитесь избавляться от боязни публичных выступлений и волнения перед выходом на сцену. Джордж Бернард Шоу называл страх движущей силой войны, Йозеф Кишнер утверждает, что герой – это тот, кто боится позора.*

Здесь мы будем говорить о страхе в различных его аспектах и в самых разнообразных проявлениях. Вам не удастся успешно выступить, провести переговоры или беседу, если вы:

- обнаруживаете явную боязнь публичных выступлений или нервозность в критических ситуациях;
- боитесь потерять то, что вами нажито, или то, что вы унаследовали;

- испытываете страх или неуверенность перед лицом реальных обстоятельств, боитесь посмотреть правде в глаза.

### **Совет**

**Блокируйте собственные эмоции или, еще лучше, последовательно отрабатывайте каждый сложный момент предстоящего разговора или выступления.**

Тому, кто страшится определенных ситуаций или встречи лицом к лицу с подавляющим своим коммуникативным превосходством противником, тому, кто в критических ситуациях оказывается не в состоянии справиться со стрессом или волнением, остается, казалось бы, только одно: победить свой страх или умереть.

А как же можно победить свой страх? Как справиться с собой в критических ситуациях? Совет таков: блокируйте собственные эмоции или, еще лучше, последовательно отрабатывайте каждый сложный момент предстоящего разговора или выступления.

### *Пример*

Директор промышленной корпорации, рационально мыслящий ученый и эффективный практик, уже не в первый раз оказался перед перспективой, по его собственному выражению, «встречи без правил». Хорошо известный ему тележурналист, прожженный профессионал шоу-бизнеса, уже дважды выставлявший его перед публикой в весьма неприглядном виде, снова пригласил его на интервью. По получении этого приглашения будущую жертву охватил панический ужас. Наш директор уже представлял себя поверженным в очередной вербальный нокаут.

На этот раз, поклялся он себе, все будет совсем по-другому. Посвятив целую неделю подготовке к интервью, он отменил все встречи, которые только можно было отменить, прошел однодневный индивидуальный тренинг, проработал возможные вопросы и свои ответы на них. Он целиком и полностью сконцентрировался на главном.

Вместо того чтобы, как это было у него заведено, проводить в офисе по четырнадцать часов в сутки, директор каждый день по часу гулял в парке, заканчивал свой рабочий день около 17 часов – и программировал себя на предстоящее выступление. Мысленно он вновь и вновь перебирал в уме наиболее типичные вопросы своего будущего визави и обдумывал

достойные ответы на его обычные вербальные нападки.

В день выступления он неожиданно вытащил из рукава заранее заготовленный козырь. Совсем не в своем прежнем стиле еще до начала передачи он атаковал своего вечного мучителя следующими словами: «Вы – и перед нашей третьей встречей я могу сказать вам об этом со всей определенностью – просто самовлюбленный паяц, которого интересуют не тема разговора и не личность собеседника, а единственно превознесение собственного «я». А теперь я надеваю маску!»

Совершенно ошарашенный журналист застыл на месте и только спустя минуту или две что-то злобно пробормотал себе под нос.

Передача, темой которой стали особенности потребительского рынка, началась тоже необычно. Не успела еще отзвучать команда «Итак, начали!», а журналист уже обрушил на голову собеседника первый вербальный удар, ожидая, что дальше все пойдет так же, как и на предыдущих интервью. Однако на этот раз гость опять повел себя весьма неожиданно. Он свободно откинулся в кресле, улыбнулся своему противнику и парировал удар, заявив буквально следующее: «В интересах телезрителей я прошу вас хотя бы на этот раз забыть о саморекламе и полностью сосредоточиться на теме нашей передачи. И пожалуйста, оставьте наконец эти бесконечные провокации. Итак, к теме.

Что касается нашей корпорации...»

Журналисту, получившему щелчок по носу уже второй раз подряд, оставалось только скрипеть зубами и – оставаться (более или менее) в рамках заданной темы.

Для директора корпорации его третье выступление по телевидению стало полным триумфом.

И эта победа явилась результатом его собственных усилий!

Чему это нас может научить?

- Встаньте лицом к лицу со своим ожидаемым поражением и сделайте все возможное для того, чтобы превратить его в победу.

- Наши поражения рождаются у нас в голове, победы тоже.

- Вы проиграете бой, только если признаете себя побежденным. Не опускайте руки, сражайтесь!

- Если вы ожидаете поражения, так и случится, причем этот провал сохранится в вашей памяти навсегда.

- Одна тучка на небе погоды не делает, и единичный провал вовсе не означает, что вас можно назвать вечным неудачником. Проанализируйте случившееся и в следующий раз смело берите инициативу в свои руки.

- Основательно готовьтесь к беседам и выступлениям, если одна

только мысль о них вызывает у вас дрожь в коленках.

- Содержание, безусловно, самое главное, но решает все не содержание, а форма!

- Определите для себя свои цели и задачи и четко следуйте установкам, намеченным в ходе профессионально проведенной предварительной подготовки.

- Проиграйте в уме предполагаемый сценарий предстоящей встречи, обдумайте возможные вопросы и темы, заготовьте достойные ответы и сформулируйте основные мысли, которые хотите донести до сознания собеседника.

- Составьте возможные диалоги, прорепетируйте вслух наиболее важные отрывки из предстоящей беседы, громко проговорите свои реплики и очень громко произнесите вслух основную формулировку своей позиции. Ваши слова зазвучат по-настоящему, только если вы произнесете их вслух – громко, отчетливо и очень уверенно.

В приведенном выше примере директор корпорации преподнес свое послание в такой форме, что журналисту не оставалось ничего иного, как уступить его требованиям и «в интересах публики» вести себя корректно и по-деловому.

### ***Упражнение***

*Представьте себе ситуации, в которых вы успешно применяете этот стратегический элемент черной риторики.  
Запишите эти примеры.*

### ***Уловка/стратегический элемент черной риторики № 5***

*Блефуйте, если того требуют обстоятельства.*

*Удачный блеф лучше, чем мучительное поражение!*

Спору нет – спокойнее всего жить честно. Однако бывают ситуации, когда добротный, умело исполненный блеф оказывается как нельзя более кстати. В таких ситуациях этот прием остается единственно возможной альтернативой полного провала, способного оказывать негативное воздействие на вашу личную жизнь и карьеру еще в течение очень многих лет.

Поражения вовсе не способствуют будущему успеху. Забудьте расхожие формулы утешения, которые вы наверняка слышали после очередного провала, а потому способные принести больше вреда, чем пользы, – все это лишь пустые слова, не имеющие ни малейшего отношения к тому, что происходит на самом деле.

Вместо этого попробуйте как-нибудь решиться на блеф: например, если заметите некоторые признаки неуверенности со стороны своего визави.

### *Пример*

Одна не очень крупная фирма как-то раз заказала тренинг для своих сотрудников, целью которого было ускорить внедрение нового направления в системе сбыта предприятия.

Двухдневный тренинг начался с того, что на него не явился неожиданно сказавшийся больным начальник отдела сбыта, который, собственно, и должен был представить собравшимся ту самую новую стратегию, которая стала предметом нашего семинара.

Естественно, как это всегда бывает при любом нововведении, сотрудники немедленно встали в оппозицию, не желая ничего менять в привычной рутине, однако мне удалось довольно быстро направить разговор в конструктивное русло, настроить участников семинара на деловой лад.

После двух часов спокойной и продуктивной работы пришло известие о том, что начальник отдела сбыта снят с должности и впоследствии будет уволен. Тут же началось всеобщее ликование, вряд ли уместное в данной ситуации и трудно совместимое с деловым настроением, необходимым для успешного проведения тренинга.

Когда я предложил собравшимся перейти к следующему пункту нашей совместной работы, все дружно закричали:

«Ой, да зачем это нужно, все равно все впустую, лучше пораньше разъехаться по домам, тем более что впереди выходные!»

В ходе последовавшей затем дискуссии выяснилось, что зачинщиков беспорядка двое, оба настроены чрезвычайно по-боевому и не стесняются перейти к открытым угрозам:

«Господин Бредемайер, для вас же лучше, если вы смиритесь с мыслью, что продолжения не будет. Имейте в виду: если мы сейчас согласимся остаться, ваш тренинг получит плохую оценку. Вы должны дорожить своей репутацией, ведь мы – ваши клиенты!»

Я предложил сделать паузу на чашку кофе, прежде чем перейти к

дальнейшим дебатам, а когда все отправились в буфет, отвел обоих вожаков в сторону и выдал им некую информацию к размышлению. Вот что я им сказал: «Итак, дорогие мои, сейчас мы сыграем партию в покер. Первый вариант возможного хода событий: мы прерываем тренинг, сегодня или завтра вы разъезжаетесь по домам и подаете коллективную жалобу на этого «невозможного коуч-консультанта». Я после тренинга тоже еду домой, а в понедельник утром звоню вашему директору – представим на минутку, что я с ним давно знаком, – и настоятельно советую подумать о том, нужны ли ему сотрудники, которым настолько безразлично финансовое состояние предприятия, что они готовы саботировать очень дорогой уже в силу транспортных расходов семинар, даже не попытавшись преодолеть личные амбиции и выработать конструктивный подход к представленному их вниманию новому направлению стратегии фирмы!

Ну, чья карта сильнее?

Второй вариант: мы забываем о вашем неконструктивном поведении, вырабатываем разумное решение поставленной перед нами задачи и заканчиваем тренинг так, как это было запланировано. Одно условие: вы должны обещать мне поддержку и активное сотрудничество! Таким образом, через две минуты вы либо сидите в аудитории, либо отправляетесь восвояси – решайте, что для вас лучше!»

Спустя две минуты мы в полном составе продолжили занятия в весьма конструктивной атмосфере, и наработки оказались настолько интересными, что были приняты новым начальником отдела сбыта практически без изменений. С одним из «дебоширов» у меня до сих пор сохранились прекрасные отношения, и впоследствии, заняв одну из ведущих должностей в той же самой фирме, он не раз приглашал меня к себе для индивидуальных консультаций. Согласен: это был рискованный трюк, ведь в то время я еще не был лично знаком с директором, но один из предложенных мной вариантов был чреват большими неприятностями для обоих зачинщиков бунта, они предпочли не рисковать, и победа осталась за тем, кто решился на блеф.

Чему это может нас научить?

- Полей противостояния может быть несколько; в данном случае полем № 1 был семинар, а полем № 2 – оценка семинара слушателями или мой разговор с директором.

- Правила игры можно изменять, подстраивать под себя и под ситуацию, но лучше всего каждый раз устанавливать их заново. Никогда не соглашайтесь играть по чужим правилам, если они вас не устраивают, вместо этого выдвигайте собственные.

- Каждый получает в партнеры того, кого заслуживает, воспитывайте себя – а при необходимости и своего напарника.
- Не ждите, что противник предложит вам взять на себя руководство игрой. Взять инициативу в свои руки можете только вы сами.
- Никогда не следует недооценивать карты, которые находятся у вас на руках, однако, если ваши шансы на успех кажутся вам откровенно слабыми, смело идите на риск и блефуйте.
- Хорошая карта может идти к вам в руки, а может и не идти, поэтому следует всегда иметь парочку козырей в запасе.

И наконец:

*никогда не забывайте указать противнику, что то, что выгодно вам, может пойти на пользу и ему тоже.*

Ваша собственная выгода должна стать привлекательной и для противной стороны. Если соперник продолжает упираться вопреки здравому смыслу, профессионально изложите ему аргументы, способные сломить его ослиное упрямство. Успех вашей аргументации будет обеспечен, если вы:

- спокойно проанализируете вслух поведение противника и выдвинутые им аргументы;
- умышленно преувеличите тяжесть возможных последствий и укажете на неизвестные противнику обстоятельства;
- приведете собственные аргументы, способные доказать противной стороне, насколько невыгодно идти на риск при столь малых шансах на успех, как те, которыми она располагает. Подумайте сами: никому не хочется идти на риск, соглашаться на игру, в которой неизвестно, кто окажется победителем; в любых обстоятельствах мы всегда предпочтем риску надежность.

Блеф – одна из прекрасных возможностей занять лидирующие позиции в разговоре. Если вы откажетесь использовать этот шанс, может статься, что к нему прибегнет противник. Поэтому смело запугивайте его непредсказуемыми последствиями затеянной им игры, блефуйте и всячески подчеркивайте преимущества, вытекающие из данной ситуации в том случае, если он согласится сделать ее выгодной для обеих сторон.

### Упражнение

*Представьте себе ситуации, в которых вы успешно применяете эту уловку и активно используете ее в разговоре в качестве одного из стратегических элементов черной риторики. Запишите эти примеры.*

#### ***Уловка/стратегический элемент черной риторики № 6***

*Не всегда следует уповать только на магическую силу слова, стратегия молчания тоже имеет свои преимущества.*

Молчание – тот элемент коммуникации, которым владеют лишь немногие, и уж совсем редко кто умеет использовать его целенаправленно и осознанно.

Одни воспринимают молчание как выражение частичного согласия, другие – как аргумент, на который очень трудно что-либо возразить, для третьих это самая сильная форма ответа, способная решить исход вербального противостояния.

Джордж Бернард Шоу считал молчание самой совершенной формой выражения презрения, Пьер Реверди – самой жестокой и одновременно самой благородной формой критики. В процессе активного общения молчание – одна из уловок, позволяющая вселить в собеседника сильнейшее чувство неуверенности, вынуждающее его буквально через одну-две секунды начать говорить все, что угодно, лишь бы только не молчать.

Используйте эту возможность, попробуйте как-нибудь просто промолчать, и вы увидите, что ваш оппонент тут же наговорит лишнего или необдуманно согласится на невыгодный для него компромисс.

Старайтесь не сорваться раньше времени, выдерживайте паузу до конца. Молчание может с успехом заменять отсутствие необходимых аргументов, провоцируя собеседника прервать паузу, так и не дождавшись от вас объяснений, – это тоже один из способов ведения разговора.

А если ваш визави все-таки интерпретирует ваше молчание не так, как вы рассчитывали, у вас всегда остается возможность исправить положение.

#### ***Упражнение***

*Представьте себе ситуации, в которых вы успешно применяете эту уловку и активно используете ее в разговоре в*

качестве одного из стратегических элементов черной риторики.  
Запишите эти примеры.

### **Уловка/стратегический элемент черной риторики № 7**

*Оценивайте распределение ролей и в случае необходимости перераспределяйте их (производите «смену парадигмы»).*

Любой разговор, любая дискуссия задают участникам определенные роли – например, обремененного проблемой клиента, с одной стороны, и нацеленного на ее решение консультанта – с другой.

Это могут быть покупатель и сидящий за столом напротив него продавец, а обобщенно – сильная личность, с одной стороны, и тихо страдающая про себя слабая личность – с другой; впрочем, положение может меняться.

#### *Пример*

Как-то раз меня пригласили сделать презентацию моего семинара. На кону было получение крупного заказа на проведение занятий с сотрудниками одной очень известной фирмы со штатом около 1200 человек. Темой семинара должно было стать управление предприятием, а главными моментами – обсуждение возможностей оживления имиджа фирмы, коллективный тренинг для руководства и отработка различных вариантов внедрения новой стратегии управления. Презентация программы продолжалась примерно полтора часа, после чего я ответил на ряд вопросов и почувствовал, что мне удалось «выгодно продать себя». Дело было за малым – оформить заказ, так по крайней мере мне тогда казалось.

До сих пор распределение ролей было вполне определенным: руководство фирмы в составе трех директоров представляло клиента, который должен был решить, давать мне заказ или нет, а я в одиночку сражался за то, чтобы этот заказ получить.

Как выяснилось, радовался я слишком рано. Заказ? Как бы не так!

Вместо этого со своего места поднялся директор по персоналу, поблагодарил меня за выступление и сказал, что в течение одной-двух недель мне позвонят и объявят окончательное решение.

Двое других директоров тоже встали – в этот момент распределение ролей было продемонстрировано еще раз и опять же совершенно недвусмысленно.

Что мне было делать? Задать глупый вопрос: «Извините, но в чем

именно мне так и не удалось вас убедить?» Это было бы действительно неумно, потому что подобные вопросы влекут за собой ответы, способные лишь усугубить ситуацию.

Или задать умный вопрос: «Извините, но я хотел бы узнать, какая дополнительная информация необходима вам для того, чтобы решить вопрос о передаче мне заказа уже сегодня?»

А может быть, припугнуть: «Ну, мне еще нужно прикинуть, есть ли у меня в настоящее время свободные сотрудники для выполнения вашего заказа!»

Все три пункта грешили одним и тем же: они подтверждали заданное распределение ролей. Значит, нужно действовать по-другому.

Я попрощался с первым из участников встречи, затем со вторым и, как бы между прочим, сказал, покосившись в сторону председателя совета директоров, третьему участнику нашего разговора: «Прекрасно, если вы позвоните мне через неделю или две, я уже смогу точно сообщить вам, берем мы этот заказ или нет. Дело в том, что консультанту по вопросам новых стратегий в управлении нужна полная поддержка с вашей стороны, иначе он просто не сможет работать, а вы, уважаемые господа, сами еще не решили, хотите вы этих изменений или нет».

Мои слова произвели эффект разорвавшейся бомбы и привели троих директоров в полное замешательство.

Самый главный из них попросил меня еще раз присесть, потому что, по-видимому, я что-то не так понял. Руководители фирмы, по крайней мере он сам, совершенно убеждены в правильности выбранного образа действий и необходимости упомянутых изменений. Я возразил, что, вероятно, это все-таки не так. Директор еще раз повторил свою позицию, я возразил снова.

Такое перетягивание каната продолжалось некоторое время. Позиция директора, мои сомнения, опять позиция директора, мои контраргументы и т. д.

Однако – как вы уже успели заметить – мы поменялись ролями, мой трюк прекрасно сработал.

Если раньше я должен был продавать себя, то сейчас эту роль взял на себя совет директоров, теперь уже руководство фирмы продавало себя мне. И трое директоров, ныне уже в отставке, так как фирма влилась в состав объединения, настолько разошлись, что чуть ли не насильно всучили мне этот заказ в тот же самый день.

Чему это может нас научить?

- Распределение ролей, любые ролевые диспозиции играют вам на руку лишь в том случае, если право решать остается за вами.
- Если ваша роль вынуждает вас защищаться, оправдываться или просить, вы должны постараться увеличить свои шансы на успех, изменив заданную ролевую диспозицию.
- Вы обеспечите себе доминирующее положение, если вам удастся прервать цепочку вопрос – ответ (или обвинение – оправдание) в тех фрагментах разговора, которые складываются не в вашу пользу.
- Накануне важных переговоров обдумайте возможные варианты смены парадигмы.
- Прикиньте заранее, какие контраргументы может выдвинуть ваш противник.

### ***Упражнение***

*Представьте себе ситуации, в которых вы успешно применяете эту уловку и активно используете ее в разговоре в качестве одного из стратегических элементов черной риторики. Запишите эти примеры.*

### ***Уловка/стратегический элемент черной риторики № 8***

*Тщательно проверяйте выданную вам информацию и не позволяйте перевести ваше внимание с главного на второстепенное.*

Манипуляции удаются в основном благодаря фокусированию внимания реципиента на второстепенных вещах, которые заслоняют от него действительно важные для принятия решения обстоятельства.

#### ***Пример***

Владелец рекламного агентства представляет услуги своей фирмы предполагаемым клиентам. Довольно скромно организованная презентация построена следующим образом:

«Дорогие дамы и господа, почему я предлагаю вам сегодня сделать выбор именно в пользу нашего агентства?...Сейчас я назову вам основные критерии, способные повлиять на принятие решения в пользу того или иного рекламного агентства, расскажу, насколько мы соответствуем каждому из них, и вы сможете самостоятельно решить, ставить вам галочку

напротив того или иного пункта или нет... Итак, прежде всего достойны внимания следующие пять аспектов:

- Наличие лицензий и сертификатов, подтверждающих компетентность и профессионализм сотрудников фирмы. Что касается нашей фирмы...

- Индивидуальный подход к выполнению каждого заказа. Здесь мы с уверенностью можем сказать...

- Наличие положительных отзывов и рекомендаций. Отзывы о нашей работе...

- Оптимальное соотношение цены и качества предлагаемых услуг.

Наши услуги...

- Наши партнеры.

Мы предлагаем вам...

А потому: выбирайте именно нас и именно сегодня!»

**Манипуляции удаются в основном благодаря фокусированию внимания реципиента на второстепенных вещах, которые заслоняют от него действительно важные для принятия решения обстоятельства.**

Что мы видим на этом примере?

- Кто-то называет критерии, на основании которых реципиенту предстоит принять определенное решение, и настоятельно требует обратить внимание на то, что все перечисленные пункты выполняются.

- Вопрос о том, действительно ли это те самые критерии, на основании которых можно сделать объективное заключение, докладчик умышленно обходит.

- Второстепенная тема (соответствие названным критериям: да или нет!) становится предметом разговора. Перед нами очевидный пример манипуляции.

Таким образом мы искажаем восприятие наших партнеров по разговору, диктуя им, на что они должны обратить внимание и какой именно момент должен рассматриваться ими в первую очередь.

*Еще один пример использования той же самой уловки*

Ситуация: клиент проводит открытый тендер на предоставление консультационных услуг. В предварительном туре отобраны пятеро претендентов, они-то и приглашены на презентацию, по итогам которой будет принято окончательное решение.

Как мне выиграть этот тендер – при условии, что, как стало известно

из информированных источников, победитель еще не определен?

В этих обстоятельствах презентационный текст с использованием приемов манипуляции мог бы выглядеть следующим образом:

«Уважаемые дамы и господа, почему я предлагаю вам сейчас сделать выбор в пользу нашей консультационной фирмы?...Разумеется, не потому, что мы разработали для вас первоклассный проект, владеем современными методиками консультирования, располагаем отличными рекомендациями и можем предъявить готовые наработки в подтверждение компетентности и профессионализма наших сотрудников. По всем этим пунктам участники конкурса примерно равны.

Рекомендуем вам принять решение в нашу пользу потому, что мы уже сейчас готовы откровенно рассказать вам о возможных трудностях, способных повлиять на успех нашей совместной работы. Потому, что мы действуем честно и открыто. Потому, что готовы в любой момент сказать вам всю правду без прикрас. В вашем заказе есть три уязвимых места... (которые тут же следует перечислить). А теперь я предлагаю вам задаться вопросом о том, поставили ли вас об этом в известность предыдущие докладчики и если нет, то почему. Потому, что не знали об этих проблемах, или потому, что решили о них умолчать?...»

### **Навязанные модели восприятия – прекрасный фундамент для манипуляции.**

Выступаете ли вы первым, третьим из пяти или вам повезло закрывать презентацию – этот трюк проходит в любом случае. Вы забрасываете удочку, и жертва заглатывает наживку, не в силах устоять перед соблазном сомнения, – вот и все, теперь она воспринимает факты в том свете, в каком вы их ей преподнесли.

Чему это может нас научить?

- Чем настойчивее вам навязывают определенную *модель оценки* предлагаемой информации, тем больше у вас причин отказаться от нее.

- Если вам предлагают определенные критерии выбора или готовые факты, *тщательно взвесьте*, так ли уж они показательны для действительного положения дел.

- *Навязанные модели восприятия* – прекрасный фундамент для манипуляции.

- Сюда же следует отнести и *намеренную эмоционализацию* типа: «Обратите внимание на господина Мюллера – на всех совещаниях он так странно смотрит на вас, как будто в чем-то сомневается!...»

## Упражнение

Представьте себе ситуации, в которых вы успешно применяете эту уловку и активно используете ее в разговоре в качестве одного из стратегических элементов черной риторики. Запишите эти примеры.

### Уловка/стратегический элемент черной риторики № 9

*Ваша позиция – это альфа и омега, начало и конец, с нее вы должны начать и ею же закончить.*

Ваше послание и ваша позиция – это альфа и омега каждого вашего доклада, презентации и отдельного фрагмента разговора. При этом необходимо учитывать следующее:

- С каждым повторением вами вашего послания растет готовность реципиента – того, кто его воспринимает, – согласиться с вами.
- Тот, кто слишком рано прекращает заявлять себя и свое послание, проигрывает.
- Зачастую участники разговора либо забывают повторять свое послание, либо разбавляют его излишней аргументацией. Как внедрить свое послание в сознание собеседника?

1. Вновь и вновь повторяйте свое послание в одной и той же формулировке – прием стереотипного повторения: «Еще раз...», «Как я уже сказал...»

2. Выделяйте свое повторение: «Итак: кроме меня, еще очень многие в нашей фирме уверены в том, что...», «Мы, сотрудники отдела N, сходимся во мнении, что...»

3. Квалифицируйте свое послание: ссылайтесь на мнение авторитетов, способное укрепить вашу позицию: «В сегодняшнем номере газеты опубликована статья, содержание которой еще раз подтверждает, что...», «Наш клиент тоже неоднократно подчеркивал, что...»

Контрмеры: тщательно проверяйте позицию собеседника, если она заявляется с помощью данных приемов – стереотипного повторения, выделения и квалификации.

## Упражнение

*Представьте себе ситуации, в которых вы успешно применяете эту уловку и активно используете ее в разговоре в качестве одного из стратегических элементов черной риторики. Запишите эти примеры.*

#### ***Уловка/стратегический элемент черной риторики № 10***

*Старайтесь не поддаваться на такие трюки, как использование аргументативных уловок и выпячивание на первый план малозначимых псевдоаргументов.*

Манипулятивные приемы и псевдоаргументы не всегда применяются осознанно и целенаправленно. Иногда они являются лишь результатом неспособности участника коммуникативного акта объяснить свою точку зрения как-либо иначе. Ниже вы найдете описание самых распространенных видов аргументативных уловок и отвлекающих маневров, о которых вам следует знать для того, чтобы выигрывать коммуникативные единоборства.

В этом разделе использованы материалы, представленные в книге Андреаса Эдмюллера и Томаса Вильгельма «Техника манипуляций» (Manipulationstechniken).

#### ***Черно-белая аргументация или фальшивые аргументативные умозаключения***

По этому поводу см. главу о технике вопроса, раздел «Альтернативные вопросы». Данный технический прием сводит все возможные варианты ответа к альтернативе «или – или». Решение должно быть принято либо в пользу варианта А, либо в пользу варианта Б. Другие версии недопустимы или не предусмотрены.

Иногда специально оговаривается, что остальные возможные варианты рассмотрению не подлежат; таким образом, и пути дальнейшего развития событий тоже ограничиваются заданной альтернативой.

##### ***Примеры***

«Итак, решайтесь: либо вы за, либо против».

«Выбирайте: или вы голосуете за данное предложение, или противопоставляете себя коллективу».

### *Контрстратегия*

«Золотая середина» – компромисс: например, принятие одного из предложенных вариантов с некоторыми оговорками.

### ***Нарушение логической или временной последовательности в построении аргументативной цепочки***

Цепочка причина – следствие выстраивается с нарушением логической или временной последовательности в перечислении отдельных тем или событий.

### *Пример*

«В дальнейшем нам необходимо предпринять следующие шаги:

- сначала А, а именно...
- затем В, а именно...
- и наконец, С, а именно...

Здесь перед нами еще одна ограничительная аргументативная цепочка, не допускающая параллельного варианта развития событий, но с точки зрения логической и временной последовательности выглядящая вполне убедительно – впрочем, зачастую это впечатление бывает обманчивым.

### *Контрстратегия*

Предложите свои шаги, отличные от заявленных, и иницилируйте разработку параллельного варианта развития событий. Это позволит вам разорвать неправильно выстроенную цепочку аргументов и отбросить навязываемый вам стереотип мышления, лежащий в ее основе.

### ***Аналогия как псевдодоказательство***

Эта уловка подразумевает использование аналогии, базирующейся на определенной закономерности, определенном физическом или природном законе в качестве доказательства справедливости заявленного утверждения.

Разумеется, такая аналогия далеко не всегда обоснована, однако и этот трюк зачастую проходит как по маслу.

### *Примеры*

- «Рынок венчурного капитала к настоящему времени иссяк, как иссякает любой источник, пробивший себе новый сток».
- «Вы обвиняете банки в том, что они обманывают вкладчиков? В этом случае можете прямо объявить каждого вкладчика недееспособным!»

#### *Контрстратегия*

Отклоните заявленную аргументацию как необоснованную или ошибочную: «Надеюсь, вы понимаете, что пытаетесь сравнивать яблоки с грушами?!»

### ***Аргумент неизбежности***

Защищая собственную аргументацию, участник разговора объявляет, что точка зрения противной стороны неизбежно приведет к катастрофическим последствиям, а потому ни в коем случае не может быть принята.

#### *Пример*

«Мы должны высказаться в пользу строительства атомных электростанций – в противном случае человечество вернется в эпоху, когда промышленная революция была еще делом далекого будущего. Причем вернется тотально, во всех сферах своей жизнедеятельности!»

#### *Контрстратегия*

- Объясните, что последствия вовсе не «неизбежны» (используйте конструктивную, обоснованную аргументацию).
- Перечислите положительные последствия выбора предложенного вами сценария развития событий.
- Обозначьте возможности компромисса.

### ***Аргумент негативной спирали***

В негативной спирали последствия отдельных незначительных изменений необоснованно принимают размеры глобальной катастрофы.

#### *Пример*

«Мы делаем ставку на этот новый продукт, отворачиваемся от

привычного рынка, одну за другой утрачиваем завоеванные позиции, увеличиваем ставку на новый продукт, теряем оставшиеся позиции, а дальше можно просто закрывать магазин!»

#### *Контрстратегия*

- Укажите на оставленные без внимания преимущества.
- Дайте информацию о том, каковы шансы на успех.
- Прямо заявите об искусственном построении негативной спирали.

### **Уловка мнимой точности доказательств**

Эта уловка состоит в приведении якобы точных сведений, цифр, статистических данных в подтверждение справедливости некоего заявления.

#### *Пример*

«83 % всех женщин становятся жертвами дискриминации, для мужчин эта цифра составляет 78 %!»

Откуда берутся эти «точные» данные? Непонятно, эмпирические это показатели или они являются результатом статистического исследования, проведенного в пределах определенной демографической группы.

Были опрошены действительно все мужчины и женщины, живущие на земном шаре? С большой долей вероятности можно предположить, что это не так.

К тому же ничего не говорится о том, ощущают ли себя эти люди жертвами дискриминации или дискриминация в отношении них объективно присутствует.

#### *Контрстратегия*

- Требуйте информацию о том, откуда взялись эти цифры.
- Проверяйте экспликации различных графиков и схем, используемых на презентациях в качестве наглядного материала.
- При заявлении неких статистических сведений обращайтесь внимание на то, чтобы был указан год проведения исследования, явившегося источником этих данных.

### **Уловка авторитетности мнений и иностранных слов**

В подкрепление доказательств часто делаются ссылки на мнение специалистов и авторов научных работ, руководителей, уважаемых личностей или известных организаций. Возможный вариант этой уловки состоит в использовании специальных терминов для подтверждения легитимности некоего заявления.

### *Примеры*

- «О том, что мы должны взять на себя новый вид ответственности, Ганс Йонас заявил еще в 1979 году в своей книге «Принцип ответственности» (Das Prinzip Verantwortung), кстати, за эту работу он получил самую престижную в Германии литературную премию – Премию мира немецкой книготорговли. Я использую тот же подход к проблеме».

- «Только что описанный мною способ специалисты называют "сменой парадигмы" – этот прием действительно хорошо известен и получил широкое применение на практике».

### *Контрстратегия*

- Проверьте, вытекает ли данное положение из логики авторских умозаключений или оно просто перенесено в представленный вашему вниманию материал из других источников.

- Поинтересуйтесь, кто такие эти люди, чье мнение приводится в качестве авторитетного, если их имена вам незнакомы.

- Попросите осветить контекст высказывания, на которое делается ссылка.

- Потребуйте представления убедительных доказательств.

### ***Уловка очевидности и всеобщего признания***

Приводятся аргументы, представляющие заявленную позицию как очевидную, общеизвестную или подлежащую всеобщему признанию. При этом используются ссылки на считающиеся общепризнанными системы норм и оценок, апелляции к «здравому смыслу», утверждения о том, что якобы так думают все, при ближайшем рассмотрении оказывающиеся несостоятельными. Очень часто такая аргументация сопровождается формулировками типа:

- «Не приходится спорить с тем, что...»
- «Все мы уже согласились с тем, что...»
- «Сегодня каждый знает...»

- «Уже доказано, что...»
- «Очевидно, что...»
- «Логично предположить, что...»
- «Здравый смысл говорит нам...»
- «Ситуация требует, чтобы...»
- «Разумно будет...»

### *Примеры*

- «Каждый, кто вплотную занимается этой темой, знает...»
- «Весь коллектив един во мнении, что...»

### *Контрстратегия*

- Помните о том, что исключение ни в коем случае не подтверждает правило.
- Проверьте, действительно ли имеет место наличие консенсуса или это голословное утверждение.
- Установите, выявилось ли заявленное единодушие во мнениях в результате опроса или речь идет всего лишь о так называемом демократическом или, того хуже, олигархическом консенсусе.
- Если позиция заявляется такой структурой, как, например, совет предприятия, проверьте, разделяют ли ее все члены совета или лишь высшее руководство.
- Требуйте более конкретной формулировки заявленного утверждения с предоставлением доказательств его справедливости.

<p><b><i>Использование в качестве аргументов различных заверений, гарантий и личного авторитета</i></b></p>
---

Здесь вся аргументация сводится к заверениям и гарантиям. Выражение сомнения или критические замечания воспринимаются как личное оскорбление, и в ход пускается давление личным авторитетом. Типичные формулировки:

- «Я гарантирую вам...»
- «Я уже имел возможность убедиться в том, что...»
- «Нет ни малейшего сомнения в том, что...»
- «Я прошу вас просто принять на веру, что...»
- «Это я вам заявляю как специалист».
- «Клиент заверил меня в том, что...»

### *Примеры*

- «Я уже проверил – клиент целиком и полностью за...»
- «Просто поверьте мне на слово, что...»
- «Не сомневайтесь, так оно и есть!»

### *Контрстратегия*

- Попросите объяснить, почему вы должны принять заявленное утверждение на веру.
- Попробуйте нащупать, что стоит за данным утверждением.
- Потребуйте подробных разъяснений.

## **Упражнение**

*Представьте себе ситуации, в которых вы успешно применяете и активно используете эти уловки в разговоре в качестве элементов черной риторики.*

Запишите эти примеры. Придумайте примеры использования:

- черно-белой аргументации;
- нарушения логической или временной последовательности в построении аргументативной цепочки;
- аналогии как псевдодоказательства;
- аргумента неизбежности;
- негативной спирали;
- уловки мнимой точности доказательств;
- уловки авторитетности мнений и иностранных слов;
- уловки очевидности и всеобщего признания;
- в качестве аргументов различных заверений, гарантий и личного авторитета.

## **Уловка/стратегический элемент черной риторики № 11**

*Знакомьтесь: демагогия!*

В своей книге Haider Light профессор Вальтер Оч весьма метко описывает основные принципы демагогии, иллюстрируя их цитатами из выступлений ультраправого политика, лидера Австрийской партии свободы

Йорга Хайдера.

Сейчас вам предстоит ознакомиться с важнейшими правилами проверки состоятельности заявленных позиций. Будьте бдительны, старайтесь не упустить из виду соответствие услышанного хотя бы одному из нижеследующих пунктов.

Определение демагогии профессор Оч заимствует из классического словаря немецкого языка Конрада Дудена, определяя это понятие как «искусство политического совращения посредством страстных публичных выступлений» либо – в критическом смысле – «подстрекательство к неповиновению, совращение народных масс, политическую травлю».

Он вспоминает также известную историю о том, как в ходе политической программы *Frontal*, выходящей на Втором канале Германского телевидения, 12 октября 1999 года он назвал Хайдера «бессовестным демагогом». Судья Венского окружного суда расценил это определение как пример «чисто политической критики», и адвокат Хайдера вынужден был отказаться от заявленного иска.

Нижеследующие пункты помогут вам распознать демагогию как на политической сцене, так и в сфере повседневной коммуникации (выдержки из книги даются в свободном изложении):

- Послание отличается простотой и ясностью изложения, дает точную ориентацию, служит четким руководством к действию и направляет ход мыслей реципиента в совершенно определенную сторону.
- Система мировоззрения поляризируется и сводится к разделению всего человечества на «своих» и «чужих», причем «чужие» автоматически клеймятся как «враги».
- Все содержание формулируется в одной-единственной ударной фразе, возвещающей опасность, нависшую над «своими».
- «Свои» характеризуются исключительно положительно, «чужие» – исключительно отрицательно. Например: «современные руководители» – «коррупционеры».
- Мир приобретает черно-белую окраску: «Свои» – «хорошие», «чужие» – «мошенники» и «негодяи».
- Ни «свои», ни «чужие» никак не дифференцируются. Одобрение или осуждение выносятся огульно, сразу всем представителям той или иной группы.
- Отнесение какого-либо индивидуума к «своим» или «чужим» варьируется в зависимости от состава аудитории и преследуемых в данный момент целей.
- Личность демагога или партия, которую он представляет, выделяются

в категорию «суперсвоих».

- Позиция «суперсвоих» превозносится как находящаяся под постоянной угрозой со стороны промывателей мозгов и продажных пропагандистов, готовых за деньги говорить все, что угодно.

- О признании собственных ошибок не может идти и речи, в лучшем случае допускается возможность неверной интерпретации какого-либо утверждения.

- Для усиления высказываний в них вводятся обвинения в адрес возможных козлов отпущения: бюрократов, твердолобых законников, иностранцев.

- Заявленная точка зрения подкрепляется вымышленными, не подлежащими проверке доказательствами.

- Достоверные факты изобретательно опровергаются при помощи несуществующих статистических данных и взятых из воздуха количественных показателей.

- Агитационные приемы сводятся к использованию эмоциональных и эмоционализированных тезисов, на которых фокусируется вся аргументация.

- Конкретные темы эмоционализируются, в частности, при помощи грубой наглядности и нарочитой картинности иллюстраций («...а бюрократы будут громко ржать над вами, схватившись за животы»).

- Широко используются новые слова, придуманные самим демагогом, и образные параллели («великое переселение народов»).

- «Чужие» обливаются грязью с переходом на личности.

- В атаках на противника используются его физические параметры («бургомистр, этот строптивый старичок-шестидесятник», «президент, все больше раздающийся вширь»).

- Противной стороне приписывается готовность перейти к насильственным действиям, если не в данный момент, то в ближайшем будущем.

- Поношению подвергается даже такое чувство, как сострадание, в котором находят самые дурные мотивы.

Эта палитра, этот калейдоскоп красок не имеет конца. Тому, кто хотел бы вплотную заняться данной темой, рекомендую прочесть в высшей степени интересную и не перегруженную излишним количеством критики работу Вальтера Оча, выдержки из которой использованы в данной главе.

*Что нужно делать*

Если вы когда-нибудь почувствуете, что теряете способность самостоятельно мыслить или развивать какую-либо тему, не можете объяснить свою точку зрения, спокойно сядьте и подумайте, не используются ли подобные приемы и против вас тоже.

### *Контрстратегия*

Смело разоблачайте приемы демагогии с помощью «Каскадной техники прерывания неконструктивных отступлений от главной темы».

## **IV. Магическая сила правильной постановки вопросов**

*Черная риторика – это манипулирование всеми необходимыми риторическими, диалектическими, эристическими и рабулистическими приемами для того, чтобы направлять беседу в желательное русло и подводить оппонента или публику к желательному для нас заключению и результату.*

Старинное правило диалектики, гласящее «Кто задает вопросы, тот и доминирует!», уже неверно для современных процессов коммуникации, несмотря на то что на семинарах оно часто, как и прежде, преподносится как одна из основ профессионального менеджмента. Сократ вынужден был выпить чашу цикуты и умереть как раз потому, что задавал слишком много вопросов, пусть и правомерных.

По этой причине черная риторика последовательно использует неоднократно проверенную на опыте дифференцированную технику постановки вопросов.

А я сам с удовольствием признаю свою ошибку и корректирую свое мнение, высказанное в книге «Искусство словесной атаки», в которой я позволил себе привести то самое старое правило диалектики.

Таким образом, вопросительный знак не есть безусловный признак интеллекта, как это утверждается снова и снова, чаще это – *знак, вызывающий сомнение в глубине интеллекта.*

Примером может служить вышедший в 2001 году номер австрийского журнала новостей «Профиль», одна из рубрик которого называлась «Вопрос недели». Приближались выборы в муниципалитет Вены, и лидерам политических партий были заданы такие вопросы:

- Почему избирателю не следует голосовать за партию вашего соперника?
- Каковы ваши аргументы против других партий?

То, что в этих вопросах используется черная риторика, видно с первого взгляда: ведущим венским политикам прямо предложили высказать негативное мнение о соперниках, причем вопросы были сформулированы таким образом, что выражать свою позицию не требовалось – достаточно просто критиковать других.

Вот ответы на вопросы журнала «Профиль», которые дала Хелен

## Патрик-Пабле из Австрийской партии свободы.

«Профиль»	Хелен Патрик-Пабле, Австрийская партия свободы (АПС)
«Почему избирателям не следует голосовать за СПА (Социал-демократическую партию Австрии)?»	Встречный вопрос: «А почему следует?»
«Почему избирателям не следует голосовать за АНП (Австрийскую народную партию)?»	Встречный вопрос: «А почему следует?»
«Почему избирателям не следует голосовать за "Зеленую альтернативу"?»	Встречный вопрос: «А почему следует?»
«Почему избирателям не следует голосовать за Либеральный форум?»	Встречный вопрос: «А почему следует?»

Кандидат от АПС доктор Хелен Патрик-Пабле продемонстрировала, какую ошибку делает тот, кто ограничивается только ответами: он ничего не говорит о своей собственной позиции, а вместо этого вынужден извиняться и задавать нелепые встречные вопросы, которые вызывают у читателя желание принять позицию противника.

Кстати: госпожа Хелен Патрик-Пабле на этих выборах с треском провалилась. Вас это удивляет?

Наверное, нет, потому что на вопрос о том, почему избиратели должны голосовать за госпожу Хелен Патрик-Пабле из Вены, можно ответить только встречным вопросом: «А что, кто-нибудь об этом знает?» А вот ответ на вопрос о том, почему она проиграла на выборах, абсолютно ясен.

Так как же должен был выглядеть этот разговор? Подскажем госпоже Хелен Патрик-Пабле те ответы, которые она была дать не в состоянии.

«Профиль»	Хелен Патрик-Пабле, Австрийская партия свободы (АПС)
«Почему избирателям не следует голосовать за СПА (Социал-демократическую партию Австрии)?»	Потому что в отличие от нее АПС создает стратегически защищенные рабочие места, и в итоге выигрывают не только наши избиратели, но и все жители Вены и ее пригородов.
«Почему избирателям не следует голосовать за АНП (Австрийскую народную партию)?»	Потому что в отличие от нее АПС уже доказала, что может создавать новые сегменты городского хозяйства, и от этого выигрываем мы, жители Вены.
«Почему избирателям не следует голосовать за "Зеленую альтернативу"?»	Потому что в отличие от нее АПС...
«Почему избирателям не следует голосовать за Либеральный форум?»	Потому что в отличие от него АПС...

### Вопросы могут:

- умиротворить собеседника или, наоборот, спровоцировать;
- выявить факты или скрыть их;
- разубедить в чем-то или внушить что-то;
- побудить к чему-либо или, напротив, демотивировать;
- заострить внимание на предмете обсуждения или на личности собеседника;
- просить поделиться впечатлениями или допрашивать;
- выявить оценку или признать оценку ошибочной;
- попросить объяснения или потребовать оправдания;
- призвать к более детальному описанию или перекрыть источник красноречия.

И все это – благодаря многофункциональности вопроса как такового.

## Основные правила постановки вопросов

### *Существует множество глупых вопросов*

Глупые вопросы – это такие вопросы, ответы на которые вы знаете с самого начала, и такие, ответы на которые вы не хотите выслушивать, но тем не менее не можете от них уклониться.

Именно из-за глупых вопросов вы начинаете уступать в споре и загоняете себя в тупик.

Забудьте о том, что якобы нет глупых вопросов, а есть только глупые ответы. Существует множество глупых вопросов.

#### *Примеры*

- «Вы что, меня за дурака держите?!» Ответ: «Ну да».
- «Так вы считаете, что я некомпетентен?» Ответ: «Ну да».
- «Крошка, не лучше ли тебе надеть курточку?» Ответ шестилетней девочки: «Нет!»

Почему эти вопросы – глупые?

Потому что у задающего их собеседника уже сложилось впечатление о разговоре и теперь он задает вопрос, ответ на который можно предсказать с высокой вероятностью, это именно тот ответ, который он не хочет слышать, но тем не менее все равно на него «нарывается».

Еще один тип глупых вопросов – встречные вопросы (как в «венском» примере), которые мешают заявить о собственной позиции и играют на руку оппоненту именно в тот момент, когда вам это совершенно некстати. Распространенные примеры такой ошибки – встречные вопросы, заданные после:

- негативных высказываний о личности;
- негативных высказываний о компании или предприятии;
- негативных высказываний о чьей-либо компетенции.

#### *Примеры*

1. «Вы совсем не подходите для этой работы!»  
«Почему вы так решили?»
2. «У вашего предприятия плохой имидж».  
«Как вы пришли к такому мнению?»

3. «Вы не производите впечатления человека, которому по плечу подобная задача».

«Почему вы это утверждаете? Какие у вас основания?»

В каждом случае встречный вопрос провоцирует залп красноречия, который с высокой долей вероятности выражает истинное мнение собеседника. А ответы, скорее всего, будут такими:

1. Вы сами снова и снова это доказываете...
2. Наш разговор – сам по себе достаточное доказательство...
3. Ваш вопрос это только подчеркивает! Вам приходится постоянно объясняться и оправдываться.

### ***Существует множество умных вопросов***

Хороший вопрос, умный вопрос – это такой вопрос, задавая который вы с самого начала знаете, какой прозвучит ответ или какое направление примут рассуждения собеседника. После такого вопроса разговор пойдет в нужном ключе, и вы получите желаемую информацию.

**От техники постановки вопросов зависит, кто будет направлять разговор в желательное русло: вы или ваш собеседник.**

С помощью умных вопросов вы доминируете в разговоре, притом в нем обсуждаются те темы, которые вы сами выбрали.

#### ***Пример***

«Вернемся еще раз к тому моменту, когда вы решили поменять профессию. Вы тогда защитили диссертацию по теологии, однако потом начали работать в консалтинговой компании. Почему?»

***Не каждого собеседника интересует содержание разговора, к сожалению, для некоторых людей главное – доминировать в нем***

Важно иметь в виду, что, прежде чем перейти к основной теме разговора, собеседники распределяют между собой роли и занимают позиции.

От техники постановки вопросов зависит, кто будет направлять

разговор в желательное русло: вы или ваш собеседник. При этом необходимо различать два аспекта: стиль ведения дискуссии и ее содержание.

Контролируете ли вы своими вопросами ход разговора или все больше хотите получить объяснения, но этого не происходит?

На вопросы нужно отвечать – нас еще в детстве все время учили вежливости, причем зачастую ненужной вежливости. Забудьте об этом!

<p><b><i>Существует множество поверхностных, или несущественных, вопросов</i></b></p>
---

Вывод из этого утверждения должен быть таким: тщательно взвешивайте задаваемые вопросы.

- Не задавайте вопросов, порочащих личное достоинство собеседника.
- Взвешивайте вопросы, зависящие от контекста.
- Различайте вопросы, помогающие доминировать в разговоре, и содержательные вопросы.
- Распознавайте вопросы, восполняющие дефицит информации, и необязательные, избыточные вопросы.

*Поэтому запомните:*

Каждый ответ зависит от вопроса. Знак вопроса может превращаться в восклицательный знак признания вашего интеллекта, однако он способен стать и сигналом сомнения в вашей интеллектуальной состоятельности.

*Различайте следующие виды вопросов:* открытые, закрытые и полуоткрытые, а также прямые и косвенные.

## **Виды вопросов**

**Пожалуйста, обдумайте:**

*С помощью правильно поставленных вопросов вы направляете разговор в желаемое русло, из-за неправильно поставленных вопросов сдаете свои позиции.*

**Различайте следующие виды вопросов: открытые, закрытые и полуоткрытые, а также прямые и косвенные.**

В основе ведения дискуссии часто лежат простые схемы:

*Вопрос – ответ, упрек – оправдание.*

*Или: вопрос – ответ, допрос – объяснение.*

*Или: вопрос – ответ, доминирование в разговоре – принятие условий собеседника.*

***Открытые, полуоткрытые и закрытые вопросы (вопросы, позволяющие получить дополнительную информацию, и вопросы, предполагающие ответы «да» или «нет»)***

### **Открытые вопросы**

Позитивное качество открытых вопросов – то, что собеседнику дается возможность более детально, подробно и основательно на них ответить, не ограничиваясь лаконичными «да» или «нет». Одновременно открытые вопросы стимулируют мотивацию собеседника, его включенность в разговор, делают человека более красноречивым.

Часто употребляются такие вопросительные слова: кто, почему, что, где, когда, благодаря чему, куда.

*Пример открытых вопросов, преследующих позитивные цели*

- «Расскажите нам, почему вы выбрали именно эту стратегию в вашей компании?»

- «Что представляет собой эта проблема с вашей точки зрения?»

Открытые вопросы, преследующие негативные цели, направлены на

то, чтобы заставить собеседника еще активнее оправдываться, вызвать усиление противоречий, вынудить его поплатиться за свои слова.

Одна из возможных негативных целей – подтолкнуть человека к тому, чтобы он углубился в такие области, в которых (как вы уверены) ваш оппонент некомпетентен или недостаточно компетентен. С другой стороны, возможно, что вы сможете управлять собеседником и в разговоре на хорошо знакомую ему тему, обсуждение которой, однако, позволит вам последовательно уводить его от первоначального предмета обсуждения.

*Пример открытых вопросов, преследующих негативные цели*

- «Расскажите нам, почему ваша компания выбрала именно эту стратегию, и особенно о том моменте, когда выяснилось, что эта стратегия привела к банкротству другие компании?»
- «Для чего вы пять семестров изучали психологию, если считаете ваших сокурсников и педагогов "полными идиотами"?»

**Вывод**

*В данном случае черная риторика использует потребность объясниться.*

*Блокируйте ненужные оправдания, но не необходимые объяснения.*

*Не забывайте о цели разговора – не отклонились ли вы от темы?*

**Упражнение**

Пожалуйста, закройте книгу или отложите ее в сторону. Объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели открытых вопросов.

**Закрытые вопросы**

Позитивными целями закрытых вопросов являются стремление ограничить красноречие собеседника, уточнить какой-либо факт, сделать акцент на отдельном высказывании.

К негативным целям закрытых вопросов относятся желание при помощи вопроса получить нужный вам ответ, побудить собеседника прийти к неправильным выводам или сделать признания, к которым тот не расположен.

### ***Вопросы, требующие ответа «да» или «нет»***

#### *Позитивные вопросы*

Данный вид вопросов выдвигает требования к собеседнику и стимулирует его к тому, чтобы он однозначно и четко обозначил свою позицию, принял решение, констатировал факты и доказал определенное положение вещей.

#### *Примеры позитивных вопросов, требующих только «да» или «нет»*

- «Вы уже нашли место для парковки?»
- «Ведь можно было бы отправиться в эту поездку и по железной дороге?»
- «Таким образом, вы принимаете во внимание изменяющиеся условия рынка?»

#### *Негативные вопросы*

Вопросы, на которые нельзя ответить однозначно «да» или «нет» и которые ведут к неправильным гипотезам, выводам или нежелательным результатам.

Прокуроры довольно охотно используют данный метод, чтобы поймать обвиняемого на слове.

Поэтому будьте осторожны с такими вопросами, так как здесь очень часто тот, кого спрашивают, в ответ тоже начинает задавать один вопрос за другим, опираясь на факты (существующие или нет в реальности): иногда собеседник охотно выходит за рамки схемы лаконичного ответа, так как ему гораздо важнее и нужнее подробным образом объяснить мотивы своего поведения или принятое решение, прояснить, сделать понятными обстоятельства дела или причины совершенных поступков. Поэтому он предпочитает общаться с понимающим и знающим контекст беседы партнером.

#### *Примеры негативных вопросов, требующих ответов «да»/«нет»*

- «Значит, вы припарковались, заблокировав въезд, или на парковке для

инвалидов?»

- «Так вы ни в коем случае больше не хотите ехать в служебную командировку поездом, хотя это существенно дешевле?»
- «Таким образом, вы отказываетесь признавать факты?»

### ***Вопросы, которые задают с целью узнать информацию***

#### *Позитивные вопросы*

Это уместные вопросы, задаваемые с целью узнать информацию, проверить факты или получить определенный ответ.

*Примеры позитивных вопросов, задаваемых с целью узнать информацию*

- «Который час?» – предполагается, что часов у вас нет.
- «Вам доводилось бывать в Нью-Йорке?» – предполагается, что вам неизвестно, был ли там ваш собеседник.
- «Какой у вас опыт работы в данной области?» – предполагается, что вы, задавая вопрос, восполняете тем самым дефицит информации.

#### *Негативные вопросы*

Это вопросы, задаваемые, чтобы выставить собеседника в невыгодном свете или провести своего рода интервью, ответы на вопросы которого заранее известны.

*Примеры негативных вопросов, задаваемых с целью узнать информацию*

- «Который час?» – предполагается, что часов у вашего собеседника нет.
- «Вам уже доводилось посещать филиал вашей компании?» – предполагается, что вам известно, что ваш собеседник там не был.
- «Какой у вас опыт практической работы?» – предполагается, что вы общаетесь с новичком, только что окончившим вуз.

А вот пример из реальной жизни. В одной компании, занимающейся электроснабжением, освободилась должность в отделе управления. На собеседование были приглашены два претендента – мужчина и женщина. Они были знакомы, так как ранее работали вместе. На собеседовании перед комиссией по приему на работу претендент-мужчина внезапно «нокаутировал» свою соперницу следующими вопросами:

«Скажите, почему вы тогда внезапно прервали работу над своей диссертацией?»

«Я тогда и не начинала над ней работать!»

«Странно, что этот слух так упорно продолжают повторять! А что вы окончили?»

«Институт в Берлине».

«ОК, тогда понятно, почему вы не защитили диссертацию».

Претендентка сидела как в воду опущенная, она же не подозревала, что ее конкурент уже владел информацией, прежде чем начал задавать свои лицемерные вопросы.

Вместо того чтобы понять ситуацию и прекратить эту манипулятивную игру в стиле черной риторики, затеянную соперником с инквизиторскими намерениями, женщина-претендент из вежливости, причем в данном случае ненужной и неоправданной, поддержала разговор, ответив на его вопросы.

В конце концов все закончилось хорошо, она получила работу, так как ее компетентность убедила комиссию.

А разговор мог бы протекать и по-другому:

«Скажите, почему вы внезапно прервали работу над своей диссертацией?»

«Вы же знаете, я тогда училась в институте в Берлине и уже начала работать по специальности».

«Странно, что этот слух так упорно продолжают повторять!»

«Ничего удивительного, ведь вы же его и распространяете». Или мягче: «Ничего страшного, вы же не намеренно его распространяете?»

### **Вывод**

*Закрытые вопросы – один из важнейших инструментов черной риторики.*

*Известная информация о собеседниках намеренно используется для получения нужных ответов на закрытые вопросы.*

*Другие участники разговора выставляются в невыгодном для них свете.*

## **Упражнение**

Пожалуйста, закройте книгу или отложите ее в сторону. Объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели закрытых вопросов.

### **Полуоткрытые вопросы**

Данный вид вопросов является компромиссом, ограничивающим тематическое поле ответа с помощью заданной альтернативы. Стилистически подобные вопросы образуются с помощью альтернативных вопросительных или наводящих слов, например союза «или».

*Позитивная цель* полуоткрытого вопроса – получить содержательный ответ в установленных в самом вопросе границах.

#### *Примеры полуоткрытых вопросов*

- «В каких регионах у вас больше клиентов – на юге Баварии или на севере Нижней Саксонии?» – предполагается, что вы знаете, что ваш собеседник работал в обеих федеральных землях.
- «Вы ехали через Брель или через Альнер?» – предполагается, что вы знаете, что это альтернативные варианты.
- «У вас двое или трое детей?» – предполагается, что вам известно: детей двое либо трое.

*Негативные цели* данного типа вопросов рассчитаны на альтернативные варианты ответов, которые либо позволяют поймать собеседника на слове, либо выставляют его в негативном свете или объявляются неверными. Представьте себе ситуацию, когда бывшему алкоголику задает вопрос человек, который знает о его прошлом и тем не менее вынуждает его выпить бокал шампанского: «Ну, дорогой господин Мейер, вы не пьете шампанское. Значит ли это, что вы не расположены к нашему шефу, или вы не пьете за его здоровье из каких-то других соображений?»

#### *Другие примеры полуоткрытых вопросов*

- «Вы сознательно не исправили здесь ошибку или это произошло случайно?» – ошибка всегда есть ошибка.
- «Вы женоненавистник или просто настроены полемизировать?» –

спрашивающий внушает, что такое поведение собеседника в любом случае недопустимо.

- «Вы это отрицаете или просто не понимаете?»

### ***Прямые и косвенные вопросы***

*Позитивные прямые вопросы* сигнализируют о прямой открытой коммуникации, при которой выяснение фактов и положения вещей сознательно ставится на первое место, при этом спрашивающий учитывает личные особенности собеседника и тему разговора.

Конечно, собеседник, анализируя заданные ему вопросы, понимает, к чему именно клонит тот, кто их задает. Таким образом, он сам может принять принципиальное решение о том, отвечать ли ему прямо, уклониться от ответа или дождаться настолько откровенного вопроса, чтобы можно было и не отвечать.

#### *Примеры позитивных прямых вопросов*

- «Какую цель вы преследуете вашим официальным объявлением о посещении филиала компании в Бонне?»
- «Фактически вы потратили пять часов на то, чтобы добраться до нашего филиала?»
- «Итак, вы тоже находитесь в подобной ситуации?»

Негативные прямые вопросы затрагивают те или иные запрещенные темы и оказывают давление на собеседника.

#### *Примеры негативных прямых вопросов*

- «Вы голубой?»
- «Вы голосуете на выборах за Либеральный форум?»
- «Этот трюк помог вам привлечь много клиентов?»

Косвенные вопросы носят негативный характер, если с их помощью пытаются замаскировать или скрыть истинную цель вопроса либо, задавая, например, провокационные вопросы, используют негативные ложные утверждения.

В ход идут предрассудки, негативные оценки, провоцирующие намеки, ставящие под сомнение открыто высказанные мнения и ясные оценки, данные собеседником.

#### *Примеры косвенных провокационных вопросов*

- «Вы агрессивный водитель, которого совершенно не волнуют знаки ограничения скорости?!» – модель вопроса «Это правда, что...»
- «А что, управляющие дорогими автомобилями люди не признают знаков ограничения скорости?!»
- «Итак, вы распространяетесь о том, что вас на деле совершенно не интересует?!»

Понятно, что такие косвенные вопросы не всегда формулируются в вопросительной форме, иногда они приобретают вид утверждения. Вопросительная форма косвенного провокационного высказывания свидетельствует о том, что, хотя прямой вопрос и не задается, это высказывание можно использовать как вопрос.

## Типы вопросов

Различают следующие типы вопросов.

### *Альтернативные вопросы*

С помощью альтернативных вопросов мы ставим собеседника в ситуацию ограниченного, но добровольного выбора из двух возможностей, аспектов или фактов в форме «или/или» либо просим сделать выбор между двумя или несколькими предметами, объектами, вещами.

*Позитивная цель* подобных вопросов – ограничение (в интересах обоих собеседников) спектра возможных ответов, чтобы можно было сфокусировать разговор на каком-то предмете.

*Негативная цель* – сформулировать неправильную альтернативу, чтобы любой ответ собеседника придал разговору невыгодное для него направление.

#### *Примеры позитивных вопросов*

- «Вы желаете что-нибудь съесть или выпить?»
- «Предпочитаете путешествовать морем или железной дорогой?»
- «Хотите сразу перейти к теме или сначала сделаете несколько вводных замечаний?»

#### *Негативные примеры*

- «Вы не поняли последнюю информацию о состоянии проекта или просто ее проигнорировали?»
- «Вы не желаете это признать или просто не понимаете?»
- «То, что вы сейчас нам продемонстрировали, это исповедь или просто ворчание?»

### *Упражнение*

Пожалуйста, закройте книгу или отложите ее в сторону. Объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели альтернативных вопросов. Придумайте и

запишите по три позитивных и негативных альтернативных вопроса.

### ***Наводящие вопросы***

Наводящие вопросы предназначены для того, чтобы донести до собеседника какую-либо идею или намеренно внушить ему что-либо, притом так, чтобы он не успел это осознать. Вашей целью может быть также попытка создать у участника разговора или слушателей впечатление, противоречащее фактам.

Такого рода вопросы служат, чтобы привести собеседника к определенной цели путем сильного психического или эмоционального воздействия, иногда – при помощи угроз, выраженных на «языке тела».

*Позитивная цель* наводящих вопросов – повторное обсуждение ответа, логически уже вытекающего из разговора, с намерением усилить его. Обычно для этого нужно, чтобы собеседники разделяли общие ценности и у них были точки соприкосновения, т. е. взаимопонимание, тогда его можно использовать, чтобы донести свою главную идею.

*Негативные цели* наводящих вопросов проявляются в искусственном ускорении течения беседы при помощи не соответствующих действительности утверждений, запрещенных приемов, недопустимых обобщений и явных преувеличений. Не исключены также агрессивные формулировки и манипулятивные приемы.

В противоположность риторическим вопросам в данном случае цель – в любом случае получить ответ от собеседника, несмотря на то что общий ход беседы понятен. Точнее говоря, задав вопрос, найти такую точку соприкосновения, чтобы получить согласие собеседника, даже несмотря на его возражения.

Признаки наводящих вопросов – это наличие в предложении таких союзов, наречий, вводных слов, частиц, как: итак, или, разве не, однако, даже, также.

#### *Примеры позитивных вопросов*

- «Итак, мы с вами оба признаем необходимость перенести производство в другое место?»
- «Что касается темы "территория для некурящих", то мы достигли согласия, разве не так?»
- «Итак, по этому вопросу вы со мной тоже не согласны?»

### *Примеры негативных вопросов*

- «Разве вы хотите высказаться против пожеланий сотрудников?»
- «Или вы в самом деле имеете это в виду?»
- «Вы действительно в это верите?»

### **Упражнение**

Пожалуйста, закройте книгу или отложите ее в сторону. Объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели наводящих вопросов. Придумайте и запишите по три позитивных и негативных наводящих вопроса.

### **Вопросы-уловки**

К данному типу относятся замаскированные расспросы о признаках, сообщениях, ссылках или обстоятельствах, которые, весьма вероятно, связаны с определенными компрометирующими собеседника фактами, что обнаруживается в итоге беседы.

Можно подумать, что негативная цель вопроса-уловки – получение определенной информации, но это не так. Собеседник, задающий вопрос, часто скрывает, что он обладает бóльшим количеством информации по данной теме, чем кажется вначале. Расставляя капканы, он сознательно устраивает так, чтобы, получив ответ, затем огорошить оппонента, при этом рассчитывает на определенный ответ, обращая его в свою пользу.

Например, ваш собеседник видел, как шофер высадил вас из машины. Несмотря на это, он спрашивает с невинным видом: «Меня совершенно не удивляет, что толпы этих хвастливых менеджеров ездят по округе на своих персональных машинах с шофером, чтобы выставить на всеобщее обозрение свой высокий социальный статус. Вы тоже считаете, что это уж слишком?»

Вопросы-уловки носят принципиально негативный характер. Открытый диспут базируется на прямых вопросах без каких бы то ни было ухищрений.

Вопросы-уловки часто двухуровневые: собеседнику задают вопрос по какой-то тематике, но второй уровень или подтекст до поры до времени остается скрытым.

### *Пример подобной беседы*

«Вы считаетесь внимательным водителем?»

«Да, конечно».

«Тот, кто проезжает за год столько километров без единой аварии, несомненно, ездит очень внимательно, вы согласны?»

«Да, и притом развивается способность предвидеть критические ситуации».

«Вероятно, вы проезжаете больше 50 000 км?»

«В среднем даже больше: от 80 000 до 90 000 км!»

«А то, что вы с каждым новым километром все больше загрязняете окружающую среду, вас, видимо, совершенно не волнует?»

### ***Упражнение***

Пожалуйста, закройте книгу или отложите ее в сторону. Объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели вопросов-уловок. Придумайте и запишите по три позитивных и негативных вопроса-уловки.

### ***Риторические вопросы***

Риторическими называются такие вопросы, которые сформулированы согласно законам риторики, но на самом деле не требуют ответа. Такие вопросы легко узнать. Область их применения – риторика в чистом виде, они бессодержательны и часто звучат льстиво и утрированно.

*Позитивные цели* риторических вопросов – при помощи повтора подчеркнуть ответ оппонента, будь он однозначный, многозначный или уклончивый. В отличие от наводящих вопросов ответ собеседника в данной ситуации не нужен.

Риторические вопросы еще раз подчеркивают уже сказанное.

Кстати, хотя на многих семинарах риторические вопросы преподносятся как одно из лучших стилистических средств, в реальном разговоре немногие в состоянии их быстро сформулировать. В 75 % случаев вместо них предлагают наводящие вопросы, т. е. вопросы, требующие ответа! Но это не вина руководителей тренингов...

*Негативные цели* риторических вопросов – стремление высказать циничное или провокационное замечание, чтобы смутить собеседника или вызвать у него ощущение неловкости.

Риторические вопросы как бы требуют закончить высказывание одновременно и вопросительным, и восклицательным знаком.

#### *Позитивные примеры*

- «Должны ли они были из-за этого протестовать?!»
- «Неудивительно, кому это понравится?!»
- «Вам плохо?!»

#### *Негативные примеры*

- «Как можно быть таким глупцом?!»
- «Ну, кто ударит больнее?!»
- «Ведь нельзя же быть таким наивным?!»

### **Упражнение**

Пожалуйста, закройте книгу или отложите ее в сторону. Объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели риторических вопросов. Придумайте и запишите по три позитивных и негативных риторических вопроса.

### **Встречные вопросы**

Этот термин применим в ситуации, когда отвечают вопросом на вопрос. На посредственных семинарах по риторике, которые проходят под лозунгом «Кто спрашивает, тот и доминирует!», такой тип вопросов рекомендуется использовать, но в реальности эффективность этой священной коровы риторики сомнительна.

Они играют *позитивную* роль, если с их помощью один из участников разговора хочет:

- связать вопрос с контекстом;
- уточнить цель заданного собеседником вопроса;
- уточнить контекст.

То есть позитивные встречные вопросы призваны подтвердить уже

заданный вопрос или еще раз выявить намерения собеседника.

*Негативные цели* риторических вопросов обнаруживаются, если вопрос, заданный собеседником:

- заставляет вас оправдываться;
- содержит ложное утверждение, касающееся ваших личных качеств, вашей компетентности или вашей компании;
- повышает напряженность ситуации и вызывает стресс.

На свете существуют глупые вопросы – куда от них денешься. Встречные вопросы – одни из них.

Вспомните ошибочные ответы Хелен Патрик-Пабле на вопросы журнала «Профиль», приведенные в начале главы.

Но и в повседневной жизни подобных примеров достаточно. Руководитель фирмы уже положил перед собой на стол контракт и взял ручку, чтобы его подписать, но вдруг слышит заключительный вопрос торгового представителя: «Надеюсь, теперь у нас действительно не осталось нерешенных вопросов, или...»

Контракт остается неподписанным, заказ срывается. Тот, кто некстати спрашивает, дезориентирует собеседника и может ввести его в замешательство.

Такую глупость сделать нельзя? Как бы не так! Можно, и нас учат этому снова и снова. Те, кто сегодня посещает тренинги по диалектике, очень быстро узнают о силе искусства постановки вопросов, однако тупики, в которые заводят беседу пустые и ненужные расспросы, остаются за рамками программы.

**Встречные вопросы являются контрпродуктивными, даже если они звучат в ответ на оскорбления или на вопросы, задаваемые с целью просто получить информацию. Они усугубляют критический аспект и напряженность в разговоре и ничего не проясняют.**

Еще один ложный вывод состоит в том, что встречные вопросы в стрессовых ситуациях могут снять напряжение. Как же на самом деле?

Вот пример. Эксперт по маркетингу в конце своей презентации отреагировал на высказывание о том, что его выступление не было особо убедительным, таким вопросом: «Почему же?» В ответ он, как говорится, получил от клиента «по полной программе»: ему по пунктам перечислили все его ошибки, и у него не было времени, чтобы хоть что-то исправить. Своим ненужным вопросом эксперт еще более усугубил и без того

негативное впечатление от своего доклада.

Это называется ГП – глупый поступок.

Психиатр Арон Боденхаймер называет такие скрытые аспекты задаваемых вопросов «непристойными». «Потому что, – говорит он, – за тридцать лет и разговоров, и молчания я убедился в том, что могу оказать бóльшую помощь, когда перестая спрашивать и начинаю говорить сам». Однако это высказывание справедливо лишь с учетом контекста беседы.

Это не значит, что вы вообще должны перестать задавать вопросы. Просто нужно учитывать, что встречные вопросы являются контрпродуктивными, даже если они звучат в ответ на оскорбления или на вопросы, задаваемые с целью просто получить информацию. Они усугубляют критический аспект и напряженность в разговоре и ничего не проясняют.

Приведенные примеры показывают, что, несмотря на то что и в том, и в другом случае спрашивающий хотел всего лишь уточнить информацию, к сожалению, в реальности это вызвало активное неприятие и негативную реакцию собеседников.

Так когда же следует спрашивать самому, а когда нужно сделать так, чтобы спрашивали вас? Если мною уже просчитаны возможные варианты ответов, когда можно предвидеть, куда повернется разговор, – мое положение в этой ситуации должно улучшаться и ни в коем случае не ухудшаться, поэтому я всегда помню о том, что знак вопроса – это знак присутствия интеллекта в коммуникации.

Итак, тот, кто знает, что встречные вопросы усиливают критичность по отношению к только что сказанному, будет избегать этих скользких мест и займет верную позицию в разговоре. Он будет удачно выбирать высказывания. Но этому тоже нужно учиться. Правильно сформулированные сообщения будут противоположностью встречным вопросам. Они могут быть, например, оценочными: «Итак, все вопросы выяснены, а здесь вы должны поставить подпись!» или «Нет, это только с первого взгляда так кажется, но на самом деле... (следует формулировка своей позиции)».

Вопросы были и остаются главным средством коммуникации. Они позволяют умело направлять разговор в том случае, когда с их помощью восполняется дефицит информации, а иногда (но редко) помогают снизить напряженность во время беседы.

Кстати, немногим знакома комбинация утверждения и вопроса: так называемый «расширенный вопрос». Мы часто наблюдаем, как, например, во время интервью журналист, желающий (некорректно) спровоцировать

собеседника, спрашивает: «После того как вы завершили свою карьеру предпринимателя, у вас не было другого выбора, кроме как принять пост министра. Кстати, сколько зарабатывает министр?» Формула утверждение/вопрос здесь очевидна, однако тот, кто соглашается отвечать, тем самым позволяет собеседнику доминировать в разговоре. Причем так происходит в 90 % случаев.

#### *Примеры позитивных вопросов*

- Что дало вам повод задать этот вопрос?
- Можно прежде услышать ваше мнение?
- Почему вы задаете мне этот вопрос?

#### *Примеры негативных вопросов*

- Вы что, меня за дурака принимаете?
- Как вы пришли к выводу, что я некомпетентен?
- Вы это сейчас серьезно сказали?

При обсуждении нежелательных для вас тем откажитесь от встречных вопросов и используйте выражения, содержащие оценку. Еще пример:

«Почему конкуренты так отрицательно отзываются о вашей компании?»

«Извините, но это утверждение основано на неверных данных. Наша компания пользуется признанием конкурентов, нас высоко ценят клиенты, и о нас весьма позитивно отзывается пресса – и я с удовольствием готов вам продемонстрировать это на нескольких примерах».

### **Вывод**

*Встречные вопросы – это вопросы, а не ответы. Они не могут заменить ответы.*

*Повторенные встречные вопросы не придают коммуникации движущую силу.*

*Встречный вопрос как реплика в ответ на негативный вопрос может спровоцировать развитие дискуссии в нежелательном направлении.*

*Встречные вопросы служат для уточнения. Встречные вопросы глупы, если требуют ответа, который вы не хотите слышать, или заставляют вас давать развернутые объяснения.*

*Встречные вопросы в неблагоприятной ситуации имеют*

*смысл только в сочетании с выражениями, содержащими прямую оценку, но и при этом они могут усугубить негативные тенденции. Пример: «Как вы пришли к такому ошибочному заключению?»*

### **Упражнение**

Пожалуйста, закройте книгу или отложите ее в сторону. Объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели встречных вопросов. Придумайте и запишите по три позитивных и негативных встречных вопроса. При этом определите для них контекст.

### **Вопросы, повышающие мотивацию**

Речь идет о побудительных стимулах, выраженных в форме вопроса и оказывающих влияние на поступки того, к кому они обращены. Мотивирование или похвала часто становятся темой разговора. Рассматриваемая формулировка вопроса дает возможность побуждать к действию или создавать ситуацию, которая вызовет нужную ответную реакцию.

*Позитивные цели* таких вопросов – вовлечение партнера в дискуссию и равноправие в распределении ролей («Вы, как эксперт по менеджменту проектов...») или мотивация собеседника, чтобы он внес свой вклад в обсуждение темы.

*Негативные цели* («демотивирование») связаны с ироничными или циничными высказываниями, попытками дискредитировать собеседника или спровоцировать его, насмехаясь над ним. Также возможны: неравноправное распределение ролей либо намеренные или ненамеренные высказывания в форме вопроса, которые собеседник воспринимает как «явный перебор».

#### *Примеры позитивных вопросов*

- «Что вы, как искушенный практик, скажете об этой идее?»
- «Поскольку этот новый продукт должен появиться на рынке как можно скорее, я хочу спросить вас, специалиста по маркетингу, какие мероприятия по продвижению продукта имеет смысл провести?»

### *Примеры негативных вопросов*

- «Так как ваш последний проект был провальным, я прошу вас сейчас объяснить нам, каким образом вы собираетесь добиться успеха на этот раз».
- «А сейчас мы хотим спросить вас, наш глубокоуважаемый "контролер в последней инстанции", какие еще у вас есть возражения?»
- «Вы правы, это не относится к вашей компетенции, но ведь и вы отняли часть нашего времени?»

### **Упражнение**

Пожалуйста, закройте книгу или отложите ее в сторону. Объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели вопросов, повышающих мотивацию. Придумайте и запишите по три позитивных и негативных мотивационных вопроса.

### **Шокирующие и провокационные вопросы**

Шокирующие и провокационные вопросы содержат какое-то требование, побудительный стимул, причину или нечто раздражающее, что вызывает внезапные и необдуманные реакции собеседника. Провокации, одобренные юмором, служат важным терапевтическим средством.

*Позитивные цели* подобных вопросов связаны с необходимостью прекратить дискуссию, зашедшую в тупик, или реагировать на неожиданные высказывания собеседника и внезапное изменение направления разговора. Еще один вариант – использование юмора, который позволяет на время отвлечься от обсуждаемой темы и снять напряжение.

*Негативные цели* проявляются в личных нападках на собеседника, провоцирующих высказываниях или откровенном нарушении норм вежливости.

### *Примеры позитивных вопросов*

- «Ну разве не смешно, что мы спорим из-за таких мелочей?»
- «Поменяемся ролями: что подумали бы конкуренты о нашем новом направлении?»

- «Мы вот уже три часа обсуждаем трудности со снабжением, а не лучше ли сначала утвердить программу поставок?»

#### *Негативные примеры шокирующих и провокационных вопросов*

- «Вы восхищаетесь техническими возможностями компьютеров, а сами-то можете что-нибудь сделать, кроме как воткнуть вилку в розетку?»
- «Превосходно, вы ратуете за то, чтобы женщины занимали руководящие посты, но в личной-то жизни вы предпочитаете другой пол, не так ли?»
- «Вы голосуете за быстрый вывод нового продукта на рынок, потому что никак не можете продать старый?»

### **Упражнение**

Пожалуйста, закройте книгу или отложите ее в сторону. Объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели шокирующих и провокационных вопросов. Придумайте и запишите по три позитивных и негативных шокирующих и провокационных вопроса.

### **Контролирующие и подтверждающие вопросы**

Данный тип вопросов служит для контроля достигнутых договоренностей, их одобрения или подтверждения.

*Позитивные целевые установки* для данного типа вопросов – закрепить консенсус, достигнутый при обсуждении нескольких или промежуточных тем, или напомнить участникам разговора главную идею.

*Негативные целевые установки* характерны для таких ситуаций, когда между собеседниками возникают противоречия и нужно поэтапно подвести партнера к консенсусу. Если он не принимает вашей общей позиции, нужно добиться от него согласия по отдельным пунктам.

#### *Примеры позитивных вопросов*

- «Вы одобряете это изменение?» – «Да».
- «Вы согласны?» – «Да».

#### *Примеры негативных вопросов*

- «Я не вызываю у вас симпатии?» – «Но вы согласны, что нам нужно отвлечься от эмоций и найти прагматичное решение?»
- «Результат вас раздражает. Но вы ведь признаете данные факты?» – «Да».

### ***Упражнение***

Пожалуйста, закройте книгу или отложите ее в сторону и объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели вопросов, о которых только что шла речь. Придумайте и запишите по три позитивных и негативных вопроса данного типа.

### ***Сократовские вопросы, или Зеленая улица для утвердительных ответов***

Этот прием был основой метода преподавания (иногда его так и называют – сократика) древнегреческого философа Сократа, который задавал своим ученикам целый ряд последовательных вопросов и таким образом подводил воспитанников к важному выводу, который они делали самостоятельно.

Итак, собеседник, отвечающий на вопросы, приходит к нужному выводу, открывая тем самым для себя ранее недоступную истину, либо постепенно его подводят к такой позиции, которая допускает только один логичный ответ.

*Позитивные цели* сократовских вопросов – сделать так, чтобы собеседник, отвечая на вопросы, пришел к пониманию истин, которые не мог постичь ранее, и сформировал мировоззрение, сочетающее новый взгляд на определенные идеи и вещи, но одновременно не противоречащее важным для него ценностям, нормам и представлениям о мире.

*Негативная целевая установка* сократовских вопросов проявляется в стремлении с помощью вопросов, которые собеседник воспринимает как нейтральные, завести его в «интеллектуальный тупик» и окончательно «нокаутировать» главным вопросом, логически вытекающим из предыдущих.

### ***Позитивные примеры***

- «Вы знаете, что успех всей команды зависит от усилий каждого ее участника?» – «Да».
- «Вы выкладываетесь полностью?» – «Да».
- «Вы заинтересованы в процветании фирмы?» – «Да».
- «Вы знаете о том, что сейчас нам нужно проявить солидарность и для общего успеха каждый из нас должен согласиться на неоплачиваемую сверхурочную работу?» – «Да».

#### *Негативные примеры*

- «Вы знаете, что господин Мюллер совсем сдал в интеллектуальном плане?» – «Да».
- «Вы знаете, что он иногда ведет себя совсем как ребенок?» – «Да».
- «Вы заметили, что это происходило постепенно?» – «Да!»
- «Это началось у него примерно между сорока и пятьюдесятью годами, однако он сам этого не почувствовал. Вы это тоже замечали?» – «Да».
- «Тогда вы наверняка знаете, что люди, которым за сорок, постепенно умственно деградируют, сами того не замечая. Сейчас вам сорок три, но вы-то чувствуете себя хорошо, не так ли?» – «...»

Не волнуйтесь, подобные модели вопросов, будь они негативные или позитивные, очень редко применяются на практике, так как их использование требует значительного времени и умения не только вести собеседника в нужном направлении, но при этом еще и получать от него конкретные, нужные вам ответы.

### **Упражнение**

Пожалуйста, закройте книгу или отложите ее в сторону. Объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели вопросов, о которых только что шла речь. Придумайте и запишите по три позитивных и негативных вопроса данного типа.

### **Карикатурные, утрированные вопросы**

Карикатурные вопросы – смешны, преувеличены, утрированы. С помощью юмористического или сатирического подчеркивания каких-то

характерных признаков к ним привлекают внимание собеседника, и диалог приобретает юмористический оттенок или сатирическую заостренность.

*Позитивные цели* карикатурных вопросов – это стремление, используя иронию, заставить собеседника уточнить или дополнить свое высказывание.

*Негативные целевые установки* проявляются в том, чтобы высмеять собеседника с помощью ироничных, циничных или саркастических высказываний.

#### *Позитивные примеры*

- «Вы говорите, мы можем учиться на исторических примерах – а где они?»
- «В землях бывшей ГДР многое изменилось, вы правы, но изменились ли живущие там люди?»

#### *Негативные примеры*

- «Вы говорите, мы можем учиться на исторических примерах – мы "только можем" или мы "даже учимся"?»
- «В землях бывшей ГДР многое изменилось, но, скажите откровенно, почему вы ведете себя так, будто люди там совершенно не изменились?»

### ***Упражнение***

Пожалуйста, закройте книгу или отложите ее в сторону. Объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели вопросов, о которых только что шла речь. Придумайте и запишите по три позитивных и негативных вопроса данного типа.

### ***Конкретизирующие вопросы***

Конкретизация – это более детальное, более подробное определение или разъяснение положения вещей, ситуации или эмоционального состояния при помощи ответов на поставленные вопросы.

В типичных формулировках используются такие уточняющие слова и обороты, как «например», «точно», «конкретно», «в деталях».

Их *позитивная цель* состоит в том, чтобы конкретизировать

высказывание, сделать его более понятным или сформулировать окончательный вывод.

*Негативная цель* – это стремление показать, что собеседник в своих высказываниях принимает во внимание влияние и последствия только своих идей, или доказать, что он просто говорит вздор.

#### *Позитивные примеры*

- «Вы говорили о "духовной свободе при материальной нищете" – что конкретно вы под этим понимаете?»
- «Не будете ли вы так любезны привести пример?»
- «Что конкретно обозначает понятие "социальная справедливость"?»

#### *Негативные примеры*

- «Вы говорили о "духовной свободе при материальной нищете" – а как вы на практике себе это представляете?»
- «Выразитесь яснее, пожалуйста, что конкретно означает это в данном случае?»
- «Каким содержанием вы готовы наполнить неконкретное понятие "социальная справедливость"?»

### **Упражнение**

Пожалуйста, закройте книгу или отложите ее в сторону. Объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели вопросов, о которых только что шла речь. Придумайте и запишите по три позитивных и негативных вопроса данного типа.

### **Интроспективные и оценочные вопросы**

Данный тип вопросов предполагает самонаблюдение и самооценку, а также раскрытие психических и эмоциональных процессов. Отвечая на вопросы, собеседник познает себя, происходит его эмоциональное самораскрытие. Тот, кто задает вопросы этого типа, стремится узнать личные оценки, гипотезы и мнения собеседника.

*Позитивные целевые установки* отличает использование нейтральных формулировок и учет интересов собеседника. «Наводящий подтекст»

и разного рода инсинуации, характерные для *негативных целевых установок*, отсутствуют.

#### *Позитивные примеры*

- «Как лично вы оцениваете данную стратегию?»
- «Как вы оцениваете итоги заседания по поводу принятия проекта?»
- «Когда, по-вашему, прекратятся эти непосильные требования к населению?»

#### *Негативные примеры*

- «Как вы лично оцениваете свой провал в этом проекте?»
- «Как вы оцениваете свой провал в роли ведущего дискуссии?»
- «Как вы, человек, проигравший выборы, оцениваете своих противников?»

### **Упражнение**

Пожалуйста, закройте книгу или отложите ее в сторону. Объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели вопросов, о которых только что шла речь. Придумайте и запишите по три позитивных и негативных вопроса данного типа.

### **Информационные вопросы**

Призваны восполнять дефицит информации, которую собеседник, задающий такие вопросы, получает при помощи прямого запроса по существу проблемы. Информационные вопросы, в отличие от интроспективных, помогают добыть факты. Личное мнение собеседника при этом остается за рамками беседы, здесь главное – поиск «объективной информации», т. е. не собственные суждения, а факты.

*Позитивные цели* в этом случае – «установить факты», расспрашивая или переспрашивая собеседника. При этом человек, задающий вопросы, не располагает этой информацией, или по крайней мере она недостаточно точна, и таким образом в разговоре он ее получает, дополняет или уточняет.

Для *негативных целей* характерно, что вопросы касаются фактов, уже известных собеседнику, задающему вопросы, тем самым он в разговоре

создает себе преимущество, которое практически лишает отвечающего шансов дать достойный ответ.

#### *Позитивные примеры*

- «Какое у вас образование?»
- «Как садовод, я не могу не спросить: как называется этот цветок?»
- «Извините, как добраться до вокзала?»

#### *Негативные примеры*

- «Вы гражданин Федеративной Республики и должны уважать ее Конституцию. Как озаглавлена статья 5 Конституции?»
- «Как по-гречески звучит слово "чистота"?»
- «Как звали последнюю коренную жительницу Тасмании и когда она умерла?»

### **Упражнение**

Пожалуйста, закройте книгу или отложите ее в сторону. Объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели вопросов, о которых только что шла речь. Придумайте и запишите по три позитивных и негативных вопроса данного типа.

### **Повествовательные и описательные вопросы**

Данные вопросы требуют, чтобы собеседник, отвечающий на них, взял на себя роль рассказчика или стороннего наблюдателя, описывающего какие-либо процессы и события.

В отличие от ответов на информационные вопросы, здесь вполне уместно высказывать свою субъективную точку зрения, которая помогает понять личные качества отвечающего. *Позитивные целевые установки* подразумевают отражение событий или реконструкцию происходящего с точки зрения участвующего или присутствующего.

Если *цели негативные* – используются наводящие формулировки, предполагающие определенные недостатки или вину собеседника.

#### *Позитивные примеры*

- «Вы жили два года в Колумбии – каковы ваши впечатления?»
- «Как вам праздник на предприятии?»
- «Как, с вашей точки зрения, произошел несчастный случай?»

#### *Негативные примеры*

- «Почему по вашей вине произошел несчастный случай?»
- «Я хочу услышать, каково ваше мнение о корпоративном празднике, который полностью вышел из-под контроля?»
- «Как проходило ваше восхождение на вершину после того, как вы узнали, что ваш соперник уже там?»

### **Упражнение**

Пожалуйста, закройте книгу или отложите ее в сторону. Объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели вопросов, о которых только что шла речь. Придумайте и запишите по три позитивных и негативных вопроса данного типа.

### **Вопросы-сценарии**

С помощью вопросов-сценариев собеседник, использующий их, выстраивает гипотетическую последовательность фиктивных событий. Задается предположительная ситуация, не связанная с реальностью, в которой якобы действует тот, кто отвечает на вопросы.

Обычно для вопросов-сценариев используются вводные обороты типа: «Предположим, что...», «Представим, что...», реже встречаются и менее эффективные формулировки, подчеркивающие причинность и временной аспект: «Поскольку...», «Когда...», «Представим случай, когда...»

Получение фактической информации здесь не главное: «терапевтическая» цель вопросов-сценариев состоит в снятии «психологических барьеров» или в призыве к собеседнику изменить свое мнение, что даст ему возможность по-другому оценить ситуацию или личностные качества другого человека.

*Негативные цели* связаны с намерением подтолкнуть собеседника к таким спекуляциям, чтобы он, отвечая на вопросы, зашел в тупик или высказал отрицательные суждения о других людях.

### *Позитивные примеры*

- «Предположим, что мы заказываем 500 экземпляров этой книги, на какую скидку тогда можно рассчитывать?»
- «Представим такую ситуацию: мы согласны принять ваше условие, когда в этом случае вы готовы начать?»
- «Если предположить, что необходимо дополнительное финансирование проекта, у вас уже есть какие-либо идеи по этому поводу?»

### *Негативные примеры*

- «Представьте, что вы являетесь руководителем фирмы: назовите руководителей отделов, от которых, по вашему мнению, следует избавиться?»
- «Предположим, у вас появилась возможность "брать от жизни все", ни в чем себя не ограничивать; что бы вы делали?»
- «Предположим, что перед вами тот самый выбор, который некогда привел к роковой ошибке; как бы вы поступили сейчас?»

## **Упражнение**

Пожалуйста, закройте книгу или отложите ее в сторону. Объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели вопросов, о которых только что шла речь. Придумайте и запишите по три позитивных и негативных вопроса данного типа.

## **Определительные вопросы**

Определительные вопросы требуют сужения некоего обобщенного «философского» понятия, уточнения его содержания или поиска эквивалента для группы высказываний.

Также при этом может потребоваться «перевод» специального термина на разговорный язык.

Для того чтобы ответить на вопрос такого типа, от собеседника требуется точно определить суть какого-либо понятия, раскрыв или описав его.

*Позитивная целевая установка* предполагает уточнение расплывчатых определений, имеющих разное толкование понятий и неоднозначных фактов.

*Негативная* – проявляется в просьбе, чаще даже в требовании к собеседнику дать точное определение термина.

*Позитивные примеры*

- «Какие оценочные критерии успеха вы предлагаете?»
- «Каким образом вы собираетесь определить рамочные соглашения для этого проекта?»
- «Как бы вы определили понятие "плохое управление"?»

*Негативные примеры*

- «Термин "менеджер проекта" четко определен в нормативе IS=051, а как именно?»
- «Вы говорили о совести, дайте, пожалуйста, четкое определение!»
- «Как, по мнению Ханса Йохана, следует определить понятие "ответственность"?»

<b><i>Упражнение</i></b>
--------------------------

Пожалуйста, закройте книгу или отложите ее в сторону. Объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели вопросов, о которых только что шла речь. Придумайте и запишите по три позитивных и негативных вопроса данного типа.

<b><i>Вопросы, направленные на достижение взаимопонимания (открытые вопросы, ориентированные на собеседника)</i></b>
--

Такие вопросы требуют от собеседника дополнительных комментариев, пояснений или выводов.

Цель в данном случае – передать отвечающему ведущую роль. Ему предлагается самому вести разговор и давать развернутые ответы. В отличие от ситуации, рассматриваемой ниже, когда собеседнику задают интерпретационные вопросы, в данном случае он должен представить свое собственное объяснение предмета обсуждения, а не оценивать

формулировку, данную лицом, задавшим вопрос.

### *Примеры*

- «Что это означает для наших переговоров?»
- «Итак, какие выводы мы сделаем из этого?»
- «Как мы действуем в этой ситуации?»

### **Упражнение**

Пожалуйста, закройте книгу или отложите ее в сторону. Объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели вопросов, о которых только что шла речь. Придумайте и запишите по три позитивных и негативных вопроса данного типа.

### **Интерпретационные (закрытые) вопросы**

Такие вопросы требуют уточнений, пояснений, а также согласия с интерпретацией фактов или версией, приведенной собеседником.

В данном случае участник разговора должен резюмировать: подтвердить либо опровергнуть что-то, либо удостоверить, либо признать не соответствующим действительности. Данный закрытый тип вопросов, в отличие от обсуждавшихся ранее открытых, характеризуется тем, что в этом случае задающий вопрос не передает инициативу собеседнику, чтобы добиться взаимопонимания, а сохраняет ее за собой.

### *Позитивные примеры*

- «Итак, это значит, что мы ратифицируем договор?»
- «И следовательно, вы решительно настроены на то, чтобы инициировать перемены?»
- «Итак, вы беретесь выбрать консультанта?»

### **Упражнение**

Пожалуйста, закройте книгу или отложите ее в сторону. Объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и

негативные цели вопросов, о которых только что шла речь. Придумайте и запишите по три позитивных и негативных вопроса данного типа.

### **Вопросы-мостики**

Выдающийся журналистский прием: помимо собственно вопроса он содержит и какое-то утверждение – констатацию фактов или даже оскорбление, и это развернутое высказывание определяет содержание ответа собеседника. Таким образом, разговор фиксируется на определенных темах, а дискуссия ведется вокруг содержания заданного вопроса.

Чем дальше по смыслу отстоит вопрос от предшествующего ему утверждения, тем труднее для нас сначала его проверить и принять (или отвергнуть), а затем уже ответить.

*Позитивная цель* подобных вопросов, так же как и мотивационных, состоит в утверждении положительного содержания беседы. Такой вопрос «облагораживает» разговор, воздает должное собеседнику.

*Негативная целевая установка* проявляется в использовании каких-то отрицательных высказываний, при этом вопрос часто задается не по существу.

#### *Позитивные примеры*

- «Вы эксперт в области управления проектами. Как вы считаете, мы учли все необходимые критерии?»
- «Вы уже затронули все важные моменты или что-то осталось невыясненным?»
- «Коммуникация – это ваша профессия. Где вы этому учились?»

#### *Негативные примеры*

- «Коммуникация, к сожалению, не ваша тема; а вы любите готовить?»
- «В этом вопросе вы, к сожалению, не ориентируетесь, но, может быть, хотите высказать какие-то замечания?»
- «Что касается проектов, то некоторые из них вы уже провалили, а вам уже удалось найти финансирование для новых?»

### **Упражнение**

Пожалуйста, закройте книгу или отложите ее в сторону. Объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели вопросов, о которых только что шла речь. Придумайте и запишите по три позитивных и негативных вопроса данного типа.

### **Вопросы-фильтры**

Эти вопросы фильтруют или отбирают некоторые темы разговора и фокусируют внимание на определенном моменте, аспекте или высказывании. Их функция – ограничить тематику и содержание дискуссии какими-то рамками.

*Позитивная цель* в данном случае – сузить круг обсуждаемых тем или пресечь пространные рассуждения (а то и просто глупую болтовню) собеседника.

*Негативная целевая установка* – задавать обстоятельные вопросы, которые, однако, не дадут возможности собеседнику проявить свое красноречие.

#### *Позитивные примеры*

- «Конечно, нам интересна ваша карьера, однако ограничимся пока сегодняшним днем – чем вы сейчас занимаетесь?»
- «Безусловно, в процессе реализации данного проекта есть много интересных аспектов, но что, с вашей точки зрения, было самым важным?»
- «Вы уже успели проинтервьюировать многих людей, кто оказал на вас особенно глубокое впечатление?»

#### *Негативные примеры*

- «Конечно, вы бы сейчас с удовольствием и подробно рассказали о своей карьере, но ограничимся, однако, сегодняшним днем – чем вы сейчас занимаетесь?»
- «Да-да, конечно, можно обсуждать различные этапы реализации проекта, и все они, возможно, чем-то интересны, но что было определяющим для успеха всего проекта в целом?»
- «Понятно, что вы уже взяли интервью у многих интересных собеседников, но был ли среди них хотя бы один, которого мы знаем?»

### **Упражнение**

Пожалуйста, закройте книгу или отложите ее в сторону и объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели вопросов, о которых только что шла речь. Придумайте и запишите по три позитивных и негативных вопроса данного типа.

### **Вопросы с элементом удивления и сомнения**

Такие вопросы выражают удивление или ставят под сомнение сказанное. Они могут как стимулировать собеседника (позитивное удивление), чтобы он продолжал, так и выражать скепсис по отношению к его заявлениям.

Большую роль здесь играет тон – часто основную смысловую нагрузку несут именно интонация и междометия.

*Позитивная целевая установка* проявляется в стимулировании собеседника, чтобы он продолжал разговор.

*Негативная* – в насмешливом комментировании сказанного им.

#### *Позитивные примеры*

- «А потом?!»
- «Нет, правда?!»
- «Вот это да?!»

#### *Негативные примеры*

- Насмешливо: «Ну что вы...»
- «И правда вы?!»
- «Ужасно интересно!» (Зевая.)

### **Упражнение**

Пожалуйста, закройте книгу или отложите ее в сторону и объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели вопросов, о которых только что шла речь. Придумайте и запишите по три позитивных и негативных

вопроса данного типа.

### ***Психологические вопросы***

Психология – наука о душе, психических состояниях и психическом опыте.

Таким образом, психологические вопросы заставляют раскрывать сознательные, бессознательные и подсознательные чувства, переживания и мотивы действий собеседника. Они побуждают его описывать причины своих поступков, объяснять свою реакцию и различные изменения в поведении.

*Позитивная целевая установка* таких вопросов заключается в том, чтобы придать сказанному большую эмоциональную окраску, дать участнику разговора возможность описать пережитое им состояние.

*Задача негативной целевой установки* – привнести в беседу эмоции, заставить собеседника оправдываться.

#### *Позитивные примеры*

- «Как вы чувствовали себя в этой ситуации?»
- «Как вы пережили потерю работы?»
- «Какие чувства вы испытывали, когда огласили завещание?»

#### *Негативные примеры*

- «Итак, вы погубили проект. Как отнеслись к вам после этого ваши коллеги, которые тоже в нем участвовали?»
- «После того как вас выставили за дверь, как реагировало на это ваше окружение?»
- «Десять миллионов евро на счету – и при этом тебя покидает подруга. Нет ли здесь противоречия?»

### ***Упражнение***

Пожалуйста, закройте книгу или отложите ее в сторону и объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели вопросов, о которых только что шла речь. Придумайте и запишите по три позитивных и негативных вопроса данного типа.

## ***Дифференцирующие вопросы***

Дифференцирующие вопросы требуют от собеседника однозначного и точного указания отличий двух или нескольких сходных, употребляемых в одинаковых ситуациях или взаимозаменяемых слов, терминов, понятий, выражений. Многозначность языка и точность употребления слов выступают в этом случае на первый план.

В данном типе открытых вопросов, в отличие от определительных, где при ответе требуется дать точную дефиницию, достаточно описания или объяснения.

Их *позитивная цель* состоит в том, чтобы выяснить значение терминов и понятий, так как это нужно для продолжения разговора, а *негативная* – задать собеседнику вопросы, на которые сложно ответить непрофессионалу.

### *Позитивные примеры*

- «Вы сказали "предприниматель" – может быть, стоит объяснить, что вы подразумевали?»
- «И какие же именно особые формы культуры существуют, профессор Мюллер?»
- «Как психиатр объясните, пожалуйста, как вы различаете паранойю и шизофрению?»

### *Негативные примеры*

- «Спорим, вы не знаете о трех основных критериях, отличающих паранойю от шизофрении?»
- «Существует 250 разных определений понятия "совесть". Вы можете описать различия дефиниций, данных этому термину психологом Ханной Арендт и философом Иммануилом Кантом?»

## ***Упражнение***

Пожалуйста, закройте книгу или отложите ее в сторону и объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели вопросов, о которых только что шла речь. Придумайте и запишите по три позитивных и негативных вопроса данного типа.

## ***Вопросы, связанные с восприятием и самоанализом***

Это такие вопросы, которые еще раз привлекают внимание к высказываниям собеседника и предлагают ему вновь проанализировать и оценить то, что он сказал. Участнику разговора рекомендуют переосмыслить свои высказывания и проверить выводы, которые могут быть сделаны на их основании. Одновременно такие вопросы сигнализируют об особом интересе задающего их к углубленному обсуждению данной темы.

*Их позитивная цель* – побудить собеседника еще раз задуматься.

*Негативная* проявляется в открытой конфронтации или в однозначной и бескомпромиссной оценке данной темы человеком, задающим вопрос.

### *Позитивные примеры*

- «Может быть, стоит доработать текст закона, чтобы исправить указанные вами недостатки?»
- «Достаточно ли грамотно составлен, по вашему мнению, текст закона, чтобы учесть возможные чрезвычайные обстоятельства и ситуации?»

### *Негативные примеры*

- «Вы отдаете себе отчет в том, что даете правоэкстремистское толкование закона?»
- «Какую ответственность вследствие этого будут нести те, кто унаследует фирму?»

## ***Упражнение***

Пожалуйста, закройте книгу или отложите ее в сторону и объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели вопросов, о которых только что шла речь. Придумайте и запишите по три позитивных и негативных вопроса данного типа.

## ***Вопросы-связки***

Эти вопросы построены на переносе высказываний или выводов из одной тематической области в другую. Они открывают параллели в поведении или мышлении, создают новый контекст или переводят разговор на другой уровень, логически вытекающий из ранее сказанного.

*Позитивная цель* в данном случае заключается в нейтральном переводе разговора с одной темы на другую или установлении логических связей между темами.

*Негативная целевая установка* выражается в переносе негативного опыта из одной сферы в другую или в переводе разговора на неприятную и невыгодную для собеседника тему.

#### *Позитивные примеры*

- «Вы всегда очень хладнокровно реагируете на перипетии футбольного матча и наверняка сохраняете самообладание даже тогда, когда в фирме все идет вверх дном?»

- «Вы отличный тренер любительской футбольной команды. Скорее всего, вы применяете ваш тренерский опыт и в бизнесе и он помогает вам успешно руководить подчиненными?»

#### *Негативные примеры*

- «Очевидно, вы широко использовали в вашей новой пьесе тяжелые и неприятные воспоминания о вашем детстве?»

- «Как вообще вы можете руководить, если уже три раза разводились?»

### **Упражнение**

Пожалуйста, закройте книгу или отложите ее в сторону и объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели вопросов, о которых только что шла речь. Придумайте и запишите по три позитивных и негативных вопроса данного типа.

Правильно задавать вопросы – это такое умение, которое, как и любое другое, требует тренировки. Поэтому тренируйтесь.

## **Задания для самопроверки**

Существует три возможности проверить себя.

- Вы отвечаете на вопросы вслух, записываете свои ответы на диктофон и анализируете их. Это помогает запомнить прочитанное.
- Вы отвечаете на вопросы письменно – это целесообразно, потому что в этом случае вы усваиваете прочитанное в два раза быстрее и интенсивнее.
- Вы находите себе собеседника, возможно, даже такого, чьи взгляды существенно отличаются от ваших. Вы можете вести с ним любые дискуссии, но в первую очередь обсуждайте уже прозвучавшие в вашей беседе высказывания.

### **I. Назовите важнейшие правила из раздела «Магическая сила правильной постановки вопросов»**

Какие это правила?

На что следует обратить внимание?

Каким образом можно подтвердить вопрос?

Чем отличается «допрашивающий» вопрос от информативного?

Что отличает негативный, или нечестный, вопрос от позитивного, или честного?

### **II. Пожалуйста, расскажите, чем отличаются следующие виды вопросов, и приведите по три позитивных примера**

Открытых вопросов

Полуоткрытых вопросов

Закрытых вопросов

### **III. Пожалуйста, ответьте, чем отличаются следующие виды вопросов, и приведите по три позитивных примера**

Прямых вопросов

Косвенных вопросов

### **IV. Пожалуйста, расскажите, чем отличаются следующие типы вопросов, и приведите по три позитивных и негативных примера**

Альтернативных вопросов

Наводящих вопросов

Вопросов-уловок  
Риторических вопросов  
Встречных вопросов  
Вопросов, повышающих мотивацию  
Шокирующих и провокационных вопросов  
Контролирующих и подтверждающих вопросов  
Сократовских вопросов  
Карикатурных, утрированных вопросов  
Конкретизирующих вопросов  
Интроспективных и оценочных вопросов  
Информационных вопросов  
Повествовательных и описательных вопросов  
Вопросов-сценариев  
Определительных вопросов  
Вопросов, направленных на достижение взаимопонимания  
Интерпретационных вопросов  
Вопросов-мостиков  
Вопросов-фильтров  
Вопросов с элементом удивления и сомнения  
Психологических вопросов  
Дифференцирующих вопросов  
Вопросов, связанных с восприятием и самоанализом  
Вопросов-связок

**V. Сформулируйте вслух, что в целом вам дала глава «Магическая сила правильной постановки вопросов». Само собой, допускаются только позитивные ответы.**

## **V. Магическая сила призыва**

## Еще одна модель ведения разговора

*Черная риторика – это манипулирование всеми необходимыми риторическими, диалектическими, эристическими и рабулистическими приемами для того, чтобы направлять беседу в желательное русло и подводить оппонента или публику к желательному для нас заключению и результату.*

Помимо техники постановки вопросов черная риторика использует также модель и логику различных призывов, которые помогают доминировать в разговоре.

Моему сыну Йошу в августе 2002-го исполнилось четыре года. Его стиль общения, как и многих детей его возраста, отличается редкое использование вопросов – он не спрашивает партнеров, а побуждает их действовать: «Папа, достань веревку!», «Привяжи здесь крепко!», «Ну давай же, кре-е-е-е-е-пко. Крепче!», «Теперь мне нужна лопата, давай ее сюда», «Аник, ну иди же», «Скажи Оливеру, он должен прийти!»

Если он играет с нашей дочерью Аник и ее подругами, которым шесть-семь лет, чаще всего они тоже «задействованы». Его стиль общения последовательно строится на призывах и побуждении к действиям. «Аник, Лиза, подвиньте трактор... Нет, возьми его за задние колеса, Вивианна... А теперь приделай сюда распылитель, Ева...»

Он часто говорит «спасибо» и «пожалуйста», однако призывы действовать у него на первом месте.

Конечно, нельзя не согласиться с одним старым советом:

«Каждый ребенок может выучить правила!» – но жаль только, что мы, взрослые, почти утратили способность вести разговоры, как дети, не задавая вопросы.

Дети прекрасно владеют черной риторикой, но мы зачем-то настойчиво их переучиваем.

Было бы интересно посчитать, сколько будет стоить программа «обратного переучивания» взрослых общению без вопросов?

Йош, конечно, тиран, хотя и симпатичный, но вот что важно: у него есть понятная стратегия общения, основная особенность которой – постоянное использование прямого призыва к действию, как показано в приведенных мною примерах.

Что такое призыв?

Призыв – это требование, чтобы его адресат совершил какое-либо

действие или что-то сказал.

Это указание императивного характера, которое использует прямое обращение к партнеру.

## Новое измерение призывов

Каждый разговор преследует определенную цель, кроме той, чтобы просто поддерживать беседу.

Кто-то хочет повлиять на мотивы поступков и поведение собеседника, поэтому он посылает ему призыв к действию («Ты должен наконец сделать то-то и то-то!»). Продавец, «обрабатывающий» потенциального клиента, используя призывы, подводит его к заключительному вопросу: «В таком случае нет причины, мешающей вам присоединить эту модель к своей коллекции, не так ли?» Содержание призывов может быть разным: совершить поступок, подумать, купить, сделать или не делать что-либо.

Их калейдоскоп так же разноцветен, как и спектр тем разговоров. Иногда с призывом обращаются прямо, иногда завуалированно или с разными оговорками.

Но в этой книге вводится новое понятие призыва, с которым мы встречаемся во многих сферах нашей жизни и, не в последнюю очередь, в профессиональном общении. Часто для того, чтобы призывать и требовать, нам не хватает мужества пойти на конфронтацию, поэтому мы сообщаем собеседнику о том, что нам от него что-то нужно, в мягкой, уклончивой форме, прикрытой красивыми словами.

«Скажи, что ты хочешь, и ты получишь это!» – к сожалению, данное правило редко срабатывает, так как мы часто не отваживаемся четко определиться с нашими требованиями и желаниями.

Четкий призыв вынуждает нас занять однозначную позицию, не оставляя в общении неясностей и белых пятен, которые мы так любим: неясностей между тем, что будет (сказано), и тем, что именно мы услышим, между «слышать» и «понимать», между «понимать» и «соглашаться».

Какие конкретно призывы можно использовать?

К нашим услугам широкая палитра возможностей, с которыми мы встречаемся каждый день.

### *Черно-белый менталитет призыва*

Многие призывы предлагают сделать на когнитивном и эмоциональном уровнях психологический выбор между «черным» и «белым». Такой призыв делит наше окружение, действия и мысли на

смысловые пары типа «хорошие/плохие», «враждебные/дружественные», «моральные/аморальные» и другие подобные категории. В сравнении с Древним Римом, где во время гладиаторских боев зрителю, которого призывали решить судьбу гладиатора, достаточно было всего лишь покачать или кивнуть головой, поднять или опустить большой палец, – процедура вынесения приговора упрощена. Понятным для западного мира такой образ мыслей стал после того, как Ирак 2 августа 1990 года оккупировал Кувейт. Свой призыв защитить свободный мир, и в частности Кувейт, американский президент Джордж Буш выразил всего в нескольких словах: «Враги моих врагов – мои друзья!»

Подобное банальное «черно-белое» мышление, простейшую схему «или друг, или враг» Буш использовал для того, чтобы заклеить Ирак и лично Саддама Хусейна как врага, что потом отразила во многих карикатурах «свободная» пресса.

Мишенью подобного призыва может стать каждый, чей личный опыт противоположен опыту оппонента и кто тем самым угрожает пошатнуть убеждения последнего или просто демонстрирует другой образ действий или мыслей. Еще одним примером может служить ток-шоу Эриха Беме, во время которого приглашенные в студию гости (речь шла о миротворческих миссиях с использованием военного контингента ООН) в конце концов зашли в тупик, следуя схеме «если ты не пацифист, то потенциальный убийца». При этом осталось непонятно, говорил ли кто-то вообще о «миротворческих миссиях»? Призывы могут способствовать «мутации» образа оппонента в образ врага.

### ***Синдром помощи в призывах***

Различные учреждения, организации и предприятия провозглашают призывы, используя «синдром помощи». Например, помощь Германии развивающимся странам проходит под девизом «Помогая им, мы помогаем и себе», который ругают столь же часто, сколь и цитируют! Мы рождены, чтобы помогать людям в этом мире, где столько нуждающихся в помощи. Только вот сомнительно, действительно ли за этим стоит искренняя забота о других людях и «ориентация на другого человека». В любом случае такая форма призыва охотно используется, так как она укрепляет и повышает нашу самооценку, ибо кому не нравится чувствовать себя таким бескорыстным помощником, молодчиной, современным добрым самаритянином, рыцарем-крестоносцем при очевидном дефиците

подобных героев в современном мире?

### ***Модель козла отпущения и призыв***

Вы найдете примеры использования этой модели в любой предвыборной кампании, потому что призыв выбрать ту или иную партию часто подкрепляется поисками козла отпущения. Так, в 1990 году эту роль играла СПГ, потому что объявлялось, что она способствовала «засилью иностранного» в Германии. В 1994 году предвыборная кампания ясно показала, что программы так называемых гражданских партий предусматривали сохранение безработицы в стране, но врагами («коммунистами» или «неонацистами» – по крайней мере потенциальными) решительно объявлялись все, кто отдал свой голос не за гражданские партии. Тех, кто проголосовал за зеленых в условиях экономического спада, называли людьми, «далекими от реальности». Еще больше досталось избирателям, игнорировавшим выборы, чья пассивность, оказывается, «помогала экстремистам». Одни козлы отпущения в призывах и обращениях могут быть легко заменены на других. Если идейный климат, особенности эпохи и ситуация благоприятны – мир не обязательно делится на виноватых и жертв: вместо последних появляются герои, которые осмелились объявить войну злым демонам.

### ***«Эффект победителя» и призыв***

При проведении выборов выяснилось, что на тех избирателей, которые еще не сделали свой выбор, сильно влияют результаты социологических опросов. Партия, которая по результатам опросов лидирует, получает от этой группы избирателей «премию победителя», а тем самым и больше шансов на победу по сравнению с партиями-аутсайдерами. Подобная тенденция просматривается и в призывах, адресованных различным целевым группам.

В данном случае оратор апеллирует к своей аудитории и пытается использовать «эффект победителя», одновременно связав его с определенными действиями или образом мыслей, которые он стремится навязать слушателям.

## ***Создание комплекса вины и избавление от него***

Сознательно или неосознанно мы ставим перед собой вопрос, чего хотим достичь на определенных этапах нашей жизни в различных «экзистенциальных» ситуациях. Призывы к выполнению долга или призывы, оправдывающие уклонение от него, используют комплекс вины, они отягощают или освобождают нашу совесть (непросто дать определение, что такое совесть, но, впрочем, она и так неплохо функционирует). Например, призыв бойкотировать товары из Норвегии вызван угрызениями совести по поводу истребления китов ее китобойным флотом.

Но наша совесть действует избирательно: например, когда претенденты на получение политического убежища взывают к нам и упрекают в том, что, отказывая им, мы отрекаемся от западных принципов свободы и демократии, мы эти призывы не слышим.

Этот список всевозможных типов воззваний я мог бы продолжать бесконечно. Например, в выступлениях специалиста по экономике или политического деятеля мы можем услышать и такие типы призывов, как:

- экономически ориентированные;
- послания, касающиеся защиты окружающей среды;
- эгоцентричные;
- послания, связанные с мужским доминированием или, наоборот, с эмансипацией;
- адресованные ценностному восприятию аудитории;
- попытки завоевать признание и т. д. и т. п.

## ***Призыв как указание к конкретному действию***

Призыв – более эффективное средство, чем вопрос, если речь идет об указании совершить какое-либо действие.

В воззвании содержится не вопрос по поводу какого-либо решения – в нем уже заключено само решение. Найдите отличия в следующих примерах.

*Пример 1:* «Господин Мюллер, не могли бы вы открыть окно?» Хотя это не прямой вопрос, но, так как здесь употреблен глагол «мочь», с большой вероятностью можно утверждать, что господин Мюллер встанет со своего места и выполнит просьбу. Сейчас он ведет себя вежливо.

«Господин Мюллер, вы откроете окно?» Более правильная формулировка.

*Пример 2:* «Господин Мюллер, откройте, пожалуйста, окно позади вас!» И это он тоже делает.

**Но:**

- Вопрос предоставляет принятие решения собеседнику, призыв предполагает, что уже есть готовое решение, не забывайте об этом!

- Призыв – это четкое указание, как действовать или что нужно сообщить, которое требует использования прямого обращения!

Вы, возможно, возразите: не звучит ли призыв несколько невежливо?

Нет, потому что, во-первых, главную роль здесь играет тон, а во-вторых, большинство людей этого даже не замечают; услышав призыв и начав действовать, они реагируют, не раздумывая о том, что «попались на удочку».

С того момента, как я на одном журналистском семинаре в издательстве Axel-Springer заменил обсуждение темы «Техника постановки вопросов» обсуждением другой темы – «Призыв», на многих занятиях я провожу «тестирование» своих слушателей.

В обычном разговоре многие этого не замечают, а в сознательно контролируемой беседе 80 % участников, к которым обращались с призывом, сразу «заводились», в то время как остальные реагировали на происходящее с легкой усмешкой.

Как и вопросы, призывы – чудесный инструмент, помогающий разнообразить коммуникацию, потому что вы можете применять его ко всему спектру словесных формулировок. Для тренировки составления призывов вы можете использовать те же упражнения, что и при отработке техники постановки вопросов. Переделайте вопросы в призывы и следуйте указаниям к упражнению. Однако есть одно принципиальное отличие призыва от вопроса: призыв не предлагает искать решение, а преподносит его как данность!

Поменяйте в обычном разговоре все вопросы на призывы, и вы поймете, что:

- вам это дается с трудом, так как с детства нас учат другим приемам ведения коммуникации – нас намеренно «перевоспитывают», чтобы вместо призывов мы пользовались вопросами;

- ваш стиль коммуникации становится более прямым и непосредственным;

- ваши собеседники начинают себя вести так же.

И помните: в зависимости от дозы призывы могут быть и ядом, и лекарством. Постоянно «призывать» – так же глупо, как и всегда и всюду только «спрашивать»!

**Есть одно принципиальное отличие призыва от вопроса: призыв не предлагает искать решение, а преподносит его как данность!**

*Еще несколько примеров формулирования:*

*в форме вопроса*

А каково ваше мнение?

Что вы думаете об этом?

Вы можете что-нибудь сказать по этому поводу?

Не могли бы вы высказать свое мнение?

И что же дальше?

Вы не против стать следующим ведущим дискуссии?

Не могли бы вы изложить это полностью?

*в форме призыва*

Выскажите нам ваше мнение!

Поведайте нам о ваших соображениях!

Поделитесь с нами вашей оценкой!

Сформулируйте вашу позицию!

Пожалуйста, продолжайте развивать тему дальше!

Возьмите на себя дальнейшее ведение дискуссии, пожалуйста!

Доведите, пожалуйста, вашу мысль до конца!

*Примеры коммуникативного призыва с четким указанием и прямым обращением*

- «Объясните, пожалуйста...»
- «Обоснуйте это!»
- «Объясните мне все же...»
- «Расскажи, пожалуйста...»
- «Господин Мюллер, примите на себя роль ведущего дискуссии...»
- «Пожалуйста, откройте дискуссии...»
- «Докажите это!»
- «Скажите!»
- «Опишите нам...»

*Примеры призывов к действию, что соответствует четкому требованию произвести действие и прямое обращение*

- «Давайте все же примем это».

- «Сделайте это!»
- «Застенографируйте, пожалуйста».
- «Доверься мне!»
- «Поцелуй меня!»
- «Подумай серьезно о том, что делаешь».
- «Обозначьте тему разговора».

Интересны как коммуникативные воззвания, так и призывы к действию, но заменой вопроса служат прежде всего первые, относящиеся непосредственно к ведению разговора.

Пожалуйста, одновременно с правилами постановки вопросов обратите также внимание еще на два принципа. Каждый разговор преследует какую-то цель, и призывы – не просто необходимость время от времени напоминать о себе собеседнику. Они помогают определить и реализовать эту цель.

Правильное использование призывов – умение, которое, как и любое другое, требует тренировки. Поэтому тренируйтесь.

## Список использованной литературы

Ниже приведен список книг и статей, которые мною использовались, вызвали мой интерес и считаются основными источниками по обсуждавшейся теме.

Буду благодарен, если вы поможете мне пополнить этот перечень интересными или выдающимися произведениями.

Aebli, H.: Zwölf Grundformen des Lernens. Stuttgart 1983.

Altmann, H. Gh.: Überzeugend reden, verhandeln, argumentieren. München 1992.

Ani, A.: Praxis der Projektplanung mit Netzplantechnik. Köln 1971.

Anton, K.-H.: Mit List und Tücke argumentieren. Wiesbaden 1995.

Apitz, K.: Konflikte – Krisen – Katastrophen. Präventivmaßnahmen gegen Imageverlust. Frankfurt am Main, Wiesbaden 1987.

Argyle, M.: Körpersprache und Kommunikation. 5. Aufl. Paderborn 1989.

Baddeley, A.: So denkt der Mensch. München 1986.

Balck, H.: Neuorientierung im Projektmanagement. Köln 1989.

Bambeck, J./Wolters, A.: Brainpower. München 1991.

Baumer, Th.: Handbuch Interkulturelle Kompetenz. Zürich 2002.

Becker, B.: Entscheidungen. Bremen 1991.

Bendixen, P./Kammler, H.: Planung, Organisation und Methodik innovativer Entwicklungsprozesse. Berlin 1977.

Berckhan, B.: Die etwas intelligentere Art, mit dummen Sprüchen umzugehen. München 1998.

Berne, Eric: Spiele der Erwachsenen. Reinbek 2002.

Berteismann Stiftung (Hrsg.): Politik überzeugend vermitteln. Wahlkampfstrategien in Deutschland und den USA. Gütersloh 1996.

Birkenbihl, V.: Psycho-logisch richtig verhandeln. 6. Aufl. München/Landsberg 1990.

Birkenbihl, V.: Erfolgstraining. 4. Aufl. München/Landsberg 1992.

Birkenbihl, V.: Stroh im Kopf? 21. Aufl. München/Landsberg 1995.

Blazek, A.: Projekt-Controlling. Starnberg 1991. Böning, U.: Moderieren mit System. Wiesbaden 1991.

Bono, E. de: Taktiken und Strategien erfolgreicher Menschen. 2. Aufl. 1995. Brandstätter, G. u. a.: Fehler im Projektmanagement. In: Zeitschrift für Führung und Organisation 57/1988.

Bredemeier, K.: Medienpower. Erfolgreiche Kontakte zu Presse, Funk und

Fernsehen. Zürich/Wiesbaden 1991. – als Taschenbuch redigiert, Düsseldorf 1993.

Bredemeier, K./Schlegel, H.: Die Kunst der Visualisierung. Zürich/Wiesbaden 1991. – als Taschenbuch redigiert, Düsseldorf 1994.

Bredemeier, K. u. a.: Führungswissen punktuell. Wiesbaden 1992.

Bredemeier, K.: Gewissensverständnis. Baden-Baden 1992.

Bredemeier, K.: Fernsehtraining. Zürich/Wiesbaden 1993.

Bredemeier, K. u. a.: Führungspower. Wiesbaden 1993.

Bredemeier, K./Neumann, R.: Kreativ-PR. Zürich/Köln 1997.

Bredemeier, K.: Nie wieder sprachlos! Hörbuch 4 Cassetten, Rusch-Verlag. Konstanz 1999.

Bredemeier, K.: Der TV–Crashkurs. Zürich 2000.

Bredemeier, K.: Provokative Rhetorik? Schlagfertigkeit! 7. Aufl. Zürich/Köln 2001.

Bredemeier, K.: Nie wieder sprachlos! 4. Aufl. Zürich 2001.

Briggs, J./Peat, F. D.: Die Entdeckung des Chaos. München 1993.

Businessbestseller summaries Nr. 153. Karsten Bredemeier: Provokative Rhetorik? Nie wieder sprachlos! EA.Z.-Institut.

Buzan, Tony: Nichts vergessen! Kopftraining für ein Supergedächtnis. München 1986.

Capra, F.: Wendezeit. Bausteine für ein neues Weltbild. Bern 1983.

Casdorff, H.: Medienpraxis für Manager. Düsseldorf 1991.

Comenius, J.: Orbis sensualium pictus. Dortmund 1979. Cornelsen, C.: Lila Kühe leben länger. Frankfurt/Wien 2001.

Correll, W.: Motivation und Überzeugung in Führung und Verkauf. Landsberg 1983.

Craimer, St.: Die Jack Welch Methode. 3. Aufl. Wien/Frankfurt 2002.

Delp, L.: Das gesamte Recht der Publizistik. Neuwied o. J.

Doppier/Lauterburg: Changemanagement. Frankfurt 1994. Döring, K.: Lehren in der Weiterbildung. Weinheim 1988.

Drucker, P. F.: Die postkapitalistische Gesellschaft. Düsseldorf 1993.

Drucker, P. F.: Schlüsseljahre. Stationen meines Lebens. Frankfurt 2002.

Duden. – Das Fremdwörterbuch – Neu, 7. Aufl. Mannheim/Leipzig/Wien/Zürich.

Duden. – Die deutsche Rechtschreibung, 22. Aufl. Mannheim/Wien/Zürich.

Duden. – Die Grammatik, 6. Aufl. Mannheim/Leipzig/Wien/Zürich.

Ebeling, E.: Rhetorik. Stuttgart 1986.

Edmüller, A./Wilhelm, T.: Manipulationstechniken. Planegg 1999.

Eibl-Eibesfeldt, I.: Grundriss der vergleichenden Verhaltensforschung.

Zürich 1978.

Eibl-Eibesfeldt, I.: Kalkulierte Reue. Interview in: Focus, 15.5. 2001, S. 100f.

Ekman, P./Friesen, W. V.: Unmasking the Face. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall 1975.

Eppler, E.: Kavalleriepferde beim Hornsignal. Die Krise der Politik im Spiegel der Sprache. Frankfurt am Main 1992.

Erny, Hansjörg: Fit für die Medien. Zürich 1999.

Farrelly, F.: Provokative Therapie. Berlin 1986.

Ferguson, M.: Public Communication – The New Imperatives. London 1993. Field, S./Märthesheimer, P./Längsfeld, W: Drehbuchschreiben für Fernsehen und Film, 2. Aufl. München 1990.

Fowles, J.: Why Viewers Watch. London 1992.

Frese, E.: Einführung in das Projektmanagement. München 1980.

Frey, S.: Die Macht des Bildes. Bern 1999.

Fricke, G.: Recht für Journalisten. München 1995.

Geretschläger, K.: Medientechnik I. München 1983.

Geissner, H. K.: Der Fünfsatz. Ein Kapitel Redetheorie und Redepädagogik, in: Wirkendes Wort 4/1968, S. 258ff.

Geissner, H. K.: Sprecherziehung. Didaktik der mündlichen Kommunikation. 2. Aufl. Königstein 1982.

Geissner, H. K.: Rhetorik und politische Bildung. 3. erw. Aufl. Königstein 1986.

Geissner, H. K.: Fünfsatz, in: Historisches Wörterbuch der Rhetorik, Bd. 3. Tübingen 1996, S. 484–487.

Gerken, G.: Geist. Düsseldorf 1992.

Gesellschaft für Projektmanagement/RKW: Projektmanagement, Bd. 1+2, Eschborn 1991.

Geyer, P./Hagenbüchle, R. (Hrsg.): Das Paradox. Tübingen 1992.

Geyer, R: Das Paradox, in: Geyer/Hagenbüchle: Das Paradox, Tübingen 1992, S. 11ff.

Goffman, E.: Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag. München 1988.

Goleman, D.: Emotionale Intelligenz, TB. München 1995.

Goossens, F.: Erfolgreiche Konferenzen und Verhandlungen. Landsberg 1987.

Gordon, Th.: Familienkonferenz. Hamburg 1972.

Gordon, Th.: Managerkonferenz. Reinbek 1982.

Graichen, W.: Das ABC der Arbeitsfreude. Speyer 1988.

- Guirdham, M.: Interpersonal Skills at Work. London 1995.
- Hagenbüchle, R.: Was heißt paradox? in: Geyer/Hagenbüchle, Das Paradox, Tübingen 1992, S.27ff.
- Halbfas, H.: Das dritte Auge. 4. Aufl., München 1989.
- Haller, M.: Das Interview. München 1991.
- Haller, M.: Recherchieren. 4. Aufl. München 1991.
- Hammer, M./Champy, J.: Business Reengineering. 2. Aufl. Frankfurt/New York 1994.
- Harpprecht, K.: Medien-Faschismus? in: manager magazin 7/94. Harris, Th.: Ich bin o. k. – Du bist o. k. Hamburg 1973.
- Heintel, P. u. a.: Projektmanagement – Eine Antwort auf die Hierarchiekrise? Wiesbaden 1988.
- Heller, E.: Wie Farben wirken. Reinbek 1989.
- Heyman, R.: Warum haben Sie das nicht gleich gesagt? Zürich 1998.
- Hierhold, E.: Sicher präsentieren, wirksamer vortragen. 4., überarb. Aufl. Frankfurt am Main 1998.
- Hildebrandt, D.: Vater unser – gleich nach der Werbung. München 2001.
- Hodgson, J.: Das souveräne Verhandlungsgespräch. Niedernhausen 1998.
- Huber, W.: Sprachfallen und Denkfälle, in: Geyer/Hagenbüchle, Das Paradox, Tübingen 1992, S. 131 ff.
- Jahncke, R.: Sprechtechnik und Redekunst. München 1988.
- Jonas, H.: Das Prinzip Verantwortung. Frankfurt am Main 1979.
- Kellner, H.: Die Kunst, DV-Projekte zum Erfolg zu führen. München/Wien 1994.
- Kellner, H.: Konferenzen, Sitzungen, Workshops effizient gestalten. München/Wien 1995.
- Keplinger, W.: Merkmale erfolgreichen Projektmanagements. Graz 1991.
- Kirschner, J.: Manipulieren – aber richtig. München 1976.
- Kiyoshi, S.: Die ungenutzten Potentiale. München 1994.
- Klimke, R./Schott, B.: Die Kunst der Krisen-PR. Paderborn 1993. Köster, S.A.: Mit NLP zum Erfolg. Offenbach 1995.
- Krämer, W.: So lügt man mit Statistik. 4. Aufl. Frankfurt am Main 1992.
- Kreuzer, H./Prümm, K.: Fernsehsendungen und ihre Formen. Stuttgart 1979. Krüger, W.: Projektmanagement in der Krise. Frankfurt am Main 1986.
- Lay, R.: Dialektik für Manager. Frankfurt am Main 1979. Lay, R.: Führen durch das Wort. Frankfurt am Main 1987. Lay, R.: Wie man sich Feinde schafft. Düsseldorf 1994. Lazarus, A.: Fallstricke des Lebens. Stuttgart 1999.
- Lee, St. J.: Sämtliche unfrisierte Gedanken. 2. Aufl. München 2002.
- Leuninger, H.: Reden ist Silber, Schweigen ist Gold. Zürich 1993. Leuninger, H.:

Danke und Tschüs fürs Mitnehmen. Zürich 1996.

Liebenau, F. v./Schönberger, M. (Hrsg.): Das Grosse Buch der Anekdoten von A – Z, München 1991.

Lyle, J.: Body Language, London 1990.

Maddaus, B. J.: Handbuch Projektmanagement. 3. Aufl. 1990.

Malik, F. Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Stuttgart/Bern 1993.

Märten, R./Schreiber, G.: Überzeugend reden vor Publikum. München 2000.

Martini, C. M./Eco, U.: Woran glaubt, wer nicht glaubt? 2. Aufl. München 2000.

Maywald, F.: Der Narr und das Management. 2. Aufl. München 2001.

Maywald, F.: Struwelpeter für Manager. München 2002.

Mees, J. u. a.: Projektmanagement in neuen Dimensionen. 2. Aufl. Wiesbaden 1995.

Merten/Teipen: Empirische Kommunikationsforschung. München 1991.

Modellversuch Journalisten-Weiterbildung (Hrsg): Fernstudium Kommunikation swissenschaft. Teil 1, 2. Aufl. München 1989. Teil 2, 2. Aufl. München 1989.

Moore, S.: Interpreting Audiences. London 1993.

Morfill, G./Scheingaber, H.: Chaos ist überall... und es funktioniert. Frankfurt am Main 1991.

Müller, H.: Gesprächstraining. Dialektik für Manager. Zürich 1997.

Nadolny, S.: Ein Gott der Frechheit. München 1997.

Nadolny, S.: Er oder ich. München 1999.

Neumann, R.: Projektmanagement von A – Z, Frankfurt/New York 1996.

Neumann, R.: Projektmanagement. Booklet des Personal Potential. Stuttgart 1995.

Neumann, R.: Target Talking. Das erfolgreiche Mitarbeitergespräch. Rio Economy 1997.

Oetinger, B. V.: Das Boston Consulting Strategie Buch. Düsseldorf 1995.

Ötsch, W.: Haider light. Handbuch für Demagogie. Wien 2000.

Patterson, T. E.: Out of Order. New York 1994. Peter, B./Geri, W.: Entspannung. München 1991. Pinker, S.: Der Sprachinstinkt, München 1998.

Pipes, D.: Verschwörung. Faszination und Macht des Geheimen. München 1998. Popper, R./Ludwig, J.-C.: Bosse nach Wahl. Berlin 1997.

Postman, N.: Wir amüsieren uns zu Tode, Frankfurt am Main 1988.

Projektteam Lokaljournalisten: Journalismus und kommunale Öffentlichkeitsarbeit. München 1979.

Projektteam Lokaljournalisten: ABC des Journalismus. 6. Aufl. München 1990.

Purer (Hrsg.): Praktischer Journalismus in Zeitung, Radio und Fernsehen. München 1991.

Putsch, Günter: Das große Parlamentarische Schimpfwörterbuch. 2. Aufl. München 1989.

Recardo, R. J. u. a.: Teams. Houston 1996.

Richardson, J.: Erfolgreich kommunizieren. München 1992.

Ruede-Wissmann, W.: Auf alle Fälle Recht behalten. München 1989.

Ruede-Wissmann, W.: Super Selling. München 1989.

Ruhleder, R. H.: Rhetorik-Dialektik-Kinesik. 7. Aufl. Harzburg 1984.

Ruhleder, R. H.: Ruhleders Sprüche und Zitate. Würzburg 1994. Scannell, R.: Broadcast Talk. London 1991.

Schaller, B.: Die Macht der Sprache. München 1998. Scheler, U.: Gekonnt präsentieren. Offenbach 1996. Schopenhauer, A.: Eristische Dialektik. Zürich 1983.

Schneider, S.: Sag die Wahrheit, in: Cosmopolitan 5/99, S. 151ff. Schneider, W.: Lingua Blablativa, in: Spiegel Spezial 1/95.

Schneider, W.: Wörter machen Leute. 7. Aufl. München/Zürich 1994.

Schult, G./Buchholz, A.: Fernsehjournalismus. Ein Handbuch für Ausbildung und Praxis. 3. Aufl. München 1990.

Seifen, J. W.: Meetings moderieren. Offenbach 1999.

Shell AG: Die Ereignisse um Brent Spar in Deutschland, Broschüre. Hamburg 1996.

Sickel, C.: Mein Leben heisst Umsatz. Zürich 1998.

Siebert, H.: Der Kobra-Effekt. Wie man Irrwege der Wirtschaftspolitik vermeidet. 3. Aufl. München 2001.

Spiegel Spezial: Die Journalisten – Ärgernis Presse. Hamburg 1/95. Steinbrecher, M./Weiske, M.: Die Talkshow. München 1992.

Tange, E. G.: Der boshafte Zitatenschatz. Frankfurt o. J.

Thomson, A.: Argumentieren – und wie man es gleich richtig macht. Stuttgart 2001.

Urban, D.: Chancen für Querdenker. Zürich 1996.

Vasata, V.: Radical Brand. Überleben in der Sintflut. Düsseldorf 2000.

Vester, F.: Denken, Lernen, Vergessen. München 1978.

Vollmer, Gerhard: Paradoxien und Antinomien, in: Geyer, P./Hagenbüchle, R. (Hrsg.), Das Paradox, Tübingen 1992, S. 152ff.

Walther, G.: Sag, was du meinst, und du bekommst, was du willst. 18. Aufl. Düsseldorf 2001.

Watzlawick, P.: Die erfundene Wirklichkeit. München 1981.  
Watzlawick, P.: u. a.: Menschliche Kommunikation. München/Bern 1982.  
Watzlawick, P.: Die Möglichkeit des Andersseins. 2. Aufl. München 1982.  
Watzlawick, P.: Vom Schlechten des Guten oder Hekates Lösungen. München 1991.  
Watzlawick, P.: Wie wirklich ist die Wirklichkeit? 19. Aufl. München 1991.  
Weissman, A. Marketing-Strategie, 10 Stufen zum Erfolg, 4. Aufl. Landsberg/Lech 1994.  
Weissman, A. u. a.: Sinnergie. Zürich 1997.  
Wiedemann, P.: Krisenkommunikation. IZE Frankfurt am Main o. A.  
Wittchen, H.-U. u. a.: Ich vermisse nichts. München 2000.  
Wittgenstein, L.: Tractatus logico-philosophicus. Frankfurt am Main 1999.  
Wrede-Grischkat, R.: Manieren und Karriere. Verhaltensnormen für Führungskräfte. Wiesbaden 1990.  
Wunderlich, D.: Arbeitsbuch Semantik. 2. Aufl. Frankfurt 1991. Zelesnay, G.: Wie aus Zahlen Bilder werden. Wiesbaden 1985.  
Zink, F.: Wendezeit für Manager. Wege zu einer neuen Unternehmenskultur. Frankfurt am Main 1994.  
Ferner sind Artikel in Zeitschriften und Zeitungen ausgewertet, die nur in besonderen Fällen als Anmerkung im Text genannt wurden.

В тексте книги есть ряд ссылок на другие газетные и журнальные статьи.

---

<b>notes</b>
--------------

## **СНОСКИ**

Увэй (Wu Wei) – одно из центральных понятий даосизма, обозначающее недеяние. – *Прим. пер.*

Хорошей иллюстрацией использования анонимизированных посланий являются выступления Б. Н. Ельцина, который вместо «я» зачастую говорил «президент». – *Прим. ред.*

HELABA (Hessische Landesbank) – Гессенский земельный банк. –  
*Прим. пер.*