Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!
Если вы скопируете данный файл,
Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.
Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .
Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.
Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

несТандартный подход

Картстен Бредемайер

Черная риторика

власть и магия слова

Библиотека журнала СвойБизнес

УДК 659.4
ББК 65.290-2
Б87

Перевод И. Ульяновой, Е. Жевага
Редактор П. Суворова

Бредемайер К.

Б87 Черная риторика: Власть и магия слова / Карстен Бредемайер ; Пер. с нем. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 224 с. — (Серия «Нестандартный подход»).

ISBN 5-9614-0107-3

Карстен Бредемайер — тренер №1 в области коммуникативной техники для всей немецкоговорящей Европы. Черная риторика, по Бредемайеру, — это умение манипулировать всеми риторическими средствами и методами для того, чтобы в процессе переговоров или выступления оппонент или аудитория пришли к необходимому для вас выводу; отличать, в каком контексте и при каких вопросах ваши аргументы ничего не значат или, наоборот, являются решающими; 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.

Книгу Бредемайера отличает новый нестандартный подход, предлагающий как для начинающих, так и для профессионалов удачное сочетание методов, техник и упражнений для тренировки. С первых страниц становится ясно, что автор — специалист в своей области, а от легкого и остроумного стиля изложения получаешь истинное удовольствие.

Прочитав эту книгу, вы поймете, насколько велика магия слова, усовершенствуете свое восприятие, отточите свой стиль ведения дискуссий — и начнете вести их совсем по-другому.

Книга рассчитана на широкую аудиторию.

УДК 659.4
ББК 65 290-2

Технический редактор А. Бохенек
Корректор П. Суворова
Компьютерная верстка С. Соколов
Художник обложки М. Соколова

Подписано в печать 01.10.2004.
Формат 84x108 $^{1}/_{32}$. Бумага офсетная № 1. Печать офсетная. Объем 7 п. л. Тираж 5000 экз. Заказ № 4926.

Альпина Бизнес Букс
123060 Москва, а/я 28
Тел.: (095) 105-77-16
www.alpina.ru, e-mail: info@alpina.ru

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленных диапозитивов в ОАО «Можайский полиграфический комбинат». 143200, г Можайск, ул. Мира, 93.

ISBN 5-9614-0107-3 (рус.)
ISBN 3-280-05019-7 (нем.)

Все права защищены. Любая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими то бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Orell Fussli Verlag AG, Zurich, 2002
All rights reserved
© Альпина Бизнес Букс, оформление, 2005

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.

Удивительно, с какой скоростью ты воспринимаешь коммуникативные модели и как используешь их в речи. Супер!

Ты, Йош, лучшее доказательство того, что вы, дети, прекрасно видите 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, подержи же веревку, помоги папе!»

Спасибо за все.

За все то, чего не могло бы быть без тебя, дорогая Керстин, матери моих детей, их постоянного спарринг-партнера и одновременно самого лучшего утешителя.

«Папа» Карстен

Содержание

I.Черная риторика

Что есть что? — Определения
Риторика
Диалектика
Эристика
Рабулистика
Черная риторика
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
Использование самоиронии: «...Доля правды в этом все-таки есть!»
Правило: острая, меткая цитата в нужное время дороже золота... но еще лучше повторение собственной основной мысли!
Как сформулировать основную мысль?
Удачное определение роли невозможно переоценить...
Режиссируйте свои выступления.....49
Определение роли происходит не на содержательном уровне.....52
«Говори правду!» означает: нужно всегда говорить правду, но говорить правду следует не всегда.....54
Практические приемы техники убеждения: повторение наиболее важных положений закрепляет их в сознании собеседника.....67
Учитесь находить слова в любых ситуациях, всегда старайтесь сохранить инициативу!.....69
«Извиняйся, сколько душе угодно» — расчет искусного раскаяния.....70
Играйте возможностями языка: это демонстрирует вашу уверенность в себе.....73
Доверяйте результатам, стоившим вам немалых усилий.....79
Немедленно пресекайте любые попытки вербальной провокации!.....85

Каскадная техника прерывания неконструктивных
отступлений от главной темы.....87
Демаркационная линия вместо демонстрации
собственного остроумия.....93
Иногда стоит оставить противную сторону
«стоять под дождем».....94
Отвечайте не на все вопросы.....96
Учитесь гибко реагировать на вопросы:
ответить на вопрос — значит согласиться
с правильностью его постановки.....98
Профессиональная гибкая реакция
на вопросы.....99
Позаботьтесь о том, чтобы ваше послание
дошло до адресата.....100
В критических ситуациях старайтесь взять
инициативу в свои руки.....102
Небольшая словесная перестрелка стабилизирует
отношения и укрепляет контакты.....105
Козырной туз никогда не выскочит из рукава
без предварительной подготовки.....106
Проверяйте контекст, в который вы заключаете
свои высказывания.....107
Никогда не ждите вежливости от собеседника
и последовательно пресекайте грубость!.....ПО
Стараясь вовлечь собеседника в разговор,
заставляйте его кивать головой,
соглашаясь с вами.....111
Используйте принцип трехканальной
аргументации.....113
Преобразуйте негативные формулировки
в позитивные.....116

III. Самые яркие манипулятивные, аргументативные и вербальные уловки черной риторики — и как от них защититься.....119

IV. Магическая сила правильной постановки вопросов.....157

Основные правила постановки вопросов.....160
Существует множество глупых вопросов.....160

Существует множество умных вопросов.....162
Не каждого собеседника интересует содержание разговора, к сожалению, для некоторых
людей главное — доминировать в нем.....162
Существует множество поверхностных
или несущественных вопросов.....163
Виды вопросов.....164
Типы вопросов.....172
Альтернативные вопросы.....172
Наводящие вопросы.....173
Вопросы-уловки.....175
Риторические вопросы.....176
Встречные вопросы.....177
Вопросы, повышающие мотивацию.....181
Шокирующие и провокационные вопросы.....182
Контролирующие и подтверждающие вопросы.....184
Сократовские вопросы («зеленая улица»
для утвердительных ответов).....185
Карикатурные, утрированные вопросы.....186
Конкретизирующие вопросы.....187
Интроспективные и оценочные вопросы.....189
Информационные вопросы.....190
Повествовательные и описательные вопросы.....191
Вопросы-сценарии.....192
Определительные вопросы.....193
Вопросы, направленные на достижение взаимопонимания (открытые вопросы,
ориентированные на собеседника).....195
Интерпретационные (закрытые) вопросы.....195
Вопросы-мостики.....196
Вопросы-фильтры.....197
Вопросы с элементом удивления и сомнения.....199
Психологические вопросы.....200
Дифференцирующие вопросы.....201
Вопросы, связанные с восприятием
и самоанализом.....202
Вопросы-связки.....203
Задания для самопроверки.....204
Вам предлагается пять заданий
для самопроверки.....204

V. Магическая сила призыва.....207

Еще одна модель ведения разговора.....207
Новое измерение призывов.....209
Черно-белый менталитет призыва.....210
Синдром помощи в призывах.....210
Модель «козла отпущения» и призыв.....211
«Эффект победителя» и призыв.....212
Создание комплекса вины и избавление от него.....212
Призыв как указание к конкретному действию.....213

Список использованной литературы.....217

ЧЕРНАЯ РИТОРИКА

В USA Today от 24 января 2002 года под заголовком «Словесные потасовки в Кремниевой долине» можно прочитать о том, как компании Sun и Oracle обрушили на Microsoft Билла Гейтса (а Гейтс, естественно, в долгу не остался) целую серию высказываний, которые иначе, чем ударами ниже пояса, назвать трудно. В ходе судебного процесса Ларри Эллисон, председатель правления Oracle, позволял себе фразы типа: «Нам не особенно нравится Microsoft, но мы не рассчитываем на помощь государства!» Эта склока достойна тех времен, когда медиамагнат Тед Тернер сравнил своего противника Руперта Мердока с Гитлером, причем дважды кряду и один раз даже под присягой. Но более беспощадно и жестоко жгут друг друга словами в огнедышащем жерле взаимной вражды боссы хай-тека. То, что там происходит, можно назвать грандиозной публичной демонстрацией пошлости, резюмирует USA Today. Между тем множество сотрудников европейских филиалов этих фирм смотрят на происходящее совсем по-другому. Они разражаются ликующими криками и аплодируют при каждом словесном залпе, укрепляясь в справедливости собственных предубеждений, и вместе с родными, друзьями и знакомыми расценивают происходящее как черную страницу набирающей силу экономической войны за передел сегмента рынка, за безраздельное господство в отрасли, где показатели объемов продаж не растут либо вообще снижаются. В такой битве хороши все средства, а черная риторика в ней не только разрешена, но и узаконена.

Ступени эскалации вербальной составляющей этой экономической войны слагаются из самых разнообразных элементов.

Так, председатель правления Bank of America назвал главу конкурирующей компании Citibank Group Батхедом («Butthead») — это слово имеет несколько вариантов перевода, я предпочту воздержаться от упоминания здесь хотя бы одного из них.

Прошли те времена, когда профессор Джеральд Мейерс, бывший председатель правления American Motors, мог с уверенностью утверждать: «Дух вражды присутствует везде, но доступ в средства массовой информации для него закрыт. На эту тему говорят в кантри-клубах за бокалом мартини».

Розабет Мосс Кантер, автор бестселлера и популярный консультант, так характеризует отрасль информационных технологий Кремниевой долины: «Эта промышленность находится

еще в детском возрасте, поэтому следует терпимо относиться к тому, что и ведет она себя тоже по-детски» — в противном случае раздражение будет скрываться за маской вежливости, а это не отвечает ничьим интересам.
«Почему бы и не вылить на конкурента ушат помоев?» — задаются вопросом участники совещаний руководства различных компаний. Атака на врага в сфере его интересов выгодна тем, что дает возможность облить конкурента грязью в средствах массовой информации и насладиться определенным вниманием к собственной персоне и общественным резонансом. С другой стороны, это придает дополнительную пикантность непринужденным беседам в деловых кругах.
В США можно наблюдать три разновидности подобных атак, констатирует USA Today.

1. Шоковая атака

Внедрена в практику и доведена до совершенства в высказывании Теда Тернера о Руперте Мердоке: «Подобно покойному фюреру, он контролирует средства массовой информации так, как это выгодно ему самому». Отдавая должное автору данной цитаты, следует заметить, что позже он несколько смягчил ее, заявив во всеуслышание, что, дескать, считал оппонента «австралийским позором» журналистики («disgrace»). Мер док молчал, но находящиеся в его руках средства массовой информации задались вопросом о том, не является ли данное высказывание результатом «влияния медикаментозного лечения на пациента с маниакально-депрессивным синдромом» (New York Post).

2. Разрушаем по кирпичику, или Как бы придумать еще что-нибудь побольнее

Когда решался вопрос о том, кто займет господствующее положение на американском рынке телефонных коммуникаций, Макгоуэн из MCI назвал продукцию AT&T «sleazy»(англ. — низкопробный — прим. пер.), а несколько позже добавил, что с такими продуктами на рынке удержаться невозможно. Далее он присовокупил к уже сказанному следующее: «Мы внимательно наблюдаем за тем, что делает AT&T, и поступаем с точностью до наоборот». Макгоуэн продолжал в том же духе до тех пор, пока структура AT&T не была разрушена правительством.

3. Междоусобицы

Междоусобные войны между Coca-Cola и Pepsi, Burger King и McDonald's, а также между Ford и General Motors общеизвестны. Pepsi вознамерилась привести в состояние шока своего конкурента Coca-Cola посредством «Pepsi Challenge Test», результаты исследований которого свидетельствовали о том, что большинство потребителей кока-колы отдают предпочтение вкусу пепси — рекламный трюк, едко прокомментированный председателем правления Pepsi Роджером Энрико, заявившим в самый разгар шумихи по этому поводу буквально следующее: «Мы наслаждаемся войной с колой. Мы знаем, что она идет на пользу бизнесу — и всем маркам безалкогольных напитков!»
С тех пор партизаны словесных войн успели превратиться в снайперов и теперь наслаждаются собственными остротами на всю катушку — разумеется, за чужой счет.
При этом они поддерживают свои маркетинговые акции заградительным огнем из словесных залпов, которые задают потребителю новое направление, заставляя его дать оценку, укрепиться в собственных предубеждениях или занять определенную позицию.
Вражда между председателями правлений Макнили и Эллисоном, с одной стороны, и предпринимателем Гейтсом, с другой, проявляется в 1) нападках на личность в сочетании с 2) болезненными уколами и 3) междоусобными выпадами, достигая, таким образом, новой ступени противостояния, на которой все три разновидности словесных атак выступают единым блоком, взаимно увеличивая свою взрывную силу.
USA Today называет Макнили клоуном, развлекающим публику забавными выходками и шуточками, неизменно содержащими уничтожающую критику в адрес Microsoft, и приводящим в отчаяние собственных пиарщиков, остающихся явно не у дел.
В интервью он с удовольствием принимает многочисленные пасы, чтобы тут же переправить их в ворота Microsoft. Только недавно он заявил о том, что «клоун Бозо мог бы управлять Microsoft эффективнее», чем Гейтс и его люди.
Вначале микрофон еще не был включен, однако Макнили повторил то же самое еще раз слово в слово и проследил, чтобы все было записано. Этот выпад тут же стал достоянием общественности — его муссировали все средства массовой информации. Макнили

наслаждался триумфом и счел нужным сделать маленькое дополнение: «Клоун Бозо может хорошо играть в монополию. Но для этого ему не нужно обладать талантом руководителя — ни в малейшей степени».
Кто назвал председателя правления Microsoft Балмера «Балмер и Батхед»? Макнили. Кто переименовал Windows C.E. в «wince» (англ. — содрогаться от отвращения. — прим. пер.)? Макнили. Кто превратил «Outlook» в «Look out» (англ. — берегись, осторожно! — прим. пер.)? Макнили.
Он раздает Microsoft пощечины, видя свою миссию в том, чтобы после его смерти «его дети не остались в мире Microsoft».
И убежден, что инициатива Microsoft под названием «Hailstorm» (англ. — град. — прим. пер.) «возможно, соответствует своему названию больше, чем любая другая технологическая инициатива, известная в истории человечества. Миллион ледяных глыб падают на вас с бешеной скоростью, и некуда бежать, и негде укрыться от них, и они настигают каждого» — миллион ледяных глыб, уничтожающих все и вся, увернуться от которых невозможно.
Ларри Эллисон из Oracle, для того чтобы стереть Microsoft с экранов мониторов, использует шоу-эффекты. Так, например, на одном мероприятии он предъявил вниманию тысячи представителей мира Интернета подложное электронное письмо: «I love you, Larry» (Я люблю тебя, Ларри (англ.). — Прим. пер.), сопроводив данную демонстрацию истерическими воплями: «Вирус! Вирус!».
Эллисон назвал Microsoft «Компанией Мистера Недотроги», засвидетельствовав тем самым свою глубочайшую ненависть к конкуренту.
Во всех этих случаях мы сталкиваемся с черной риторикой — осознанно выстроенной речью, начиненной вербальными минами, приправленной словами, по действию сравнимыми с мышьяком. Вырываясь за рамки чисто производственных вопросов, такая речь нацелена на широкую аудиторию.
Так как при чтении этой книги, посвященной черной риторике, а также при использовании описанных в ней техник и инструментов или для защиты от них вам придется профессионально заниматься неисчерпаемыми возможностями языка, оперировать отдельными словами в их точном значении и проверять эффективность действия различных аргументативных цепочек, было бы полезно сейчас подчеркнуть следующие пункты:

- Апелляции или требования, содержащиеся в нашей речи, инициируют действие, и именно это является ее основной функцией.
- Наша речь помогает нам последовательно руководить своими действиями не только через перспективные целевые стратегии, но и, как ни странно, через провозглашение совершенно утопических идей, главным образом, однако, посредством выставления оценок, вынесения суждений либо путем выгодной манипуляции или эффективной мотивации.
- Наша речь подменяет собой действие: под Новый год мы заявляем о своих самых лучших намерениях и уже к Пасхе полностью забываем о них, мы легкомысленно строим утопические планы и терпим крах при попытках претворить их в жизнь (не только на новых рынках, когда оказывается, что одних слов недостаточно), игнорируя тот факт, что за словом должно следовать дело.
- Наша речь еще и легитимирует наши действия, когда мы заставляем звучать во всеуслышание свой «внутренний голос, который говорит нам, что мы должны или не должны делать» (Ханна Арендт), выдавая его за голос совести.
- В речи мы преподносим свои поступки, то, что было, или подводим словесную базу под собственное действие или бездействие.
- Наконец, наша речь сама есть действие: всякая вербальная нечисть, любая злонамеренная ложь или любое лжесвидетельство, как и каждое отдельно взятое оскорбительное высказывание, подчеркивают преступность действий, инициированных словами. Наш язык (за исключением поцелуев) является самым простым и в то же время самым восхитительным из всех коммуникативных инструментов, коими 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 и коммуникативных актов.

Риторика

Риторикой называется наука об эффективном применении речевых компонентов (слов и фраз) во время публичного общения, а не во внутренних монологах. Она также описывает технические приемы, которые позволяют добиться коллегиального решения в свою пользу либо просто выбить почву из-под ног оппонента.
Термин «техника» (techne) подразумевает, что речь идет как об искусстве и науке общения, так и о практических Навыках — определенном знании, мастерстве, способностях того, кто ее применяет, «хитроумных приемах, уловках, коварных замыслах», ведь именно такие равноправные значения слова «техника» даны в этимологическом словаре.

Диалектика

Диалектика, в дословном переводе «внутренняя противо-положность», 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, причем, как это сформулировал Артур Шопенгауэр, «per fas et nefas» — всеми правдами и неправдами.
Черная риторика — волшебное и демагогическое средство, позволяющее внушить оппоненту иную точку зрения. Это «намеренная непреднамеренность», подобная китайскому «увэй» (Wu Wei — одно из центральных понятий даосизма, обозначающее недеяние. — прим. пер.). Она 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 ощипанных голубей мира времен вербальных компромиссов.
С такой легкостью, будто речь идет о предметах вовсе для нее неважных, черная риторика терпеливо сносит все парадоксальные противоречия, содержащиеся в наших, казалось бы, прекрасно задрапированных в аргументы высказываний, или неловкости, вызванные проблемами с артикуляцией; иронически шаржируя, подсмеивается над некоторой склонностью к описанию собственной натуры, балансирующей между жеманством и провоцирующим лицемерием; проворно предупреждает любые попытки действия и зачастую 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 наркотик, принимаемый нами для самовозбуждения и наносящий незатягивающиеся раны, навсегда остающиеся в реминисценциях, воспоминаниях собеседника.
Черная риторика — это облеченная в слова доминанта победителя, убедительная благодаря последовательному использованию всех средств и инструментов, доступных в языковой сфере: вербальных, паравербальных и невербальных, т. е. речевых, телесно-речевых сигналов и сигналов, сопровождающих речь.
Конечно, мы, подобно Карлу-Хайнцу Антону (Mit List und Тйске argumentieren), могли бы ошибочно отнести ее как, несомненно, злую риторику исключительно к области эристики, но при этом потеряли бы из виду другие технические приемы, методы и инструменты, взаимно дополняющие друг друга и предлагающие целый калейдоскоп возможностей применения, и заранее определили бы как полезные или бесполезные технические приемы, сами по себе, в принципе, нейтральные, потенциал которых проявляется лишь при их использовании.
В этом случае на первый план выходят, главным образом, диалектические, т. е. ориентированные на диалог дискуссионные и аргументационные структуры, а технические приемы и инструменты, рассчитанные на монолог, незаметно исчезают из поля зрения или по крайней мере рискуют остаться без должного внимания.
Тот, кто сегодня посещает семинары, посвященные проблемам коммуникации, возлагает особенно большие надежды на честный, доверительный, основанный на достоверности разговор, обязательными условиями которого являются взаимная толерантность партнеров и стремление к «субъективной объективности».
Однако повседневная жизнь, в частности профессиональная жизнь, демонстрирует нам прямо противоположное: здесь участникам разговора вновь и вновь удается добиваться выводов, изначально для других неприемлемых, подводить собеседников к принятию цепочек аргументов и мыслей, чуждых им или вызывающих недовольство, в качестве собственных.
Здесь идет работа с риторикой интереса (это понятие очевидно несет на себе печать Третьего рейха с его манипулятивными опытами и ужасными извращениями), препарирующей конкретную тему или предмет разговора так, что мы вдруг оказываемся вынужденными сказать то, чего сами от себя не ожидали, и в результате отходим от собственных позиций или терпим

вербально-аргументативное поражение, и это несмотря на то, что изначально факты выглядели вполне убедительно.
Инициатива в разговоре уплывает из наших рук, победу одерживают софизмы, а цепочки объективных аргументов запутываются в клубок, размотать который не представляется возможным.
И все-таки следует учитывать один очень важный момент: все коммуникативные технические приемы, методы и инструменты сами по себе нейтральны, честными или нечестными они становятся лишь при использовании, превращаясь в белую или черную риторику.

Из чего складывается черная риторика и на что она способна

Некоторые любят погорячее: тот, кто из тактических соображений нарушает правила ведения разговора и использует черную риторику, выигрывает.
Один известный немецкий коуч-консультант по персоналу 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 бн проделывал не всегда, а лишь в тупиковых ситуациях, когда разговор безнадежно увязал в каком-либо из наиболее важных пунктов.
В автомобильной промышленности и в области мобильной телефонии, в сфере финансовых услуг или бизнес-тренинга 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.
В романе Джеймса У. Эллисона «Найти Форрестера» состарившийся обладатель Пулитцеровской премии Уильям Форрестер спрашивает у своего ученика Джамала: «Но, предположим, ты нарушишь правила. Чем ты рискуешь в этом случае?» «Тем, что буду делать это слишком часто», — отвечает тот.
Совершенно верно, такой ответ отвлекает от содержания, причем

не только партнера по разговору, но и самого автора подобной реплики, концентрируя его внимание уже не на сути разговора, а на правилах, которые он должен нарушить.
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.
Вновь и вновь являет нам риторика свою черную сторону, например, там, где под маской деловой и основанной на фактах предварительной информации апеллируют к чувствам, там, где при помощи языковых средств искусно отвлекают от собственных проблем с формулированием мысли или где слово связывают с делом, для того чтобы обмануть рассудок, как это было во времена Третьего рейха и с тех пор повторялось еще очень много раз.
Адольф Гитлер заявил о своих страшных преступлениях против человечества в книге «Моя борьба», в которой он наряду с прочим с грубой откровенностью высказался о роли оратора и о значении речи: «Однако тем 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 лишь 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 (в книге Worter machen Leute): «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, во французском национальном собрании и в берлинском Дворце спорта. 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. Определение цели — не примитивная стратегия, пригодная разве что для партизан в джунглях, а игра на клавиатуре вербальных, паравербальных и невербальных возможностей, сочетающая в себе стратегию и тактику шахмат с виртуозностью Горовица.
Руперт Лей (Wie man sich Feinde schafft, с. 142) пишет по этому поводу: «Немалое число победителей демонстрируют свое превосходство в разговоре. Иногда они усваивают элитарную манеру речи. Однако нередко языковые средства используются для того, чтобы замаскировать присутствие доминанты победителя, которая может скрываться за выражением симпатии, неприязни, удивления, похвалы, просьбы о совете или о помощи».
Нарушители правил играют — осознанно или неосознанно, открыто или тайно, прямо или косвенно — в свою игру.
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 отражают в себе всю палитру обычной коммуникации.
Если выбранный торный путь не приводит к желанной и необходимой 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, ловко и осторожно использует других партнеров, сооружая новые блоки и засыпая старые трещины и котлованы.
При этом, однако, она ни на минуту не упускает из виду поставленную цель и — с успехом нарушает правила.
Черная риторика рождает внезапную смену эмоций, сумятицу чувств, являет кротость там, где мы ожидаем упорного сопротивления, и упорно сопротивляется, когда мы на свою беду осмеливаемся, наконец, надеяться на компромиссы. Черная риторика меняет правила игры, создает новые коалиции взамен старых, проявляет чудеса интуиции — и все это с такой скоростью, что у противника буквально заходит ум за разум.
Эрик Берн {Spiele der Erwachsenen, с. 57) описывает один из диапазонов воздействия на собеседника при помощи нарушения правил, не касаясь при изображении «игр» самого этого понятия: «Это можно описать как периодически возвращающуюся последовательность часто повторяющихся трансакций, внешне лишенных подтекста, но на самом деле подчиненных каким-либо скрытым мотивам; проще говоря, это можно определить как последовательность отдельных акций, ведущих в одну ловушку или использующихся для осуществления одного провокационного маневра. Игры [читай: нарушения правил — К. Б.] отличаются от процедур, ритуалов и вообще всех видов традиционно развивающихся во времени процессов, главным образом, двумя пунктами:

1) тем, что они подчинены скрытым мотивам, и
2) коэффициентом полезного действия. Процедуры могут быть эффективными, ритуалы могут быть действенными и другие виды подобных процессов могут приносить пользу, но по своей сути все это явления открытые и честные, так сказать, соревновательные...»

На следующей встрече проанализируйте, тем не менее, ситуации, в которых участники разговора вступают на скользкий путь правды с ограниченной ответственностью и терпят неудачу, несмотря на

чрезвычайно убедительные аргументы.
Поэтому профессионалы риторики не просто склоняются, а твердо верят в то, что, если хочешь при игре в карты вытащить из рукава козырный туз, следует не уповать на чудо в духе Зигфрида и Роя или Дэвида Копперфилда, а загодя сунуть этот козырный туз себе в рукав.
Нарушители правил, черные риторы, ловко разыгрывают свои карты, затевают собственные игры и используют любые инструменты, методы и технические приемы — и все-все шансы.

- Черная риторика заключается в использовании в речи себе во благо всей риторической и диалектической скверны; с ее помощью иерархизируются ситуации, всякую иерархию исключающие; определяются, а вслед за тем нарушаются содержательно-аргументативные границы, искусственно создаются проблемы, а логические цепочки разрушаются и с головокружительной скоростью восстанавливаются вновь.
- Черная риторика — это непрерывные просьбы предложить конструктивное решение и действующее на нервы отрицание любых таких предложений всеми средствами изощренной деструкции.
- 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.

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

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

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, одновременно захватывающих и манипулятивно-манипулирующих, т. е. манипулирующих нами, манипуляторами.
Ибо кто же не предпочтет какой-либо трюк, позволяющий вытащить голову из петли, идее затянуть эту петлю еще крепче? Выбор средств в риторике имеет решающее значение; ее шкафчик с ядами — не для слишком щепетильных, и каждая отрава имеет бирку с гарантией результата.
В своей классической работе «Worter machen Leute» Вольф Шнайдер в форме настоящего детектива рассказывает о применении риторики и ее способности облекать мысли в слова, срывая с нее все вербальные оболочки.
Но: он избегает понятий рабулистика/словесные ухищрения, эристика/искусство ведения вербальной войны, выставляя напоказ только диалектику. И скрывает от своего читателя черную риторику, а белую, напротив, демонстрирует во всей красе.
Этого явно недостаточно. Вот еще одна причина написать эту книгу.

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 г., Вольф Шнайдер в своей уже цитировавшейся нами книге разработал несколько правил хитроумной риторики (с. 115 и след.), которые я возьму на себя смелость объявить общими:

1. *Способ выражения должен быть простым и метким — «смотреть в рот народу» (Лютер).*

   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.

2. *Говорящий должен четко выделять в своей речи основные*

положения.

В качестве примера Шнайдер приводит здесь листовку 1789 г., т. е. времен Французской революции, в которой ее автор, аббат Сиейес, говорит о роли пролетариата, широких масс народа (третьего сословия):
«Что такое третье сословие? Все!
Что оно значит сегодня? Ничего!
Что ему нужно сегодня? Все!»
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!»

3. *Убедительная главная мысль, ясное mission-statement (англ. — заявление о миссии. — прим. пер.) 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 пилюли». Не только Шоу было известно о том, что удачный боевой клич обеспечивает половину победы.

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

   Классическая фраза Катона «Полагаю, что 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 одном из мичиганских университетов, в домашнюю страницу интернетовского сайта вставляли слова, придуманные

специально для этой цели, такие, как, например, «Zabulon» или «Civadra». И что же в результате? Чем чаще они повторялись, тем позитивнее становилось их восприятие. Все более положительными оказывались и варианты их толкования.

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. Необходимость выбора затрудняет доступ к главной мысли, и не случайно слово презентация означает «предъявление» (своей позиции).

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 есть» — даже если вы полагаете, что это не так.

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 идеи как неприменимые на практике. Любые инициированные в общественной жизни политические дебаты организованы согласно этой логике.

С кажущейся деловитостью и эмоциональным подъемом нарушители правил предлагают коллегам поиграть, превращают их в игроков или, что еще хуже, в мячи для обмена пасами с другими игроками, дезориентируют всех искусными демаршами, устанавливают правила, потом нарушают их... и в конце концов побеждают благодаря собственному превосходству, основанному на спровоцированных призывах о помощи, исходящих от беззащитных партнеров: игра — партия — победа одной из сторон. И поражение остальных.

Разумеется, все это только великолепная, веселая игра, в которой осмелившуюся возразить сотрудницу можно назвать «козой» с «типично "женской логикой"», а протестующий коллега становится «индивидуалистом», тормозящим развитие коллектива.

Вы полагаете, что эти игры совершенно безобидны? А могли бы вы в этом поклясться?

Для нарушителей правил победа — не только все, а вообще единственное, что имеет значение.

Ведь в конечном итоге это наглядно демонстрирует, как нарушающие правила диалектики-провокаторы ловко пропихивают свои идеи за счет всех остальных, эгоцентрично и умело действуя по придуманному ими самими сценарию.

Может быть, вы хотели бы, чтобы Мистер Диалектик прямо заявил о своих собственных целях и мотивах, планах и расчетах, представлениях и концепциях?

Не тут-то было, ибо в этом случае мало уважаемые им коллеги, в свою очередь, принялись бы за критику. Он оказался бы в очень опасном положении, если бы разговор действительно стал предметным и началось серьезное, конструктивное обсуждение наконец-то полученного от него предложения — без всяких игрищ, без пространства для маневра и изощренных коммуникативных стратегий. Без жертвы это вряд ли было бы так уж весело.

Ясно, что такой искушенный диалектик, коим является любой нарушитель правил, умеет уходить от подобных ситуаций. Вместо того чтобы сделать разговор более конкретным и спровоцировать

столкновение противоположных позиций, он постарается умерить накал страстей, заговорить одних, запутать других и благополучно заведет разговор в тупик.
С его точки зрения игрока это вряд ли может быть полезно, поэтому на пике коллективного замешательства он резко меняет направление дискуссии и вновь выступает в роли всеобщего спасителя, представляя, будто бы вынужденно, собственное решение проблемы.
Его действия приводят к тому, что вся команда оказывается, так сказать, за бортом дискуссии, и в конце концов, когда уже некому бороться за результат и катастрофа кажется неотвратимой, он берет штурвал в свои руки и ловко обходит все коммуникативные рифы, возведенные им же самим.
Он становится героем дня в самый кризисный момент, когда никто уже не надеется на спасение, и всеобщая благодарность ему обеспечена.
Диалектики в совершенстве владеют искусством демонстрации «доминанты победителя средствами языка» по собственному сценарию. Будучи искусными нарушителями правил, они, вне всякого сомнения, прекрасно ориентируются прежде всего в доминантной коммуникации, умеют управлять разговором по своему усмотрению, заручаться поддержкой всех его участников и убеждать остальных в своем (кажущемся) нейтралитете якобы в интересах дела. Они ловко скрывают свои способности, но никогда не забывают о них и могут уступить в мелочах, чтобы затем с новой силой разразиться фейерверком собственного тщеславия.
Позволим себе еще раз вспомнить по этому поводу высказывание Руперта Лея: «Немалое число победителей демонстрируют свое превосходство в разговоре. Иногда они усваивают элитарную манеру речи. Однако нередко языковые средства используются для того, чтобы замаскировать присутствие доминанты победителя, которая может скрываться за выражением симпатии, неприязни, удивления, похвалы, просьбы о совете или о помощи».
Похожим образом подходит к проблеме и Вольф Шнайдер в уже известной нам книги: «Главный вопрос: риторика — это искусство слабых, позволяющее им успешно противостоять сильным, или сильных, стремящихся завладеть властью слова, дабы упрочить собственное превосходство?»
Ответ кажется очевидным.
Нарушители правил и диалектики-профессионалы играют на всей клавиатуре языковых средств и возможностей, осознанно или

неосознанно используют полный спектр диалектической полемики, с одинаковой легкостью ведут разговор в открытой или закрытой манере, прямым или косвенным образом направляют свои игры, ловко используя в разговоре или дискуссии целый калейдоскоп разнообразных тактических приемов.
За дымовой завесой коммуникации, якобы основанной на принципах партнерства и, само собой разумеется, равноправия, под маской заботы о благе каждого они затевают за столом деловых и конструктивных переговоров игры по своим правилам, свободно выбирая и варьируя различные стратегии.

> Ведь значение имеет только цель, и цель есть отнюдь не путь, а победа — собственная или собственной точки зрения.

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.
Путь есть цель? Забудьте об этом, цель есть цель; если выбранный торный путь не приводит к намеченной цели, находчивые нарушители правил продираются через вербальные джунгли конференций, сквозь хаос коллективной дискуссии, разрушают, главным образом при помощи убийственных фраз или мотивов, старые, проверенные мосты, набрасывают схемы и составляют планы, размещают указатели и строят новые подвесные мосты. Они вероломно объединяются с другими партнерами, разрывают и заключают соглашения, находят новых союзников и заявляют о своей солидарности, клянутся в верности и ударяются в философию, нагнетают страсти и успокаивают. Но никогда, ни в коем случае они не упускают из виду свою цель и, не задумываясь, подчиняют ей все коллективные цели, ведь собственные интересы для них превыше всего.
Их мир — непрерывная смена чувств и эмоций; коммуникативный Инь-Ян — их жизненная философия. Кротость там, где мы ожидаем упорного сопротивления, и упорное сопротивление, когда мы осмеливаемся, наконец, надеяться на компромиссы. Изменение

прежних правил игры и декларирование новых, коалиционный блуд, интуитивные догадки — это их жизнь, и любые перемены для них так же естественны, как для нас смена носков.
Черная риторика — это специально разработанная и периодически возвращающаяся последовательность игр в форме коммуникативных трансакций, внешне всегда лишенных подтекста, но на самом деле подчиненных каким-либо скрытым, по сути своей абсолютно эгоманиакальным и эгоцентрическим мотивам. Проще говоря, ее можно определить как последовательность сбивающих с толку и не всегда ориентированных на результат отдельных акций, ведущих в одну ловко расставленную ловушку или использующихся для осуществления одного грязного, диалектического, десолидаризирующего, но обязательно провокационного и результативного маневра.
И если нужно, нарушители правил обрывают сложные мыслительные построения и конструктивные разговоры остроумными «убийственными фразами». То, что это удар ниже пояса, их ничуть не смущает.

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, т. е. скрывающим истинное лицо человека под маской определенной роли, умаляющей положительные качества его личности либо вообще лишающей возможности показать себя.
Стен Надольни, один из самых читаемых современных немецких писателей, в своем романе Er oder Ich (Он или Я (нем.). — Прим.

пер.) (с. 11) описывает этот феномен как нечто позитивное, потому что (анти) герой его романа 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».

И далее: «Сразу же возникает вопрос: что это за человек, который так говорит о себе? Вероятно, это слова личности, весьма уважаемой в деловых и политических кругах? О таком "Я" мы говорим, что он выражается слишком напыщенно, и делаем собственные выводы. Я и ОН похожи на рыбачьи сети; в одну ловится много мелких рыбешек, в другую попадается меньше рыб, но зато какого размера!»

Однако Надольни анализирует, заставляя своего Оле Ройтера осознанно выбирать то один, то другой способ выражения.

Мой собственный опыт показывает, что дело обстоит несколько иначе — 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 — К. Б.] 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» (с. 49 и ел.).

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 вы делали до сих пор.

Во время важного телефонного разговора включите диктофон и с его помощью проконтролируйте, как вы используете предложения с Я и ОН, а также анонимизированные конструкции.

Может быть, мы осознанно используем анонимизированные конструкции, дабы избавить себя от произнесения неудобного «я»? Так, кто-то говорит: «Я совершенно выбился из ритма, моя карьера закончилась, и теперь я качусь назад!» В этом случае мы, движимые искренней симпатией, сочувственно хлопаем его по плечу и бормочем, что, дескать, все образуется и т. п. Напротив, анонимизированные конструкции, в отличие от предложений, содержащих Я, не привносят в речь сигналов, возбуждающих сочувствие, ведь никто не жалуется на свою собственную тяжелую долю. Такие конструкции сигнализируют о внутреннем спокойствии говорящего.

Хуже того — они открывают нам возможность, вместо того чтобы заручиться сочувствием, как это было в предыдущем примере, продемонстрировать нарочитое и глубоко психологизированное смирение: мы стоим в зените жизни (следующий зенит задерживается, настоящий проходит) и видим, что все в этом мире преходяще. Факт личного падения превращается всего лишь в снаряд для обезличенной игры с дальней дистанции.

Но — хорошим менеджерам (я уже не говорю о преуспевающих!) это вовсе не нужно. Оставьте эти игры, анализируйте!

Возьмите в руки оригинал или презентационный текст своего следующего доклада и подчеркните все анонимизированные конструкции. Несколько раз громко проговорите соответствующие

пассажи от первого лица. Тренируйте свое Я!

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.

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

Пример

«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...»

Использование самоиронии:
«...Доля правды в этом все-таки есть!»

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

«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 этого 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 (смеется); естественно, 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 (опять смеется)».
«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».
«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?!» (смеется).

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. 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!

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

Следующий пример, на этот раз совсем короткий:

А: «Вы дурак!»
В: «Ах, если бы вы знали меня лучше, вам было бы ясно, что я не дурак, а первая скрипка!» (Игра слов. Нем. Pfeife имеет значения «скрипка» и «дурак». — Прим. пер.)

А теперь рассмотрим сказанное с точки зрения слушателя. Он слышит один раз «дурак» и один раз «первая скрипка» и должен немедленно различить и понять иронию и самоиронию, а затем сохранить в памяти обратное. Маленький вопрос: какое слово является антонимом к слову «дурак»? — Ну как, понятно?!

Совет
В ответственных ситуациях никогда не отвечайте самоиронией на вопросы или упреки, обращенные к вам лично, к вашей фирме или сфере вашей деятельности. Такое послание потребовало бы от собеседника растянуться в мыслительном шпагате, и потом

некоторое сомнение остается всегда.
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.

Отсюда обратный пример

«Итак, это вы развалили фирму?» «Нет, напротив, моя работа всегда приносила компании только пользу!»

Запомните

Никогда не повторяйте 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 («Я не виноват»).
Самоиронией мы называем стилистическую фигуру, предлагающую реципиенту трансформировать смысл услышанного с точностью до наоборот.
Удачный пример находим в романе Стена Надольни Er oder Ich (с. 39), где стареющий консультант Оле Ройтер иронизирует с собственным Я в вагоне поезда, идущего через всю Германию: «В принципе, я сделался продавцом, — усмехнулся Оле Ройтер. — Сегодня я продаю импульс, подстегивающий деятельность фирм, партий и всевозможных организаций. Впрочем, я получаю деньги и в том случае, если он не срабатывает».

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

В аудиокниге для издательства Rusch, вышедшей под названием Nie wieder sprachlos! (Никогда не молчи! (нем.) — прим. пер.), я уже делился с вами собственными соображениями на эту тему, сегодня у меня есть для вас новый совет.
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 представляются рефераты по соответствующим вопросам.
Темой моего доклада были возможности использования и визуальное оформление видеоконференций, не успевших тогда еще получить широкого распространения. За такую 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 250 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 практике своей работы, 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 с одного из задних рядов поднялся мужчина, по виду типичный руководитель, в солидном костюме (большинство собравшихся были одеты неформально) и без обязательного пакета с информационными материалами подмышкой. 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.

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 мною 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 его надеть, а не тычь ею ему 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 249 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 XY разработала первоклассную систему оснащения видеоконференций, которая сэкономит ваши средства и ускорит ваше продвижение вперед! Еще вопросы?»
Язвительнее было бы спросить: «Еще вопросы, столь же полезные для дальнейшего обсуждения предмета нашей дискуссии?»

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.

Как сформулировать основную мысль?

Удачная формулировка основной мысли характеризуется наличием трех факторов:

- она концентрирует в себе содержание разговора или речи;
- она 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?!);
- она 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 XY 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 невозможнопереоценить... Режиссируйте свои выступления

Уже в течение нескольких лет Йоханнес Рау из Вуппераля занимает пост президента ФРГ, придя на смену такой харизматической личности, как Рихард фон Вайцзеккер, и такому интеллектуалу, как Роман Герцог. До сих пор в политике Рау выглядел достаточно бледно. Впрочем, на то есть и объективные причины: с одной стороны, это злосчастное расследование по поводу авиаперелетов, оплаченных банком West LB, с другой — последовавшие затем проблемы со здоровьем, тяжелая операция, затянувшийся на многие месяцы процесс выздоровления. И вот уже средства массовой информации всех мастей и оттенков, представленных в дремучем лесу под названием мультимедиа, в один голос упрекают Рау в том, что он не справился с ролью, что в отличие от Вайцзеккера у него слишком мало харизмы и что по сравнению с Герцогом он недостаточно драматичен.
В этом свете абсолютно логичным выглядит следующее замечание Вольфа Лепениеса: «Хорошей идеи недостаточно. Критическое значение имеет постановочное решение. В политике нужна поза». Вначале идея хороша сама по себе, но затем идет проверка ее жизнеспособности, обеспечивается ее постоянное присутствие в сознании публики, генерируется сила ее воздействия — начинается спектакль, игра, в которой у каждого своя роль. Хорошая идея, конечно, дороже золота, однако пользу она принесет только в том случае, если ее удастся реализовать.
Тот, кому есть что сказать, должен говорить, должен выходить вперед, к рампе, и во всеуслышание заявлять о себе и своих предложениях.

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 неозвученные 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.

На примере картины Сандро Боттичелли «Мадонна Магнификат» Фрей убедительно доказал, что за незначительным изменением подаваемых сигналов обязательно следует изменение оценки зрителем того, что он видит на экране, высокомерная госпожа очень быстро превращается в обычную женщину, покорно принимающую все, что ей уготовано.

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 (45/1999) 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"».

Фрей приводит и противоположный пример. Экс-президент США Рональд Рейган, по его мнению, является классическим образцом

для демонстрации понятия «теф-лоновый эффект»: к нему не пристает ничего дурного. Похожий пример: Билл Клинтон, который вопреки всему, 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.

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.

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.
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.

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.

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 таким 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» (от англ. pattern — образец, модель (поведения, мышления). — Прим. пер.)).
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!»

Совет
Учитесь отличать высказывания по существу обсуждаемых вопросов от тех, что направлены против вас лично. Последние решительно пресекайте — а потом можете демонстрировать собственное превосходство на содержательном уровне.

«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.
В голливудском фильме «Лгун, лгун» герой Джима Кэрри должен был продержаться один день, ни разу не солгав, вынужденно или умышленно — все равно.
В пятом номере Cosmopolitan за 1999 г. 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, т. е. 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 больший 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?

Автомобиль, любимое дитя немцев (мужчин). Когда речь заходит о машинах, все сразу становятся профессионалами ничуть не хуже Михаэля Шумахера, разве что с меньшими возможностями развить скорость, способную вывести из строя любой радар. 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.

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 клевещем 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!
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 40 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 меряемся силами.
Разумеется, совершенно неважно, 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!
Семья. Здесь мы тоже верны и лояльны и 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, исповедующая «принцип надежды» (Эрнст Блох), терпеливо дожидающаяся того момента, когда мы, наконец, перестанем жаловаться на судьбу, расставим все точки над i и прекратим заметать под ковер неразрешенные проблемы.
Но о любовнице можно исповедаться только другу, причем опять же представив себя этаким 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 убого выглядит на этом фоне женский вариант человеческого существа. 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. «Let's lie it.com» (Да будет ложь (англ.). — Прим. пер.) — вот как выглядит одно из слагаемых успеха современного человека.

«Честный всегда остается в дураках», — резюмирует Ульрих Виккерт, постулируя давно изжившую себя прямолинейность. Возможно, ему никогда не 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 до сих пор не 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 приготовил? 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 должна 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 неискренна в своей любви к тебе, возлюбленная надежда и опора моего очага, ведь даже промолчав сначала, я все-таки смогла найти в себе силы и — солгать!
Между тем иногда правда и ложь настолько близко соседствуют друг с другом, что различить их весьма затруднительно. 24-летняя Барби Халлер, член фракции СвДП, была самой молодой женщиной в бундестаге. На одном из заседаний собравшиеся в зале делегаты хохотом и аплодисментами наградили ее за чистосердечное признание: «Я девственница и...» — на бумаге оно выглядело как «Я молодая женщина и болею за Stuttgarter Kickers» и было призвано высмеять квотовую политику СвДП.(В немецком языке слова «jung» (молодой) и «Frau» (женщина) вместе образуют сложное слово «Jungfrau» (девственница). — Прим. пер.)

Совет
Учитесь использовать собственные остроумие и находчивость как доказательства личной зрелости.

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 пересесть 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 внизу или на отдельном листе бумаги.

_____

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:

_____

Разумеется, аналогичным образом вы можете тренироваться и с партнером, выбирая любую тему, какая вам больше нравится. Желаю удачи... и даю еще один пример.

Приезжий спрашивает:

«Как мне доехать до аэропорта?»
Или: «Как мне добраться до ресторана Розелла?»

«Знающие люди» отвечают ему каждый по-своему:

- Специалист по риторике: «А почему вы хотите узнать, где находится этот ресторан?»
- Специалист по трансакциям: «Пожалуйста, охарактеризуйте сначала состояние своего Я, для того чтобы мы смогли добраться до мотивов ваших исканий!»
- Специалист по моделям поведения: «Итак, начнем с самого начала. Вы поднимаете правую ногу и перемещаете ее вперед. Наступаете на нее, отлично, отлично, уже очень хорошо. Вот вы и идете!»
- Руководитель тренингов: «Готовое решение ничего не даст вам сейчас. Ответьте сначала на следующие вопросы: как вы собираетесь искать этот ресторан, как представляете себе возможные препятствия на пути к цели и какие наработанные модели могут помочь вам в ваших поисках?»
- Психоаналитик: «Вы жаждете войти в этот восхитительный храм кулинарии, для того чтобы медленно, с наслаждением подносить к губам вилку с лакомством, погружать ее в рот, потом вынимать изо рта, накалывать на нее следующий кусочек и вновь погружать в рот и т. д. — вынимаем, погружаем, вынимаем, погружаем?!»

- Специалист по психологии личности: «Будь настойчив. Скажи себе, что ты жаждешь попасть в этот ресторан — только в этот, и ни в какой другой!»
- Специалист по интенсивной психотерапии с использованием методов НЛП (нейролингвистическое программирование. — Прим. пер.): «Представьте себе, что вы уже добрались до ресторана. Теперь мысленно проделайте этот путь еще раз!»
- Гипнотерапевт: «Очень медленно закройте глаза. Наступает темнота, полная темнота. Теперь расслабьтесь. Вашему подсознанию известно многое, а что оно говорит вам по поводу того, как найти дорогу к этому ресторану?»
- Консультант по вопросам стратегии: «Вы неправильно ставите вопрос. Ваш вопрос должен звучать так: какие стратегически важные моменты, способные повлиять на прохождение этого пути, должны быть мне известны, на какие из них я могу активно воздействовать, какие из них являются для моего пути наиболее важными? Далее вы намечаете для себя стратегию достижения цели. Определяйте свою цель как можно четче, будьте максимально точны в формулировках».
- Специалист по глубинной психологии: «У вас есть установка. С каких пор вас преследует желание во что бы то ни стало посетить этот ресторан?»
- Коуч-консультант по планированию времени: «Почему посещение этого ресторана имеет для вас первостепенное значение, каким запасом времени вы располагаете и как это мероприятие укладывается в ваш график?!»
- Специалист по провокационным технологиям: «Вы давно уже занимаетесь этими поисками, причем абсолютно безрезультатно. Почему вам не удается добраться до цели? Возможно, есть что-то, что вы можете делать лучше?»
- Коуч-консультант по технике ведения публичных дискуссий: «Давайте определим возможные варианты решения нашей задачи при помощи техники метапланирования. Вы выписываете эти варианты на карточки, затем мы выбираем из них наиболее разумный, моделируем процесс решения и обеспечиваем себе гарантированный результат!»
- Д-р Ульрих Штрунц, папа римский для приверженцев здорового образа жизни: «Почему бы вам не пробежаться

трусцой при постоянном контроле пульса? Вы бежите, находите свою цель, затем намечаете новую. Диета по Штрунцу — вот что вам нужно! Вообще, я написал массу книг по данной тематике, вы можете их прочитать, но обязательно поддерживайте диету соответствующими витаминами и минералами — о чем, например, говорит вам такое название, как "селен"?»

- Специалист по реинкарнационной терапии: «Тебе следует мысленно вернуться во время до твоего рождения. Ну что, тебе уже приходилось когда-то разыскивать этот ресторан? Как тебя звали в той жизни? Чем ты занимался? Какая карма охраняла тебя?»
- Коуч-консультант по продажам: «Если вы находитесь в состоянии полной дезориентации, современные навигационные системы способны предложить вам идеальный вариант решения проблемы; к вашим услугам любой из находящихся в прокате автомобилей!»
- Руководитель: «Пожалуйста, не тратьте время на описание своих проблем и начинайте действовать, вперед!»
- Психолог-консультант по вопросам семьи и брака: «Чего еще ты намерен добиться, получив ответ на данный вопрос? Кого ты хотел бы встретить в этом ресторане? Тебе хочется перевести отношения в новую фазу? Ты ищешь эмоциональной зависимости? Тебе уже случалось переживать эдипов комплекс?»
- Биоэнергетик: «А ну-ка, сделаем вдох, выдох, еще раз вдох! Почувствуй свою энергию, используй ее для того, чтобы найти дорогу к цели. Ты можешь открыть ее в глубине своего существа. Ну, что ты сейчас чувствуешь?!»
- Социолог: «Какое выражение находит в этом ресторане факт разделения нашего общества на классы? Вы должны были назвать свое имя, когда заказывали столик? Каков уровень тамошних цен, можно ли войти внутрь в обычной уличной одежде?»

Эта интересная подборка клише, слетающих с наших губ чисто автоматически, составлена по материалам дайджеста Trainer-Pressespiegel, издаваемого Мартином Пехлером.

Информация к размышлению

Обратите внимание на то, что наш язык очень многогранен и располагает огромным потенциалом выразительных средств. Задайтесь вопросом: осознаете ли вы это в достаточной степени?

Пример

Один человек говорит, другой слушает, но взаимопонимания достичь не удается. Говорящий комментирует (несколько вариантов формулировок, от самого мягкого до очень жесткого):

- «Возможно, я неправильно выразился!»
- «Значит, мы друг друга недопоняли!»
- «Значит, вы неправильно меня поняли!»
- «Это означает, что вы просто не хотите понять меня правильно!»

Итак: вы можете прямо выразить свои чувства, а можете вообще оставить их при себе.

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: Врать нельзя, говорите только правду!

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!

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.

Следующие приемы помогут вам сделать свою речь возможно более убедительной. Они были сформулированы в результате коллективной работы участников 25 семинаров на тему «Провокационная риторика II — манипуляция и ложь!» Всем большое спасибо!

Практические приемы техники убеждения: повторение

наиболее важных положений закрепляет их в сознании собеседника

- 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 создастся 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, по этому поводу см. соответствующую главу (с.207).
- 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 конфронтации» 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.
«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.

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.

«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 «деэскалационных» ритуалов (Иренеус Эйбл-Эйбесфельдт) 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.
Разумеется, никто не требует от политиков искать друг у друга в шерсти, как это принято у высших приматов, но зачастую кампании по принесению публичных извинений заставляют вспомнить о таких изношенных до дыр ритуалах, как целование детей во время проведения общественных мероприятий.

Подобным образом просили прощения:

- согласно материалам, опубликованным в журнале Focus, федеральный министр по делам окружающей среды Юрген Триттин — у генерального секретаря ХДС Лауренца Майера, которого он охарактеризовал как имеющего не только внешность, но и «менталитет скинхеда»;
- вышеупомянутый Лауренц Майер — у федерального канцлера Герхарда Шредера, изображение которого на одном из плакатов, посвященных теме «Обман с пенсиями», было помещено под рубрикой «Их разыскивает полиция» (серьезно!); советница канцлера по имиджу, интервью с которой послужило основанием для возбуждения Шредером выигранного им впоследствии судебного иска против одного из информационных агентств, тоже могла бы извиниться за то, «что он выглядит бесцветно не только из-за волос»;
- Дженни Элверс — у своего новорожденного сына Пола за то, что ей слишком часто приходилось участвовать в публичных мероприятиях;
- телеведущая Линда де Моль — у всех немцев, после того как назвала государственный гимн Германии «een rot lied» (дерьмовой песней);
- Юрген Меллеман — у евреев за свои необдуманные высказывания, которые, однако, были произнесены, и тут уж ничего не поделаешь;
- Эрнст-Август фон Ганновер — у турецкого народа, после того как на всемирной ярмарке Expo-2000 облегчился у фасада турецкого павильона;
- федеральный канцлер Герхард Шредер — 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 политик, назвавший его в одном из ток-шоу «неприятным типом» (Меллеман);
- Борис Беккер — у своей бывшей супруги Барбары за «пятиминутную слабость», заставившую его изменить беременной жене...

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!», организованного West LB Akademie Schloss Krickenbeck (Академия Шлосс Крик-кенбекк, дочерняя организация банка West LB. — Прим. пер.), жил неподалеку от места его проведения, по-этому 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, естественнонаучных и высоконаучных вариантов ответа и философствовали на эту тему до тех пор, пока я не положил конец затянувшейся дискуссии.
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.

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!

Упражнение: Усиление невнятных высказываний.

Ниже приведены формулировки, каждая из которых имеет свой собственный смысл, соответствующий тому или иному контексту, однако у них есть и одно общее свойство: при всем своем благозвучии они слишком нейтральны. Попробуйте их немного «подточить».

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. Я хотел бы представить вам сегодня нашу фирму — АО «Мюллер»...

   _____

7. Наш девиз — все из одних рук.

   _____

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

   _____

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

   _____

10. Наша продукция предполагает высокий уровень складских расходов.

    _____

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

    _____

12. Мы стараемся быть как можно ближе к клиенту.

    _____

13. Мы помогаем нашим клиентам в...

    _____

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

    _____

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

    _____

16. Текучесть кадров у нас невысока.

    _____

17. В конце концов мы специализируемся на...

    _____

18. Мы всегда стараемся предложить вам действительно хороший сервис.

    _____

19. Конечно, вы не знаете...

    _____

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

    _____

21. Я полагаю, что...

    _____

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

    _____

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

    _____

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

    _____

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

    _____

Возможные варианты решений

К 1: Качество нашей работы отвечает самым высоким мировым стандартам.
К 2: Я рассказал вам о том, что...
К 3: ...предлагаем вам все из одних рук.
К 4: ...заключается в том, чтобы активно участвовать в формировании рынка.
К 5: Нам, фирме XY, удалось занять лидирующую позицию на этом рынке.
К 6: Я представляю...
К 7: Наш девиз, наша повседневная практика — ...
К 8: Было бы ошибкой предположить, что...
К 9: ...это подтверждается множеством отзывов наших клиентов.
К 10: Уровень складских расходов снижается за счет...
К 11: Будучи современным предприятием с более чем столетним опытом работы...
К 12: Близость к клиенту составляет фундамент нашей работы.
К 13: Мы обеспечиваем сопровождение...
К 14: Действовать вслепую? Никогда!
К 15: Все вы, дорогие слушатели, задаетесь сейчас вопросом о том...
К 16: Мы располагаем высокоразвитой материально-технической базой, что подтверждается многолетним стажем работы сотрудников на нашем предприятии.
К 17: Мы известны как специалисты в области...
К 18: Всем известно, что мы обеспечиваем первоклассный сервис.
К 19: Если вы спросите себя...
К 20: Чрезвычайно важно...
К 21: Факт, что...
К 22: Близость к клиенту является для нас главной заповедью.
К 23: Несомненно, вам уже приходилось задаваться вопросом о том...
К 24: Каждый, кто ориентируется в этом вопросе, знает...
К 25: Я предлагаю следующее...

Совет
Проверьте текст своего очередного выступления на наличие в нем подобных формулировок.
Преобразуйте упреки в вопросы.
Вместо предположений используйте утвердительные высказывания. Исключите все неуверенные формулировки.
Фокусируйте фразы на себе или на своем предприятии.

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, чьи сотрудники 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.
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 х». Выступающий окончательно теряется и безропотно вносит исправления в свои тщательно выверенные расчеты.
Как обидно! А ведь достойный ответ напрашивался сам собой: «Годовой оборот IBM здесь совершенно не актуален, 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.

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

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:

Сколько людей работают на вашем предприятии?
Как вам удалось так долго продержаться на этой работе?
Вы можете ответить прямо и квалифицированно хотя бы на один вопрос?
Я слышал, что у вашей фирмы плохая репутация.
С этой проблемой я впервые столкнулся, наблюдая обезьян в зоопарке!
Итак, вы можете отказаться от этого лестного предложения руководства или принять его.
Здравствуйте, господин Мейер. как вы изменились!
Вы тоже молитесь перед едой?
Наша дочь ходит вот уже четыре дня.
Производители минеральных масел могли бы поучиться у Рембрандта.
А священники могут жениться?
Почему куры кладут яйца?
У твоей любовницы длинные ноги?
Я не курю больше.
Съесть мне еще одно пирожное или не съесть?
(Официанту): Я хотел бы еще одно пиво!
Ну что, коллеги, еще кружечку?
Извините, здесь не столовая!
Ну, что у вас в календаре на эту неделю?
Будьте здоровы! Вы простудились?
Итак, господин Шульц, заполним карточку! Как фамилия вашего сына?
Господин редактор, в этой книге я хотел объединить темы «Здоровье» и «Питание».
Коллега, вы начали носить очки?
Мне удалось найти отличный крем от морщин!
Умение ладить с людьми — одно из тех качеств, которыми я могу гордиться!

Возможные варианты ответов

К 1: Надеюсь, больше, чем две трети!

К 2: Благодаря здоровому питанию!
К 3: Задайте свой вопрос, и я отвечу на него так же квалифицированно, как и на все предыдущие.
К 4: Вы ослышались — у нашей фирмы отличная репутация!
К 5: Надеюсь, обошлось без травм?
К 6: Пожалуй, я все же приму его!
К 7: Естественно, потому что я не Мейер!
К 8: Нет, моя жена отлично готовит.
К 9: Бедный ребенок, она явно идет на мировой рекорд!
К 10: Конечно, ведь он продавал свое масло еще дороже. Знаете, сколько стоят его картины?
К 11: Да, если они нравятся друг другу.
К 12: Если бы они их бросали, от них бы ничего не оставалось!
К 13: Как раз по мне!
К 14: Но и не меньше?
К 15: Есть или не есть — вот в чём вопрос!
К 16: Так закажите его!
К 17: Одну на всех? Пожалуй, будет маловато!
К 18: Мы так и знали, поэтому и принесли еду с собой.
К 19: Как обычно: понедельник, вторник, среда...
К 20: Нет, просто, когда я это слышу, мне хочется чихать!
К 21: Как это ни странно, тоже Шульц!
К 22: Да, «Грипп и гриб» будет самым подходящим названием для вашего опуса!
К 23: Да, из-за вашей привычки пускать пыль в глаза на совещаниях руководства.
К 24: Почему же ты им не пользуешься?
К 25: Мои комплименты! Несомненно, вы обладаете еще массой скрытых талантов.

Это упражнение отражает самые разнообразные возможности техники остроумного ответа. Важно не то, как вы воспринимаете собственные ответы, а то, что вы их находите.

Совет
Старайтесь мыслить нестандартно и абстрагироваться от реалий!

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 коучем-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 боевито 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.

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, д-р 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 присты-женно 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.

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

Каскадная техника прерывания неконструктивных отступлений от главной темы

1-й уровень:
пресечение конфронтации в деловой плоскости:
правило трех Т

Дано: разговор отходит от главной темы, предварительно намеченная участниками цель остается в стороне. Начинаются взаимные выпады и вербальные атаки.

Ваши действия: правило трех Т

Три Т означают: Touch — Turn — Talk (Touch (англ.) — касаться (какой-либо темы), turn (англ.) — переводить (разговор), talk (англ.) — разговаривать. — Прим. пер.)

Touch: немедленно заявите о том, что данная тема не является главной и ее обсуждение не ведет к намеченной цели.
Turn: назовите главную тему.
Talk: продолжайте разрабатывать главную тему, для того чтобы вновь сфокусировать на ней основное внимание.

Примеры

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

Turn:
«Итак, наша тема - проблемы со сбытом продукта XYZ».

Talk:
«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:

Touch (в повелительном наклонении):
«Пожалуйста, оставьте полемику, будьте конструктивны. Не

уходите от главной темы».

Turn:
«Итак, наша тема - проблемы со сбытом продукта XYZ».

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

Совет
В ходе совещания или дискуссии используйте три T для визуального воздействия на собеседников.

Touch - ваш пристальный взгляд направлен на адресата.
Turn - взгляд переводится на другого участника разговора.
Talk - второй участник разговора становится адресатом.

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

2-й уровень:
пресечение конфронтации в эмоциональной плоскости: эмоциональная «желтая карточка»

Дано: несмотря на ваше вмешательство, разговор остается столь же малоконструктивным, как и прежде. Продолжается беспредметная полемика, главная тема заслоняется множеством второстепенных.

Ваши действия: эмоциональная «желтая карточка»

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!»
Можно выразиться и еще жестче: «К чему, собственно, вы все это

говорите?! Это никак не относится к нашей теме. Мне просто неловко вас слушать!»

3-й уровень:
пресечение конфронтации в метаплоскости

Дано: разговор или дискуссия доходят до точки кипения. От вас требуется принять решительные меры и положить конец дальнейшей эскалации напряженности.

Ваши действия: 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 (Я), 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!»
Но: 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 status quo.
- Результат.

Пример

«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».
А теперь отложите книгу в сторону и придумайте собственные примеры ко всем трем уровням, предварительно громко прочитав еще раз приведенные мной соответствующие примеры.

Упражнение на расслабление: Числовые ассоциации.

Установление ассоциативных связей стимулирует креативность мышления, развивает находчивость и остроумие. Перед вами ряд чисел, к которым вам предстоит подобрать подходящие ассоциации.

Примеры

Число 1? Номер 1, одиночка, один на один, один в поле не воин...
Число 2? В два счета, «Два капитана»...
Число 3? «Три мушкетера», «три тенора», «3=1» (Триединство)...

А теперь очередь за вами:
4 _____
5 _____
6 _____
7 _____
8 _____
9 _____
10 _____
11 _____
12 _____

Возможные варианты ответов:

К 4: квартал, 4 you
К 5: пятилетка, «дай пять!»
К 6: шестое чувство
К 7: волк и семеро козлят
К 8: восьмое чудо света
К 9: девять планет Солнечной системы
К 10: «Десять негритят»
К 11: одиннадцатиметровый удар
К 12: двенадцать апостолов

К 20: х 2 = Али-баба и 40 разбойников

...Закончите сами.
Активизируйте свой вербальный потенциал при помощи вот таких, согласитесь, достаточно простых и интересных ассоциативных игр!

Демаркационная линия вместо демонстрации собственного остроумия

И опять довольно жестокий пример из практики. На семинаре «Риторика для менеджеров. Никогда не молчи!», организованном АО 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 этакой 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 услышать такое от вас!»
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 предприятия и параллельно иск в суд по гражданским делам!»
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 позволять никому.

Совет
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 вышеописанные модели каскадной техники:
– правило трех Т;
– эмоциональную «желтую карточку»;
– переход в метаплоскость с установлением обратной связи «по Бредемайеру».

Иногда стоит оставить противную сторону «стоять под дождем»

И еще один случай, уже описанный мною в аудиокниге под названием 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 самым 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.

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.

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 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!»
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 унизительным — к тому же с далеко идущими 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 предоставлено 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 АО своим вопросом: «Ваше предприятие имеет структуру секты. Что вы на это скажете?» Растерявшийся председатель правления оправдывался больше часа, чем только усугубил ситуацию. Ужасно!

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»!
В некоторых фирмах такая подготовка сотрудников является стандартом. Профессиональным стандартом... И стандартом профессионалов!

Вы можете:

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

Так вы в лучшем случае ответите на вопрос, но ваше послание останется при вас.
Итак, попытайтесь придумать другие модели.

Учитесь гибко реагировать на вопросы: ответить на вопрос — значит согласиться с правильностью его постановки

Задумайтесь: 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:

«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 45 000 человек и занимаем сегмент рынка...» — вы ставите условия и предъявляете свое послание.

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

   «Вопрос о том, почему 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 для начала уточнить значение использованных им в вопросе понятий и определений*.

   «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*:

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

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.

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

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:

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

Совет
Во время следующей деловой встречи обратите внимание на такие «незакрытые» высказывания, когда собеседник говорит о своих обязательствах и умалчивает о том; собирается ли он их выполнять.

В критических ситуациях старайтесь взять инициативу в свои руки

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 коуча-консультанта по подготовке к участию в телевизионных передачах.
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 продержать его в этом унизительном 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 Кас-торффу, 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 несомненно на 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.

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

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!»
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.
Вообще: 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 козырный 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 Грэхем 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».

Совет
Заранее подготавливайте 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.

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.
АО «X» известно своей гибкостью.
= АО «X» всегда готово идти навстречу пожеланиям клиента, что и позволило ему стать лидером среди интернет-провайдеров.
Безупречная репутация — для нас главное.
— Четкая ориентация на потребности покупателя обеспечила ООО «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 пожелания избирателей.
Мы всегда рядом с вами.
= Страховая 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 проектах X и Y.
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 Германия 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.

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

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.
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 бун-деслиге, и не надо мне тут ничего рассказывать». 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.

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

Старайсь 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.
Мое резюме: 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 рефлексию 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 НЛП, 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, ведь существуют понятия, которые можно классифицировать совершенно однозначно:

- *визуальные*: взгляд, вид, перспектива, лежит на ладони, прозрачный, ясный...
- *аудиальные*: тон, трещать, наушничать, хорошо звучит...
- *кинестетические*: 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.
Сердечное спасибо Антье Праефке из HELABA (Hessische Landesbank — Гессенский земельный банк. — Прим. пер.), 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 покупательской 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 суета 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 завороженно 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 ЕЦБ (Европейский центральный банк. — Прим. пер.) 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 инуюпозицию 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.

Упражнение: Напишите текст на собственную тему, это очень интересно — к тому же прекрасно развивает чувство языка!

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».
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 _____

Совет

Впредь старайтесь использовать только позитивные формулировки!

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.

Задумайтесь:

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.

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

Совет предприятия одной крупной фармацевтической фирмы вознамерился использовать очередную производственную конференцию для проведения нескольких пунктов, 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 советом предприятия 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 совета предприятия 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 совета предприятия, на которой я, однако, присутствовать не буду. Всего хорошего».

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

Представитель коллектива, последовательно придерживавшегося на протяжении многих недель политики блокады, уже на

следующий после конференции день покаянно предложил реально возможную и ориентированную на достижение консенсуса концепцию, с готовностью (!) принятую администрацией.
Ясно обозначенная оппозиция 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 совета предприятия 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 совет предприятия 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 совет предприятия и затем нанести удар по его единству: «Но, слава богу, и в совете предприятия тоже раздаются разумные голоса, и это говорит о том, что вы в состоянии выступить с конкретным встречным предложением!»;
- упомянуть о том, что подобная позиция совета предприятия 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 совету предприятия 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 совет предприятия, теперь — все участники собрания);
- отметить, что встать на этот путь руководство вынуждает исключительно непреодолимое упрямство противника.

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 преподносите.
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 коучу-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 Carrea 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 заботливо пестовала многие годы.

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 №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 Киршнер 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 или опасаетесь потерять то, что вами нажито, или то, что вы унаследовали;
- испытываете страх или неуверенность перед лицом

реальных обстоятельств, боитесь посмотреть правде в глаза.

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, 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 во второй раз подряд, оставалось только скрипеть зубами и — оставаться (более или менее) в рамках заданной темы.
Для директора корпорации его третье выступление по телевидению увенчалось полным успехом.
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.
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 №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 в практику нового направления в сбытовой политике 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 настроем, 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 боевито 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 не прерываем тренинг, сегодня или завтра вы разъезжаетесь по домам и подаете коллективную жалобу на этого «невозможного коуча-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 на то, что ваша выгода 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.
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.
В преимуществах данной тактики вы можете убедиться на нашем примере.
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 на собеседование по поводу вероятного получения крупного заказа на проведение занятий с сотрудниками одной не 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 (произошла так называемая «смена парадигмы»), 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.
Сценарий перемены ролей так же стар, как и само человечество. Он хорошо знаком нам благодаря нашим детям. Когда ребенок начинает упираться, очень быстро образуются два фронта, представители которых ни за что не желают сдавать свои позиции, ибо каждый твердо верит в незыблемость однажды усвоенной им роли — ребенок хочет что-то сделать, мы не позволяем ему этого. Потом мы выходим на улицу и наблюдаем, как чужой ребенок не слушается мать или отца. Очень немногие из нас сочувствуют взрослому, некоторые отпускают в его адрес ехидные замечания, а большинство прохожих выражает свое искреннее возмущение тем, что родители не могут справиться с собственным ребенком.

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 (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.

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!

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, это:

- …
- …
- …

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?.»
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 эмоционали-зацию типа: «Обратите внимание на господина Мюллера — на всех совещаниях он так странно смотрит на вас, как будто в чем-то сомневается!..»
♦ Моббинг (групповой психологический террор сослуживца на рабочем месте. От англ. mob — нападать толпой, окружать. — Прим. пер.) базируется на той же схеме. Зачастую здесь происходит совершенно сознательное замутнение восприятия другим человеком реального положения дел.

Один простой пример на тему «Моббинг»

В одном из женских журналов некий психолог опубликовал тест из

десяти пунктов, по результатам которого можно было определить, являетесь вы «жертвой моббинга» или нет. Среди прочих в вопроснике фигурировали следующие пункты:

- Бывает, что коллеги обходятся с вами несправедливо.
- Ваши доклады и выступления не всегда имеют тот успех, которого, по вашему мнению, заслуживают.
- Иногда вы замечаете, что коллеги посматривают на вас как-то странно.
- Начальство и другие сотрудники слишком редко хвалят вас.
- Иногда вы чувствуете недостаток уважения со стороны коллег...

Ну как, вы уже ощущаете себя жертвой дискриминации? Тот, кто положит в основу оценки собственной персоны такую модель восприятия реальности, станет жертвой этого самого моббинга очень быстро. Однако в этом случае виновником окажется не злобный «моббер», а составивший данный тест психолог!
Впрочем — имейте в виду, это тоже всего лишь сатира! — попробуем и мы с вами:

Вам доставляют неприятности ваши ошибки в речи?
Вам уже приходилось однажды терять нить беседы?
Бывало ли так, что вам не удавалось добиться в разговоре поставленной цели?
Случалось ли вам замечать, что по меньшей мере один или одна из коллег не уступают вам в искусстве владения речью или превосходят вас в нем?
Бывает ли так, что в разговоре коллеги дают вам почувствовать вашу зависимость от них, имеете ли вы проблемы на рабочем месте, не относящиеся к вашей деятельности, — все равно какого рода?

Если вы ответили «Да!» хотя бы на один из этих вопросов (имейте в виду: это все еще сатира!), я настоятельно советую вам купить остальные мои книги и записаться на все семинары, которые я предлагаю, ибо это означает, что ваши коммуникативные навыки оставляют желать лучшего.
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.
Или по-другому: «Раздавленный творог не крепок, хоть широк» (Цитата из стихотворения Гете, вошедшего в «Книгу изречений» сборника «Западноевропейский диван». — Прим. пер.) (Гете).
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. Вспомните «раздавленный творог» Гете!

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 квали-фицирования.
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 Manipulationstechniken, ведь изощренная аргументация — это не что иное, как один из инструментов альтернативной техники ведения разговора.

Черно-белая аргументация/фальшивые аргументативные умозаключения

По этому поводу см. главу о технике вопроса, раздел «Альтернативные вопросы» (с. 172). 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 В. 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 аргумента-тивная 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 инициируйте 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 прозрачна, 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.

Представьте себе ситуации, в которых вы успешно применяете эти уловки и активно используете их в разговоре в качестве стратегических 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.

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 моббинга, для мужчин эта цифра составляет 78%!»
Откуда берутся эти точные данные? Непонятно, абсолютные 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 моббинга или моббинг в отношении них имеет место в действительности.

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 обращайте 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 Das Prinzip Verantwortung, кстати, за эту работу он получил Премию мира немецкой книготорговли (Самая престижная в Германии литературная премия,

присуждаемая Биржевым союзом немецкой книготорговли. — Прим. пер.). 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 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.

Использование в качестве аргументов различных заверений, гарантий и личного авторитета

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.
- Попытайтесь нащупать, что стоит за данным утверждением.
- Потребуйте подробных разъяснений.

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

Запишите эти примеры. Придумайте примеры использования:

- 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 Йорга Хайдера (ультраправый политик, лидер Австрийской партии свободы. — Прим. пер.).
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 Дудена (название словаря немецкого языка (по имени первого составителя К. Дудена). — Прим. пер.), определяя это понятие как (с. 11):

- «искусство политического совращения посредством страстных публичных выступлений;

- (критически) подстрекательство к неповиновению, совращение народных масс, политическую травлю».

Оч вспоминает также известную историю о том, как политический журнал Frontal, выходящий на Втором Германском телевидении, 12 октября 1999 года 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 люди» — «коррупционеры».
- Мир приобретает черно-белую окраску: «Свои» — «хорошие», «чужие» — «мошенники» и «негодяи».
- Ни «свои», ни «чужие» никак не дифференцируются. Одобрение или осуждение выносится 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 («Фердинанд Бестолковый»).
- В атаках на противника используются его физические параметры («бургомистр, этот строптивый старичок-шестидесятник», «президент, все больше раздающийся вширь, ... симптоматично для данного образа мышления»).
- 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 — по этому поводу см. главу «Каскадная техника прерывания неконструктивных отступлений от главной темы» (3-й уровень: пресечение конфронтации в метаплоскости, с. 89).

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 *Provokative Rhetorik? Schlagfertigkeit!*, 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 Profit, 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.

«Профиль»	Хелен Патрик-Пабле, Австрийская Партия Свободы (АПС)
«Почему избирателям не следует голосовать за СПА (Социал-демо кратическую 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 го лосовать за Либеральный Форум?»	Встречный вопрос: «А почему следует?»

Источник: Profil, №12 от 19 марта 2001, с. 28.

Кандидат от партии 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.

«Почему избирателям не Потому что в отличие от нее следует голосовать за Либе- АПС... ральный Форум?»
Здесь я с удовольствием снова обращаюсь к книге Provokative Rhetorik? Schlagfertigkeit! и к предложенной мной дифференциации (см. с. 184, 7-е изд., 2001).

«Профиль»	Хелен Патрик-Пабле, Австрийская Партия Свободы (АПС)
«Почему избирателям не следует голосовать за СПА (Социал-демо кратическую 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 рынка, 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 го лосовать за Либеральный Форум?»	Потому что в отличие от нее АПС...

Вопросы могут

Умиротворить	или	Спровоцировать

собеседника		
Выявить факты		Скрыть факты
Разубедить в чем-то		Внушить что-то
Побудить к чему-либо		Демотивировать
Заострить внимание на предмете обсуждения		На личности собеседника
Просить поделиться впечатлениями		Допрашивать
Выявить оценку		Признать оценку ошибочной
Попросить объяснения		Потребовать оправдания
Призвать к более детальному описанию		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, 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: «Ннн-да».
- «Так вы считаете, что я некомпетентен?»
  Ответ: «Ннн-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!

Приходится 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.
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!

Существует множество поверхностных, или несущественных, вопросов

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.
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 послужило причиной и "пусковым механизмом" вашего "прорыва" в сферу менеджмента?»
- «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 негативных целей открытых вопросов

- «Расскажите нам, почему ваша компания выбрала именно эту стратегию, и особенно о том моменте, когда выяснилось, что эта стратегия привела к банкротству другие компании?»
- «Что послужило пусковым механизмом вашего "рывка в менеджмент", хотя первоначально это не планировалось и не предполагалось?»
- «Для чего вы пять семестров изучали психологию, если считаете ваших сокурсников "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 и объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели открытых вопросов.

Закрытые вопросы

Позитивными целями закрытых вопросов, напротив, 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 на поезде федеральной железной дороги?»
- «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 необходимее 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 федеральной железной дороги, 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 неуместные 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 нет у вашего собеседника.
- «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, имевший место в 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

Черная риторика начинает разговор с закрытых вопросов.
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, и передайте 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 Брёль 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 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, заботящиеся об окружающей среде или связанные обязательствами 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.
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?»

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 недовольное ворчание?»

Упражнение

Пожалуйста, закройте книгу или отложите ее в сторону и 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 «подстегивании» течения беседы при помощи несоответствующих действительности утверждений, запрещенных приемов, недопустимых обобщений и утрированных 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 и 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 большим количеством информации по данной теме, чем кажется вначале. Расставляя капканы, он сознательно устраивает так, чтобы, получив ответ, затем неожиданно 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.

Упражнение

Пожалуйста, закройте книгу или отложите ее в сторону и объясните своими словами, в чем заключаются негативные цели вопросов-уловок.
Возможно, вам придет в голову несколько таких примеров. Не забудьте написать мне о них на мой сайт: www.dr-bredemeier.de. А сейчас напишите мне 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 называют 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 восклицательным, и вопросительным 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 и объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели риторических вопросов.
Напишите на отдельном листе 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 о глупом вопросе из журнала Profit, приведенном в начале главы.
Но и в жизни подобных примеров достаточно. Руководитель фирмы уже положил перед собой на стол контракт 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 может ввести его в замешательство. Такую глупость сделать нельзя? Как бы не так! Можно, нас учат этому снова и снова. Те, кто сегодня посещают нинги до диалектике, очень быстро узнают о силе искусства постановки вопросов, однако тупики, в которые заводят беседу пустые и ненужные расспросы, остаются за рамками программы.
Еще один ложный вывод состоит в том, что встречные опросы 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 что-то исправить. Своим ненужным вопросом эксперт еще более усугубил и без того негативное впечатление от своего доклада.
Это называется Г. П. — Глупый Поступок.
Психиатр Арон Р. 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 б*о*льшую помощь, когда перестаю 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 утверждение — вопрос: 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 дает 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?

Поэтому 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 и объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели встречных вопросов.
Напишите на отдельном листе 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 насчет этой идеи?»
- «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 и объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели вопросов данного типа.
Напишите на отдельном листе 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, сдобренные 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. На смену тонкому чутью приходит грубая сила.

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 и объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели вопросов, о которых только что шла речь. Напишите на отдельном листе по три позитивных и негативных 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?» «Ну что вы, но...»

- «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. Напишите на отдельном листе по три позитивных и негативных вопроса.

Сократовские вопросы («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 43, 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 и объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели вопросов, о которых только что шла речь. Напишите на отдельном листе по три позитивных и негативных вопроса.

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 слова 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 можем"?»
- «В землях бывшей ГДР многое изменилось, но, скажите откровенно, почему вы ведете себя так, будто люди там совершенно не изменились?»
- «Вы говорите, что в землях бывшей ГДР и в жизни живущих там людей очень многое изменилось, но почему-то делаете вид, будто с переменами не стоило торопиться!?»

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. Напишите на отдельном листе по три позитивных и негативных вопроса.

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 разрешите этот теоретический парадокс?»
- «Каким содержанием вы готовы наполнить обобщенное понятие "социальная справедливость"?»
- «Выразитесь яснее, пожалуйста, что конкретно означает это в данном случае?»

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. Напишите на отдельном листе по три позитивных и негативных вопроса.

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 отличают использование нейтральных формулировок и учет интересов собеседника. «Наводящий подтекст» и разного рода инсинуации, характерные для негативных целевых установок, не используются.

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 и объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели вопросов, о которых только что шла речь. Напишите на отдельном листе по три позитивных и негативных вопроса.

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 и объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели вопросов, о которых только что
шла речь.
Напишите на отдельном листе по три позитивных и негативных вопроса.

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 и объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели вопросов, о которых только что
шла речь.
Напишите на отдельном листе по три позитивных и негативных вопроса.

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 дальнейшее 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 и объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели вопросов, о которых только что шла речь.

Напишите на отдельном листе по три позитивных и негативных вопроса.

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" (в оригинале приводится английский термин «mismanagement». — Прим. пер.)?»

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 Иохана, следует определить понятие "ответственность"?»

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. Напишите на отдельном листе по три позитивных и негативных вопроса.
Вопросы, направленные на достижение взаимопонимания (открытые вопросы, ориентированные на собеседника)
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 и объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели вопросов, о которых только что шла речь. Напишите на отдельном листе по три позитивных и негативных вопроса.

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 несоответствующим 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 и объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели вопросов, о которых только что шла речь. Напишите на отдельном листе по три позитивных и негативных вопроса.

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 и объясните своими словами, в чем заключаются позитивные и негативные цели вопросов, о которых только что шла речь.
Напишите на отдельном листе по три позитивных и негативных вопроса.

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 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. Напишите на отдельном листе по три позитивных и негативных вопроса.

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.
Напишите на отдельном листе по три позитивных и негативных вопроса.

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 счете — 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.
Напишите на отдельном листе по три позитивных и негативных вопроса.

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. Напишите на отдельном листе по три позитивных и негативных вопроса.

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 человекбм, 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 правоэкстре-

мистское 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. Напишите на отдельном листе по три позитивных и негативных вопроса.

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 игры 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. Напишите на отдельном листе по три позитивных и негативных вопроса.
Правильно задавать вопросы — это такое умение, которое, как и любое другое, требует тренировки. Поэтому тренируйтесь. Желаю приятно провести время!

Задания для самопроверки

Вам предлагается пять заданий 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

Желаю приятно провести время.

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 исполнилось 4 года. Он супертип.
Его стиль общения, как и многих детей его возраста, отличает 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 6-7 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.

Словарь иностранных слов Duden (новое издание) сообщает следующее:

Ap/pell, cler; s, -e (lat., frz.) Aufruf, Mahnruf (zu einem bestimmten Verhalten) (Milit.) Aufstellung, Antreten (zur Befehlausgabe u.a.) Gehorsam cles (Jagcl)Hundes (Ap/pell — призыв, обращение, воззвание, меж. р. (лат., франц.) Воззвание, призыв (к определенному поведению) (Воен.) Перекличка, построение (для дачи приказаний и пр.) Послушание (охотничьей) собаки)
В моей, по крайней мере десять раз переизданной книге Provokative Rhetorik? Schlagfertigkeit! я уже обсуждал призывы. Все, о чем там сообщается, актуально и сейчас, посему предлагаю это здесь вашему вниманию.

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 хорошие/плохие, враждебные/дружественные, моральные/аморальные и другие подобные категории. Подобно тому, как в древнем Риме 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 заклеймить 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 «Talk im Turm» на телеканале Sat-1, 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» (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 этаким 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 (слово-то какое нашли — «засилье»!). 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». Признаю, мое описание несколько утрированно, но это горькая ирония. Кто может утверждать, что мир перед 16 октября 1994 года* выглядел дружелюбнее, чем обычно (Гельмут

Коль — Рудольфу Шарпингу: «Я говорю вам: 16 октября непременно наступит!»)?
* Победа Гельмута Коля и партии ХДС на выборах. — Прим. пер.
Mutantis mutandis* — 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.
В любом случае — наше глубокое признание этим сегодняшним победителям драконов, чей девиз «На том я стою и не могу иначе» представляется нам пафосом уютным, домашним.

«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
* Переменим то, что надлежит переменить (лат.) — Прим. пер.
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 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 сделает.

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 так же, как это описывается в предыдущей главе. Следуйте образцу, информацию о котором вы найдете на с. 157 и последующих. В целом вы можете использовать те же упражнения, что и при отработке техники постановки вопросов, — они приведены в книге, начиная со с. 164 и далее. 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»!

Еще несколько примеров формулирования:

в форме вопроса	в форме призыва
А каково ваше мнение?	Выскажите нам ваше мнение!
Что вы думаете об этом?	Поведайте нам о ваших соображениях!
Вы можете что-нибудь сказать по этому поводу?	Поделитесь с нами вашей оценкой!
Не могли бы вы высказать свое мнение?	Сформулируйте вашу позицию!
И что же дальше?	Пожалуйста, продолжайте развивать тему дальше!
Вы не против стать следующим ведущим дискуссии?	Возьмите на себя дальнейшее - ведение дискуссии, пожалуйста!
Не могли бы вы изложить это полностью?	Доведите, пожалуйста, вашу мысль до конца!

Примеры коммуникативного призыва
(= четкое указание и прямое обращение)

- «Объясните, пожалуйста...»
- «Обоснуйте это!»
- «Объясните мне все же...»
- «Расскажи, пожалуйста...»
- «Господин Мюллер, примите на себя роль ведущего дискуссию...»
- «Пожалуйста, откройте дискуссию...»
- «Докажите это!»
- «Скажите!»
- «Опишите нам...»

Примеры призывов к действию
(= четкое требование 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».

Еще раз:

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 на еще 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.
Желаю приятно провести время!

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.: Zwolf Grundformen des Lernens. Stuttgart 1983.
Altmann, H. Gh.: Uberzeugend reden, verhandeln, argumentieren. Miinchen
1992.
Ani, A.: Praxis der Projektplanung mit Netzplantechnik. Koln 1971.
Anton, K.-H.: Mit List und Tiicke argumentieren. Wiesbaden 1995.
Apitz, K.: Konflikte — Krisen — Katastrophen. Praventivmafinahmen gegen
Imageverlust. Frankfurt am Main, Wiesbaden 1987. Argyle, M.: Korpersprache und Kommunikation. 5. Aufl. Paderborn 1989. Baddeley, A.: So denkt der Mensch. Miinchen 1986. Balck, H.: Neuorientierung im Projektmanagement. Koln 1989. Bambeck, J./Wolters, A.: Brainpower. Miinchen 1991. Baumer, Th.: Handbuch Interkulturelle Kompetenz. Zurich 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 Sprikhen umzugehen.
Miinchen 1998.
Berne, Eric: Spiele der Erwachsenen. Reinbek 2002. Berteismann Stiftung (Hrsg.): Politik uberzeugend vermitteln. Wahlkampfstrategien in Deutschland und den USA. Giitersloh 1996. Birkenbihl, V.: Psycho-logisch richtig verhandeln. 6. Aufl. Miinchen/Landsberg
1990.
Birkenbihl, V.: Erfolgstraining. 4. Aufl. Miinchen/Landsberg 1992.
Birkenbihl, V.: Stroh im Kopf? 21. AufL Munchen/Landsberg 1995.
Blazek, A.: Projekt-Controlling. Starnberg 1991. Boning, U.: Moderieren mit System. Wiesbaden 1991. Bono, E. de: Taktiken und Strategien erfolgreicher Menschen. 2. Aufl. 1995. Brandstatter, G. u. a.: Fehler im Projektmanagement. In: Zeitschrift fur Fiihrung
und Organisation 57/1988. Bredemeier, K.: Medienpower. Erfolgreiche Kontakte zu Presse, Funk und
Fernsehen. Zurich/Wiesbaden 1991. — als Taschenbuch redigiert,

Diisseldorf 1993.
Bredemeier, K./Schlegel, H.: Die Kunst der Visualisierung. Zurich/Wiesbaden
1991.
— als Taschenbuch redigiert, Dusseldorf 1994. Bredemeier, K. u. a.: Fiihrungswissen punktuell. Wiesbaden 1992. Bredemeier, K.: Gewissensverstandnis. Baden-Baden 1992. Bredemeier, K.: Fernsehtraining. Zurich/Wiesbaden 1993. Bredemeier, K. u. a.: Fiihrungspower. Wiesbaden 1993. Bredemeier, K./Neumann, R.: Kreaktiv-PR. Zurich/Koln 1997. Bredemeier, K.: Nie wieder sprachlos! Horbuch 4 Cassetten, Rusch-Verlag.
Konstanz 1999.
Bredemeier, K.: Der TV-Crashkurs. Zurich 2000. Bredemeier, K.: Provokative Rhetorik? Schlagfertigkeit! 7. Aufl. Zurich/Koln
2001.
Bredemeier, K.: Nie wieder sprachlos! 4. Aufl. Zurich 2001. Briggs, J./Peat, F. D.: Die Entdeckung des Chaos. Miinchen 1993. Businessbestseller summaries Nr. 153. Karsten Bredemeier: Provokative Rhetorik? Nie wieder sprachlos! EA.Z.-Institut. Buzan, Tony: Nichts vergessen! Kopftraining fur ein Supergedachtnis. Miinchen
1986.
Capra, F.: Wendezeit. Bausteine fur ein neues Weltbild. Bern 1983. Casdorff, H.: Medienpraxis fur Manager. Dusseldorf 1991. Comenius, J.: Orbis sensualium pictus. Dortmund 1979. Cornelsen, C: Lila Kiihe leben langer. Frankfurt/Wien 2001. Correll, W.: Motivation und Uberzeugung in Fuhrung und Verkauf. Landsberg
1983.
Crainer, 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. Doring, K.: Lehren in der Weiterbildung. Weinheim 1988. Drucker, P. F.: Die postkapitalistische Gesellschaft. Dusseldorf 1993. Drucker, P. F.: Schliisseljahre. Stationen meines Lebens. Frankfurt 2002. Duden. — Das Fremdworterbuch — Neu, 7. Aufl. Mannheim/Leipzig/Wien/ Zurich.
Duden. — Die deutsche Rechtschreibung, 22. Aufl. Mannheim/Wien/Zurich. Duden. — Die Grammatik, 6. Aufl. Mannheim/Leipzig/Wien/Zurich. Ebeling, E: Rhetorik. Stuttgart 1986. Edmuller, A./Wilhelm, T.: Manipulationstechniken. Planegg 1999. Eibl-Eibesfeldt, I.: Grundriss der vergleichenden Verhaltensforschung. Zurich

1978.
Eibl-Eibesfeldt, L: Kalkulierte Reue. Interview in: Focus, 15.5. 2001, S. lOOf. 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, Hansjorg: Fit fur die Medien. Zurich 1999. Farrelly, F.: Provokative Therapie. Berlin 1986. Ferguson, M.: Public Communication — The New Imperatives. London 1993. Field, S./Marthesheimer, P./Langsfeld, W: Drehbuchschreiben fur Fernsehen
und Film, 2. Aufl. Miinchen 1990. Fowles, J.: Why Viewers Watch. London 1992. Frese, E.: Einfiihrung in das Projektmanagement. Miinchen 1980. Frey, S.: Die Macht des Bildes. Bern 1999. Fricke, G.: Recht fur Journalisten. Miinchen 1995.
Geretschlager, K.: Medientechnik I. Miinchen 1983.
Geissner, H. K.: Der Fiinfsatz. Ein Kapitel Redetheorie und Redepadagogik,
in: Wirkendes Wort 4/1968, S. 258ff. Geissner, H. K.: Sprecherziehung. Didaktik der miindlichen Kommunikation.
2. Aufl. Konigstein 1982.
Geissner, H. K.:, Rhetorik und politische Bildung. 3. erw. Aufl. Konigstein 1986. Geissner, H. K.: Fiinfsatz, in: Historisches Worterbuch der Rhetorik, Bd. 3.
Tubingen 1996, S. 484-487. Gerken, G.: Geist. Dusseldorf 1992.
Gesellschaft fur Projektmanagement/RKW: Projektmanagement, Bd. 1+2,
Eschborn 1991.
Geyer, P./Hagenbtichle, R. (Hrsg.): Das Paradox. Tubingen 1992.
Geyer, R: Das Paradox, in: Geyer/Hagenbiichle: Das Paradox, Tubingen 1992,
S. llff. Goffman, E.: Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag. Miinchen
1988.
Goleman, D.: Emotionale Intelligenz, TB. Miinchen 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. Hagenbuchle, R.: Was heifit paradox?, in: Geyer/Hagenbiichle, Das Paradox,

Tubingen 1992, S.27ff.
Halbfas, H.: Das dritte Auge. 4. Aufl., Miinchen 1989. Haller, M.: Das Interview. Miinchen 1991. Haller, M.: Recherchieren. 4. Aufl. Miinchen 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. к. — Du bist o. к. 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? Zurich 1998.
Hierhold, E.: Sicher prasentieren, wirksamer vortragen. 4., iiberarb. Aufl.
Frankfurt am Main 1998. Hildebrandt, D.: Vater unser — gleich nach der Werbung. Miinchen 2001.
Hodgson, J.: Das souverane Verhandlungsgesprach. Niedernhausen 1998. Huber, W.: Sprachfallen und Denkunfalle, in:
Geyer/Hagenbiichle, Das
Paradox, Tubingen 1992, S. 131 ff.
Jahncke, R.: Sprechtechnik und Redekunst. Munchen 1988. Jonas, H.: Das Prinzip Verantwortung. Frankfurt am Main 1979. Kellner, H.: Die Kunst, DV-Projekte zum Erfolg zu fuhren. Munchen/Wien
1994.
Kellner, H.: Konferenzen, Sitzungen, Workshops effizient gestalten. Munchen/
Wien 1995.
Keplinger, W.: Merkmale erfolgreichen Projektmanagements. Graz 1991. Kirschner, J.: Manipulieren — aber richtig. Munchen 1976.
Kiyoshi, S.: Die ungenutzten Potentiale. Munchen 1994. Klimke, R./Schott, B.: Die Kunst der Krisen-PR. Paderborn 1993. Koster, S.A.: Mit NLP zum Erfolg. Offenbach 1995. Kramer, W.: So liigt man rnit Statistik. 4. Aufl. Frankfurt am Main 1992.
Kreuzer, H./Prumm, K.: Fernsehsendungen und ihre Formen. Stuttgart 1979.
Kriiger, W: Projektmanagement in der Krise. Frankfurt am Main 1986.
Lay, R.: Dialektik fur Manager. Frankfurt am Main 1979.
Lay, R.: Fuhren durch das Wort. Frankfurt am Main 1987.
Lay, R.: Wie man sich Feinde schafft. Diisseldorf 1994.
Lazarus, A.: Fallstricke des Lebens. Stuttgart 1999.
Lee, St. J.: Samtliche unfrisierte Gedanken. 2. Aufl. Munchen 2002.

Leuninger, H.: Reden ist Silber, Schweigen ist Gold. Zurich 1993.
Leuninger, H.: Danke und Tschiis furs Mitnehmen. Zurich 1996.
Liebenau, F. v./Schonberger, M. (Hrsg.): Das Grosse Buch der Anekdoten von
A-Z, Munchen 1991. Lyle, J.: Body Language» London 1990.
Maddaus, B. J.: Handbuch Projektmanagement. 3. Aufl. 1990. Malik, F. Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Stuttgart/ Bern 1993.
Marten, R./Schreiber, G.: Uberzeugend reden vor Publikum. Munchen 2000. Martini, C M./Eco, U.: Woran glaubt, wer nicht glaubt? 2. Aufl. Munchen 2000. Maywald, F.: Der Narr und das Management. 2. Aufl. Munchen 2001. Maywald, F.: Struwelpeter fur Manager. Munchen 2002. Mees, J. u. a.: Projektmanagement in neuen Dimensionen. 2. Aufl. Wiesbaden
1995.
Merten/Teipen: Empirische Kommunikationsforschung. Munchen 1991. Modellversuch Journalisten-Weiterbildung (Hrsg): Fernstudium Kommunikation
swissenschaft. Teil 1, 2. Aufl. Munchen 1989. Teil 2, 2. Aufl. Munchen 1989. Moores, S.: Interpreting Audiences. London 1993. Morfill, G./Scheingaber, H.: Chaos ist iiberall... und es funktioniert. Frankfurt am Main 1991.
Miiller, H.: Gesprachstraining. Dialektik fur Manager. Zurich 1997. Nadolny, S.: Ein Gott der Frechheit. Munchen 1997. Nadolny, S.: Er oder ich. Munchen 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 Mitarbeitergesprach. Rio
Economy 1997.
Oetinger, B. V.: Das Boston Consulting Strategic Buch. Diisseldorf 1995. Otsch, W,: Haider light. Handbuch fur Demagogic Wien 2000.
Patterson, T. E.: Out of Order. New York 1994. Peter, B./Geri, W.: Entspannung. Munchen 1991. Pinker, S.: Der Sprachinstinkt, Munchen 1998.
Pipes, D.: Verschworung. Faszination und Macht des Geheimen. Munchen 1998. Popper, R./Ludwig, J.-C: Bosse nach Wahl. Berlin 1997. Postman, N.: Wir amusieren uns zu Tode, Frankfurt am Main 1988. Projektteam Lokaljournalisten: Journalismus und kommunale Offent-

lichkeitsarbeit. Munchen 1979.
Projektteam Lokaljournalisten: ABC des Journalismus. 6. Aufl. Munchen 1990. Purer (Hrsg.): Praktischer Journalismus in Zeitung, Radio und Fernsehen.
Munchen 1991. Putsch, Gunter: Das grofie Parlamentarische Schimpfworterbuch. 2. Aufl.
Munchen 1989.
Recardo, R. J. u. a.: Teams. Houston 1996. Richardson, J.: Erfolgreich kommunizieren. Munchen 1992. Ruede-Wissmann, W.: Auf alle Falle Recht behalten. Munchen 1989.
Ruede-Wissmann, W.: Super Selling. Munchen 1989.
Ruhleder, R. H.: Rhetorik-Diaiektik-Kinesik. 7. Aufl. Harzburg 1984.
Ruhleder, R. H.: Ruhleders Spruche und Zitate. Wurzburg 1994.
Scannell, R.: Broadcast Talk. London 1991.
Schaller, B.: Die Macht der Sprache. Munchen 1998.
Scheler, U.: Gekonnt prasentieren. Offenbach 1996.
Schopenhauer, A.: Eristische Dialektik. Zurich 1983.
Schneider, S.: Sag die Wahrheit, in: Cosmopolitan 5/99, S. 151ff.
Schneider, W.: Lingua Blablativa, in: Spiegel Spezial 1/95.
Schneider, W.: Worter machen Leute. 7. Aufl. Munchen/Ziirich 1994.
Schult, G./Buchholz, A.: Fernsehjournalismus. Ein Handbuch fiir Ausbildung
und Praxis. 3. Aufl. Munchen 1990. Seifen, J. W.: Meetings moderieren. Offenbach 1999. Shell AG: Die Ereignisse um Brent Spar in Deutschland, Broschiire. Hamburg
1996.
Sickel, C: Mein Leben heisst Umsatz. Zurich 1998.
Siebert, H.: Der Kobra-Effekt Wie man Irrwege der Wirtschaftspolitik ver-
meidet. 3. Aufl. Munchen 2001.
Spiegel Spezial: Die Journalisten — Argernis Presse. Hamburg 1/95.
Steinbrecher, M./Weiske, M.: Die Talkshow. Munchen 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 fur Querdenker. Zurich 1996. Vasata, V.: Radical Brand. Uberleben in der Sintflut. Dusseldorf 2000. Vester, F.: Denken, Lernen, Vergessen. Munchen 1978. Vollmer, Gerhard: Paradoxien und Antinomien, in: Geyer, P./Hagenbuchle,
R. (Hrsg.), Das Paradox, Tubingen 1992, S. 152ff. Walther, G.: Sag, was du meinst, und du bekommst, was du willst. 18. Aufl.

Dusseldorf 2001.
Watzlawick, P.: Die erfundene Wirklichkeit. Munchen 1981.
Watzlawick, P.: u. a.: Menschliche Kommunikation. Munchen/Bern 1982. Watzlawick, P.: Die Moglichkeit des Andersseins. 2. Aufl. Munchen 1982. Watzlawick, P.: Vom Schlechten des Guten oder Hekates Losungen. Munchen
1991.
Watzlawick, P.: Wie wirklich ist die Wirklichkeit? 19. Aufl. Munchen 1991. Weissman, A. Marketing-Strategie, 10 Stufen zum Erfolg, 4. Aufl. Landsberg/
Lech 1994.
Weissman, A. u. a.: Sinnergie. Zurich 1997.
Wiedemann, P: Krisenkommunikation. IZE Frankfurt am Main o. A.
Wittchen, H.-U. u. a.: Ich vermisse nichts. Munchen 2000. Wittgenstein, L.: Tractatus logico-philosophicus. Frankfurt am Main 1999. Wrede-Grischkat, R.: Manieren und Karriere.Verhaltensnormen fur Fuhrungskrafte. Wiesbaden 1990.
Wunderlich, D.: Arbeitsbuch Semantik. 2. Aufl. Frankfurt 1991.
Zelesnay, G.: Wie aus Zahlen Bilder werden. Wiesbaden 1985.
Zink, F.: Wendezeit fiir Manager. Wege zu einer neuen Unternehmenskultur.
Frankfurt am Main 1994. Ferner sind Artikel in Zeitschriften und Zeitungen ausgewertet, die nur in
besonderen Fallen als Anmerkung im Text genannt wurden.

В тексте книги есть ряд ссылок на другие газетные и журнальные статьи.

Автор

Доктор Карстен Бредемайер работает в качестве консультанта в области менеджмента, ранее занимал пост руководителя группы консалтинговых компаний. Став теологом, он, пока работал над диссертацией, зарабатывал на жизнь журналистикой в Бонне. Тогда же он разработал специальный телевизионный тренинг, синтезировав приемы, используемые в средствах массовой информации, и коммуникативные техники — Бредемайер считается ведущим немецкоговорящим коучем-консультантом в этой области. «Доктор Диалектика», как называют его участники семинаров, сотрудничает с германскими, австрийскими и швейцарскими фирмами, такими, как Allianz, Deutsche Bank, Novartis, Pharma, BP, Axel-Springer-Verlag, Deutsche Telekom, Ruhrgas, Gruner + Jahr, Haniel, Wai Mart, SAP, Sun Microsystems. Он является главой компаний Clever-Tanken.de GmbH и Startrack Film-und Fernsehproduktionsgesellschaft GmbH. К тому же доктор Бредемайер — один из основателей компании по стратегическому консалтингу — Bredemeier Seidler Bornheim Group GmbH.

Контактная информация:
Mail: dr-bredemeier@t-online.de
www.dr-bredemeier.de
Fax./Tel. 0049 (0) 2247 300 300
«Горячая» телефонная линия: 0049 (0) 172 240 44 44
Dr. Karsten Bredemeier, Im Wolfgarten 4, D-53819 Neunkirchen

Черная риторика — это умение:

- использовать все необходимые риторические средства и методы для того, чтобы направлять беседу в желательное русло и подводить оппонента или публику к нужному для вас заключению и результату;
- отличать, в каком контексте и при каких вопросах ваши аргументы ничего не значат или, наоборот, являются определяющими;
- разрешать противоречия и давать «красную нить» каждому разговору;
- превращать негативное мышление и поведение собеседника в позитивное и конструктивное;
- находчиво и элегантно устранять ловушки;
- в горячих дискуссиях не терять головы и вести себя уверенно.

Об авторе:

Доктор Картстен Бредемайер работает в качестве консультанта и тренера в области менеджмента, ранее занимал пост руководителя группы консалтинговых компаний. Он считается ведущим тренером в области коммуникативной техники для всей немецкоговорящей Европы. «Доктор Диалектика», как называют Бредемайера участники семинаров, сотрудничает с германскими, австрийскими и швейцарскими фирмами, такими, как Allianz, Deutsche Bank, Novartis, Pharma, BP, Axel-Springer-Verlag, Deutsche Telekom, Ruhrgas, Gruner + Jahr, Haniel, Wal Mart, SAP, Sun Microsystems.

ISBN 5-9614-0060-3
9 785961 400601

АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС
Телефон: (095) 105 7716
info@alpina.ru

www.alpina.ru
Книжный интернет-магазин

Файл взят с сайта - http://www.natahaus.ru/

где есть ещё множество интересных и редких книг,
программ и прочих вещей.
Данный файл представлен исключительно в
ознакомительных целях.
Уважаемый читатель!
Если вы скопируете его,
Вы должны незамедлительно удалить его
 сразу после ознакомления с содержанием.
Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю
ответственность, согласно действующему
международному законодательству .
Все авторские права на данный файл
сохраняются за правообладателем.
Любое коммерческое и иное использование
кроме предварительного ознакомления запрещено.
Публикация данного документа не преследует за
собой никакой коммерческой выгоды. Но такие документы
способствуют быстрейшему профессиональному и
духовному росту читателей и являются рекламой
бумажных изданий таких документов.

Все авторские права сохраняются за правообладателем.
Если Вы являетесь автором данного документа и хотите
дополнить его или изменить, уточнить реквизиты автора
или опубликовать другие документы, пожалуйста,
свяжитесь с нами по e-mail - мы будем рады услышать ваши
пожелания.