

Сергеечева Валентина

СЛОВЕСНОЕ КАРАТЭ

Стратегия и тактика общения

Серия «Сам себе психолог»

Главный редактор
Заведующий редакцией
Литературный редактор
Художник обложки
Корректоры
Верстка

Е. Строганова
А. Баев
Е. Кривцова
К. Радзевич
Н. Романова, Д. Рабинов
О. Семенова

ББК 88.53 УДК 316.472.4

Сергеечева В.

С32 Словесное каратэ. Стратегия и тактика общения. — СПб.: Питер, 2002. — 192 с. — (Серия «Сам себе психолог»).

ISBN 5-318-00795-3

Начали мы с азов и постепенно, от книги к книге овладели стратегией ведения беседы и всевозможными тактическими приемами убеждения. Может показаться, что пора остановиться, ведь теперь любой словесный поединок должен неминуемо обернуться нашей победой. Постойте! А не задумывались ли вы, что ваш собеседник тоже не лыком шит? Пока вы тренировались в ораторском мастерстве, он тоже не терял даром время, продумывая стратегию обороны. Да-да, обороны от вас! Он считает, что вас перехитрил. Попробуй, убеди его теперь — поставит такой блок, что развернетесь вы на каблуках и уйдете несолоно хлебавши.

Нет! Нам такой сценарий не подходит. Запомните: любой удар можно отбить, но такая защиты кому-то может стоить определенных потерь. Пусть это будете не вы!

Известный петербургский психолог-практик Валентина Сергеечева, завершая этой книгой свой авторский проект «Стратегия и тактика общения», легко и с юмором поделится с вами необходимыми знаниями и научит на практике применять «словесное каратэ» — признанный специалистами суперэффективный в общении метод отражения ударов. Если ваш собеседник по натуре агрессор — отвечайте ударом на удар. Вряд ли ему понравится такая тактика. Будьте уверены в себе и помните: удача любит победителей!

© В. Сергеечева, 2002

© Издательский дом «Питер», 2002

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 5-318-00795-3

Лицензия ИД № 05784 от 07.09.2001.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции

ОК 005-93, том 2; 95 3000 — книги и брошюры.

Подписано к печати 24.01.2002. Формат 84×108¹/₃₂. Усл. п. л. 10,08. Тираж 20 000 экз. Заказ № 762.

ООО «Питер Принт». 196105, Санкт-Петербург, ул. Благодатная, д. 67, В.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ГИПК «Ленинград»

(типография им. Володарского) Министерства РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций.

191023, Санкт-Петербург, наб. р. Фонтанки, 59.

ОГЛАВЛЕНИЕ

РАЗДЕЛ 1

КОНТРАГУМЕНТАЦИЯ. РЕПЛИКИ И ЗАМЕЧАНИЯ СОБЕСЕДНИКОВ. ТАКТИКА И ТЕХНИКА ИХ НЕЙТРАЛИЗАЦИИ 6

Глава 1. СУЩНОСТЬ И ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ЗАМЕЧАНИЙ, ВОЗРАЖЕНИЙ И ВЫПАДОВ 8

Различия в уровне образования, культуры	12
Поло-возрастные различия собеседников	14
Общественно-политические, идеологические, религиозные разногласия	17
Личностные особенности партнеров	19
Различия в мыслительной культуре собеседников	20
Витиеватое изложение мыслей	20
Стремление привлечь к себе внимание	22
Форсированная подача информации одним из собеседников	22
Неполное информирование собеседника	23
Недостаточная концентрация внимания	24
Желание свернуть контакт	26

Глава 2. КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАМЕЧАНИЙ И ВОЗРАЖЕНИЙ 26

Объективные замечания	26
Замечания субъективного характера	27
Предубеждения	28
Невысказанные замечания	29
Отговорки	30
Замечания в форме риторических вопросов	31
Советы	32
Демагогические заявления, высокопарные фразы	32
Язвительные, ехидные замечания	33
Ироничные замечания	34

Глава 3. ФУНКЦИЙ, ВЫПОЛНЯЕМЫЕ ЗАМЕЧАНИЯМИ И ВОЗРАЖЕНИЯМИ 35

Информационная функция	35
Социальная функция	37

Блокирующая роль	40
Регулирующая функция реплик, замечаний, возражений	41
Глава 4. ОБЩИЙ ПОДХОД К НЕЙТРАЛИЗАЦИИ ЗАМЕЧАНИЙ	42
Первый этап — локализация	43
Второй этап — выделение сильных и слабых моментов	43
Третий этап — выбор тактики контраргументации	44
Глава 5. ПРИЕМЫ ЗАЩИТЫ ОТ НЕКОРРЕКТНЫХ ЗАМЕЧАНИЙ ...	60
Прием дилетантов («прикинуться простачком»)	60
Научная тактика	61
Контрастные реакции	62
Адекватные реакции	63
Прерывание собеседника	65
Тактика широкой натуры	66
Тактика соблюдения точности	67
Тактика «перехода на личность»	67
Скрытые нападки на личность	68
Тактика причисления	70
Тактика сведущего	71
Манипулятивный прием «Юг Франции»	72
Подложный вопрос	72
Тактика трескучих (высокопарных) фраз, лозунгов	73
Тактика отсрочек	74
Тактика умолчания	74
Тактика придирок	75
Глава 6. ТЕХНИКА НЕЙТРАЛИЗАЦИИ ЗАМЕЧАНИЙ И ВОЗРАЖЕНИЙ	76
1. Ссылки на авторитет	76
2. «Сжатие» замечаний, или «Одним махом — семерых побиваю»	77
3. Одобрение + уничтожение	78
4. Метод «да... но»	78
5. Перефразирование	80
6. Условное согласие	81
7. Эластичная оборона	82
8. Принятие замечаний	83
9. Сравнение и/или выбор	84
10. Метод опроса	85
11. Предупреждение	85
12. Доказательство бессмысленности	86
13. Отсрочка	87

14. Метод кусков	87
15. Метод бумеранга	88
16. Метод переадресования замечания	89
17. Метод игнорирования	89
18. Метод видимой поддержки	90
19. Ссылка на серьезность ситуации или на высшие ценности	91
20. Прием смягчения и/или оправдания	92
21. Метод невербального ответа	92
Глава 7. РЕАГИРОВАНИЕ НА РЕПЛИКИ И ГРУБЫЕ ВЫКРИКИ С МЕСТА	99
Игнорирование одиночных выпадов	100
Блокирование реплик	100
Хлесткое парирование	100
Отсрочка	100
Постановка встречных вопросов	101
Прием «да... но» в сокращенном виде	101
Нейтрализация некорректных высказываний с помощью встречных реплик	102
Ссылка на серьезность и ценности высшего порядка	102
Контраст: шуткой на серьезное, и серьезно на шутку	102
Уклончивый ответ	103
Реплика, призванная регулировать внимание	104
Заключение	108
РАЗДЕЛ 2	
ВОПРОСЫ В РОЛИ АРГУМЕНТОВ	119
Глава 1. ФУНКЦИИ ВОПРОСОВ	120
Проверка, уточнение, закрепление информации	123
Управляющая (регулирующая) функция вопросов	124
Функция вовлечения в беседу	126
Функции инициирования и регулирования активности	127
Побудительно-познавательная функция вопросов	129
Функция принятия лидирующей роли	130
Глава 2. СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ ВОПРОСОВ	131
Риторические вопросы	133
Переломные вопросы	134
Вопросы для ориентации	136
Встречные вопросы	137
Уточняющие и альтернативные вопросы	138

Провокационные вопросы	140
Специализация вопросов для деловых бесед	141
Глава 3. РОЛЬ ВОПРОСОВ В АРГУМЕНТАЦИИ	152
Вопрос-альтернатива	153
Вопросы-вымогатели	154
Вопросы-повторения	155
Контрвопросы	156
Вопросы-сравнения	156
Соединительные вопросы	158
«-ли»-вопросы	158
Условные вопросы	158
Риторические вопросы	159
Проективные (прожективные) вопросы	159
Встречный вопрос-капкан	160
Вопрос-инверсия (перевертыш)	160
Уничижительный вопрос	161
Признаки, обнаруживающие наличие уловок	161
Глава 4. НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫЕ И НЕЛЕПЫЕ ВОПРОСЫ	170
Уклониться от ответа	170
Похвалить вопрос, показавшийся вам неприятным	170
Переадресовать вопрос	171
Перефразировать вопрос	172
Заключение	182
ЛИТЕРАТУРА	188

РАЗДЕЛ 1 КОНТРАРГУМЕНТАЦИЯ. РЕПЛИКИ И ЗАМЕЧАНИЯ СОБЕСЕДНИКОВ. ТАКТИКА И ТЕХНИКА ИХ НЕЙТРАЛИЗАЦИИ

Хвалу и клевету приемли равнодушно
И не оспаривай глупца!

А. С. Пушкин

Люди делятся на две категории: одних хлебом не корми дай поспорить, прицепиться к сказанному собеседником, сделать замечание; другие предпочитают отстаивать свое мнение как-ким-либо иным образом, например по принципу «пусть слова помолчат, а за них говорят дела». Немало и склоняющихся к тактике умолчания, а также их поведенческих антиподов, слишком часто обращающихся к манипулятивным приемам. Как бы то ни было, каждый из них вступает в поединок. Правда, одни — в открытый словесный, а другие — в заочный, завуалированный. И каждому необходимо, так или иначе, продемонстрировать «бойцовские» качества. Среди них на первый план выступают такие личностные (индивидуальные и профессионально обусловленные) особенности, как

- ◆ оперативность поиска и воспроизведения информации;
- ◆ остроумие, ироничность;
- ◆ находчивость, хитрость, предприимчивость;
- ◆ последовательность в доказательствах (аргументации);
- ◆ риторическое мастерство;
- ◆ стрессоустойчивость, терпимость (толерантность);
- ◆ помехоустойчивость.

Даже имея в запасе веские аргументы, можно встретиться с таким собеседником, который своим поведением, манерой общения попросту не даст вам развернуть логику рассуждений. В этом случае, согласитесь, особенно обидно проигрывать. Потому сама жизнь заставляет обращаться к изучению специальных приемов отражения атак партнера и защиты собственного мнения. Таковыми являются специальные приемы аргументации и контраргументации. В данной книге можно найти множество контрприемов, защищающих от происков оппонентов. Вовсе не обязательно досконально изучать весь материал. Ведь не знание всего многообразия приемов, а точный выбор нескольких подходящих для конкретной личности и/или ситуации способов действия (и противодействия) определяет успех общения.

Глава 1

СУЩНОСТЬ И ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ЗАМЕЧАНИЙ, ВОЗРАЖЕНИЙ И ВЫПАДОВ

Острословы уверяют, будто желание сделать замечание появилось раньше, чем повод. Человек в реальной ситуации не так миролюбив, как он это декларирует, и не прочь так повернуть и обострить ситуацию, чтобы последнее слово непременно осталось за ним. Каждый убежден, что уж он-то при необходимости способен дать такой бой оппоненту, обидчику, критикану, чтобы в дальнейшем неповадно было. Еще мы сильны задним умом: обожаем прокручивать в воображении словесные поединки и неизменно выходим из них победителями. А не лучше ли в спокойной обстановке, до встречи с потенциальным оппонентом, задуматься, умеем ли мы отражать замечания, задавать вопросы? Не случается ли так, что мы ввязываемся в перепалку исключительно на эмоциональном порыве, ради того чтобы оставить за собой последнее слово? Не проигрываем ли в результате нечто более важное?

Как бы там ни было, начнем с классической заповеди психологов и управленцев. Она гласит: возражая собеседнику

(конкуренту, противнику и пр.), не выказывай особой старательности, не лей воду на его мельницу, не создавай ему авторитета сильного оппонента. Ведь при этом и у него самого, и у присутствующих создается впечатление, будто возникшая ситуация или даже нелепейшие идеи собеседника достойны вашего внимания. На самом деле все гораздо обыденнее: без таких элементов, как замечания, возражения, разного рода вопросы, реплики, выкрики с места, не обходится практически ни одна деловая беседа, а тем более дискуссия.

На престиж оппонента работает как поспешная критика, стремление любой ценой ослабить его доводы, опорочить его самого, так и мелкие замечания-уколы. Казалось бы, совет нов и не оригинален, но это не мешает людям игнорировать его либо уделять недостаточно внимания этому аспекту делового общения.

Еще одно немаловажное предупреждение: быть эрудитом, интеллектуалом вовсе не значит иметь больше шансов победить в словесных поединках, при отстаивании собственного мнения. Особенно часто так бывает, когда один из соперников пренебрегает этическими нормами, предпочитает брать верх напором, беспардонностью, «крутизной» и неприкрытым хамством. Следовательно, даже высокообразованным профессионалам не помешают дополнительные приемы психологической защиты и нападения. Сила противника — в апелляции к отработанным беспроблемным приемам воздействия на личность. Чтобы не идти у него на поводу и не попасть в трясины, называемую областью собственных преимуществ оппонента, необходимо найти, отработать и внедрить (если нужно — то и навязать) собственный стиль межличностных отношений, конкретные приемы.

Контраргументация, составляющими которой выступают замечания, вопросы, возражения и пр., заслуживает того, чтобы изучать ее серьезно. Ведь зачастую сама обстановка переговоров или характер отношений в системах «родители — дети», «учитель — ученик», «начальник — подчиненный» не способствуют воздержанию от возражений в адрес оппонента. Кроме того, сам партнер бывает крайне настойчивым в своих претензиях и стремлении утвердить собственную позицию либо со-

здать иллюзию психологического превосходства. А это мало кого не подстегивает и удерживает от контратаки. Вывод напрашивается однозначный: необходимо освоить тактику и технику нейтрализации замечаний собеседников. С точки зрения психологии — это целая наука, при ближайшем рассмотрении и популярном разъяснении доступная каждому.

И на деле слабым утешением служат уверения психологов, будто замечания — сигналы интереса собеседника, его озабоченности обсуждаемым вопросом и/или просто — знаки внимания к личности говорящего и умения слушать. Раз так, воздействие слов оппонента было бы справедливо отнести не к барьерам коммуникации, а к ее катализаторам и даже помощникам.

Вспомним, как развивалась беседа о литераторах между сотрудником издательства Львом Хоботовым и медсестрой Людочкой (персонажами кинофильма «Покровские ворота»). Девушка разглядывала портреты великих поэтов прошлых веков, делая для себя открытия.

— Камознс... Камознс! Это он глаз потерял?

— Да. Он — глаз, а Сервантес — руку, — поясняет Хоботов.

— Ну, перестаньте! Это уж слишком! — восклицает Людочка.

Ее возражение поощряет Хоботова к дальнейшим проявлениям эрудиции.

— Что делать, такая судьба.

— И что, все поэты — вот так? — в ужасе вопрошает девушка.

— Почти... «Зарыты в ямины и рвы, о, не воротимся, увы!»

— Вы сочинили?

— Нет. Рембо. Умер в XIX веке. Очень талантлив и очень несчастен.

Ему отрезали ногу.

— Они у вас все — как сговорились! — горестно восклицает Людочка.

— Вы правы, есть какая-то закономерность... Ну вот.. У вас уже губки дрожат. Хотите, я научу вас полечке?

Девушка интуитивно использовала технику замечаний и вопросов для стимулирования словоохотливости такого знатока, каковым являлся Лев Хоботов, показала наблюдательность, на своем уровне провела сравнения и обобщения, позволив тем самым своему поклоннику продемонстрировать завид-

ную эрудицию. Если вдуматься, Людочка-простушка действовала так, будто изучала труды современных психологов. Вспомним, что говорит психолог П. Таранов относительно выделенного им феномена «Не может быть!». «Если фразой “Не может быть!” перемежать слушание чьего-либо рассказа, то собеседник раскроется и быстрее и полнее».

Скажем больше: доморощенные психологи, делая замечания, нередко приравнивают свои действия к благодеянию.

Вспомним, что говорила падчерице Мачеха из фильма «Золушка»: «Я о тебе забочусь гораздо больше, чем о своих родных дочерях. Я им не делаю замечаний целыми месяцами. Тогда как тебя, Золушка, я воспитываю с утра до вечера. А где благодарность? Где благодарность?!»

Успех делового общения зависит не только от знания барьеров коммуникации и тактики ведения беседы в обход помех, но и от рациональной эксплуатации полезных функций, которые выполняет каждый из элементов конtrarгументации. Коль скоро мы отнесли к последним и возражения, и замечания, и придирки, мы с помощью психологии попытаемся вооружить читателя арсеналом приемов их обнаружения в водах собеседника и способов их нейтрализации.

Тот, кто полагает, что его оппонент делает замечания исключительно с целью придрататься к безупречно представленной информации, плану действий, отчету и т. д., в то время как объективных причин к этому нет, ошибается. Критицизм, вездливость играют здесь далеко не главную роль. Существует целый ряд иных факторов, провоцирующих атаки собеседника. Среди них немало субъективных, вызывающих особые разногласия. Далее мы их все рассмотрим. Неопределенность ситуации. Взаимное непонимание. Неясные либо неверно истолкованные намерения собеседника.

Схема (цепочка) может быть такой: неопределенность, странность, непоследовательность слов и поступков — вопросы, возражения — споры — достижение согласия либо иной исход: инциденты, конфликты, в тяжелых случаях — разрыв отношений.

Это одна из наиболее типичных причин, связанных со всевозможными недоразумениями, например когда один из со-

беседников говорит, а другой вроде понимает его, да не совсем верно. Как сказал бы психолог, «неадекватно интерпретирует полученную информацию». Характерно, что возражения будут следовать одно за другим, пока ситуация не прояснится. И случается, собеседники расстаются, так и не придя к общему мнению, оставшись каждый при своем.

Вот отрывок из приключений любимого героя произведений Фазиля Искандера Чика — его диалог со стражем порядка.

- Корову в черте города пасти не разрешается.
- А держать корову в городе разрешается? — спросил Чик.
- Держать разрешается, — ответил милиционер.
- Но раз держать разрешается, — сказал Чик, — значит, и пасти разрешается.
- Нет, не значит, — ответил милиционер. — Ты меня не путай, я закон знаю.
- Но раз держать разрешается... — начал было Чик.
- Держать разрешается, но пасти не разрешается, — перебил его милиционер.
- Это неправильно, — сказал Чик.
- Это правильно, — сказал милиционер.
- Но раз держать разрешается... — сказал Чик.
- Еще одно слово, — сказал милиционер, — и я оштрафую корову.
- Все равно неправильно, — сказал Чик.
- Все, — сказал милиционер, — штраф пять рублей.

Как видно из иллюстраций, пикировку можно было бы предотвратить или быстро прекратить, если бы один из партнеров оперативно отыскал и применил прием прояснения ситуации, обосновал свою позицию, намерения. В противном случае диалог мог бы продолжаться бесконечно.

Повторим еще раз: количество вопросов и замечаний возрастает пропорционально неопределенности ситуации для одного из партнеров либо для большинства участников разговора.

Различия в уровне образования, культуры

Эти факторы заметно снижают взаимопонимание, засоряя общение помехами (в виде все тех же замечаний, возражений,

реплик). Бывает, что обмен мнениями оказывается заблокированным до такой степени, что ситуация представляется безнадёжной в плане продолжения контакта.

На скандальную выставку «Ослиный хвост» художник Михаил Ларионов представил множество необычных картин. Обычными были лишь их названия — «Море», «Весна», «Пляж», — а изображены на них были цветные полосы. Один зритель-меценат потребовал объяснить, почему вот эти полосы называются «Море» и чем они отличаются от полос, под которыми надпись «Пляж». Ларионов попытался представить ему свою концепцию: предметы отбрасывают особые лучи, а художник лишь изображает их, но не сами предметы. Но вскоре понял, что собеседник до таких «материй» не дорос. Тогда он попытался объяснить упрощенно.

— Ну, понимаете, море создает такое радостное, радужное настроение, вот оно-то и было передано таким образом.

— Нет, не понимаю! — разгорячился «поощритель искусств». — Не понимаю, почему я должен поверить, что это именно море. Радостное настроение у меня может вызвать куча вещей, а не только море. Например, жена родила ребенка, я выиграл несколько тысяч, наконец, просто хорошо пообедал!

Замечания, недоуменные вопросы возникают при общении людей, имеющих разные вкусы, придерживающиеся привычек, стилей жизни, контрастирующих с принятыми собеседником.

Россиянам, к примеру, непонятно, почему американцы, помешанные на здоровом образе жизни, тем не менее не отказываются от такой вредной пищи, как гамбургеры, хот-доги, чипсы и пр.

А проблемами нашего национального характера занимаются юмористы.

В частности, больших успехов достиг Михаил Задорнов, поделившийся своими наблюдениями со слушателями и читателями: «Мы удивительный народ! Хотим жить как все, при этом быть не похожими на остальных. У нас безработица при нехватке рабочих рук... Мы сочувствуем умом, а голосуем сердцем... Робкие в быту, зато герои на войне. Чтим погибших, недоплачиваем выжившим... Мы всегда считаем себя умнее других, поэтому постоянно оказываемся в дураках...»

Поло-возрастные различия собеседников

Эти различия также могут стать первопричиной и ареной словесных поединков. Хотя и твердят, что все мы в одной лодке, что люди одной социальной группы должны более или менее единодушно реагировать на переживаемую ситуацию, в жизни мы наблюдаем полнейший разнобой. Даже внутри семьи сравнительно типичная («штатная») проблема по-разному трактуется ее членами.

Вот выделенные психологами примеры распространенных возражений главы семьи против попыток супруги поступить на курсы повышения квалификации, поменять работу.

- ◆ Разве ты сможешь справиться с домашней работой, будучи занятой дополнительно?
- ◆ Детям прежде всего нужна мать, а ты их хочешь лишить заботы и ласки!
- ◆ По-твоему, я недостаточно зарабатываю? А как же мы до этого жили?
- ◆ Что подумают соседи и родственники? Что, я не способен содержать семью?!
- ◆ Тебе это вообще не нужно. Один диплом имеешь, и ладно!
- ◆ Чего ты добиваешься? Хочешь зарабатывать больше меня? Тебе мало денег? Намекаешь, чтобы я купил тебе еще одну шубу? Так бы и сказала...

Ну а за примерами женских замечаний относительно социальной роли, успешности, особенностей режима труда и отдыха их спутников далеко ходить не надо. Их истоки, опять-таки, в глубине взгляда на мир и поведение людей, формирующийся вместе с половыми различиями.

Сынишка наблюдает за матерью, вертящейся перед зеркалом в новом костюме.

— Это тебе папа купил?

— Ха-ха! Если бы я надеялась на твоего папу, то тебя бы на свете не было!

Обратимся теперь к примеру чисто мужской реакции на замечания, выпады своей «половины».

1. Сущность и причины возникновения замечаний

Жена разыскала мужа в пивной. Ему не хотелось покидать собутыльников, и он раскричался:

— В конце концов, это просто оскорбительно! Почему ты всегда идешь прямо сюда, а не ищешь меня в филармонии, в музее?!

Даже беглого взгляда на стиль замечаний достаточно, чтобы подметить их общность — и у мужчин, и у женщин налицо претензии на гендерное превосходство (от слова «гендер» — социо-культурный пол, социальные характеристики пола и связанные с ними стереотипы в оценке поведения мужчин и женщин), повышенные амбиции.

Считая себя знатоками как женской, так и мужской психологии, представители сильного пола обычно уверены в приводимых ими возражениях-контраргументах. Мужчины «своего брата» чаще всего оправдывают. Зато противоположный, прекрасный пол у них не принято шадить.

Женщины вообще не бывают гениями. Женщины — декоративный пол. Им всегда нечего сказать, но они это говорят очаровательно. Они олицетворяют торжество материи над мыслью, точно так же, как мужчины — торжество мысли над моралью.

О. Уайльд

Сильно преувеличены мужчинами и некоторые поведенческие особенности лиц противоположного пола. Например, неправомерно утрируется женская словоохотливость и стремление доминировать в диалогах, и в той же степени преуменьшается мужская активность в установлении контактов, поддержании беседы. На этот счет существует масса шуток и анекдотов, но мы им противопоставим результаты психологических исследований. Когда количество общающихся мужчин и женщин одинаково, они с равной частотой вставляют реплики, замечания, вопросы, перебивают друг друга. Стоит представителю сильного пола демонстрировать явный перевес инициативы: перебивает собеседницу *вдвое* чаще. Две трети разговора мужчина обычно берет на себя, одну треть времени беседы женщина умышленно либо вынужденно держит паузу (анализируя содержание информации, восстанавливая логику развития мысли с того места, в котором партнер ее прервал).

Чтобы на оптимистической ноте завершить разговор о половых различиях интенсивности замечаний и возражений, сошлемся на универсальную рекомендацию юмориста: «Никогда не “тыкайте” мужчинам. Говорите им только “вы”. Например, “вы — негодяй”, “вы — тряпка”, “вы — эгоист”, а далее все как обычно».

В связи с возрастными различиями собеседников замечания лиц более старшего возраста нередко воспринимаются молодежью как нравоучения тех, кто в силу объективных причин уже не способен подавать дурные примеры и потому замещает их советами. И все же возражения «с высоты прожитых лет», основанные на собственном позитивном либо негативном опыте, полезно принять.

Юноша купил обручальное кольцо и решил не откладывая заказать гравировку:

— Пожалуйста, напишите: «Кларе от Генри».

Пожилый ювелир мягко возразил:

— Я бы посоветовал вам написать короче: «От Генри»... Мало ли...

Принимая во внимание извечно существующую проблему отцов и детей и связанные с ней разночтения, непонимание друг друга, старшему поколению стоит набраться терпения и, сдерживая обиды и амбиции, попытаться вписаться в ритм новой жизни. Тем, кто считает уход на заслуженный отдых преждевременным, предстоит сотрудничать с молодыми людьми — теми, кого еще лет десять назад в аналогичной деловой ситуации не принимали в расчет, называя салажатами и недозрелыми стручками. И стоит почаще вспоминать рекомендацию писателя Андре Моруа: «Искусство старения заключается в том, чтобы быть для молодых опорой, а не соперником, понимающим, а не равнодушным» — и соответствующим образом регулировать интенсивность собственных нравоучений и придинок.

В то же время, если иметь в виду экстремизм, максимализм, нетерпение молодых, их завышенные амбиции и необъективные оценки, им, в свою очередь, можно посоветовать руководствоваться незамысловатым с виду, но мудрым по существу предостережением американского архитектора Ф. Л. Райта:

«Старое дерево лучше горит, на старой лошади безопаснее ехать, старые книги приятнее читать, старое вино приятнее пить, старым друзьям можно больше довериться».

Так что придется принимать во внимание проблемы людей всех возрастов, говорить с ними если не на их языке, то с учетом их жизненных ценностей, ментальности.

Общественно-политические, идеологические, религиозные разногласия

Сам факт сосуществования их носителей — база для дискуссий, яростной полемики, эмоционального обмена мнениями, сопровождающегося взаимными выпадами, приведением доводов и контраргументов. В данной сфере антагонизм взглядов может оказаться непреодолимым. Но это не самое страшное, если позаботиться о сохранении нормальных взаимоотношений. Вот этого-то зачастую и не удается сделать: пикировка заканчивается конфликтом и разрывом.

Рабиндранат Тагор имел разносторонние увлечения и во время посещения Осло приобрел одну из картин художника Эдуарда Мунка. Индийский беллетрист произвел впечатление на живописца. Когда через несколько лет в Норвегии оказался один из учеников индийского поэта, Мунк чрезвычайно обрадовался его визиту. В оживленной беседе норвежец интересовался идеями индуизма, в частности реинкарнацией — перевоплощением душ (в наши дни ее воспел Владимир Высоцкий: «Хорошую религию придумали индусы, что мы, отдав концы, не умираем совсем... Есть повод веселиться: ведь, может быть, в начальника душа твоя вселится...»). Беседа шла через переводчика. Молодой индус предельно подробно рассказал все, что знал, об основах сансары. Однако Мунк не чувствовал удовлетворенности по самому главному тезису и попросил его прояснить:

— Скажите, а кому не надо перерождаться? Вы знаете таких людей?

— Мало кто совершенен, — важно ответил индус. — Я знаю только одного такого. Это Махатма Ганди.

— Как же так? — попытался возразить Мунк. — А ваш учитель, Рабиндранат Тагор?

— Мой учитель — великий мастер. Может быть, величайший писатель Индии. Но ему все же придется переродиться, и, может быть, не один раз.

— Не понимаю! — возмущился художник. — Разве то, что достигается искусством, — не вершина? Разве это не освобождает от необходимости перерождаться? Ведь ваш Тагор достиг в искусстве вершины.

Но индус заладил свое: «Мой учитель — великий мастер. Но и ему придется переродиться».

Мунк настаивал — индус монотонно твердил свое.

Наконец художник не выдержал. Смерив гостя презрительным взглядом, он отозвал переводчика в сторону: «Уведите его к черту!» — громко крикнул он. Расставшись с индусом, Мунк заметно охладел и к философии.

Разрешение описанной ситуации и ей подобных требует универсальной рекомендации, которой желательно придерживаться всем без исключения: каждая позиция, точка зрения, мнение имеют право на существование наряду с другими, даже противоположными. Споры здесь не только неуместны — они разрушительны и пагубно воздействуют на атмосферу межличностных отношений.

Радует, что основная часть замечаний, оскорбительных выпадов и — как следствие — карательных мер на почве идейно-политических разногласий осталась в прошлом, о котором вспоминают уже без ожесточения, а порой и с юмором.

Вот так выглядела полемика на идейной основе на коллегии Министерства культуры СССР во время обсуждения репертуара Кировского (ныне Мариинского) театра:

— Что это у вас за странный балет «Сотворение мира»? Непонятно, он за веру или против веры. И вообще надо задать себе вопрос: почему участники именно этого спектакля уезжают и остаются за рубежом? — заявил чиновник от искусства...

Петров А. П.:

— У министра Фурцевой были претензии к Адаму и Еве.

«Обмен любезностями» на идейно-политической основе — занятие азартное, экспрессивное, но редко заканчивающееся компромиссом или переубеждением оппонента. Поэтому если даже страсть как хочется сойтись в таком словесном поедин-

ке, эти желания лучше рассматривать как стремление к эмоциональной разрядке. Несомненно, ею лучше заниматься в кругу близких друзей, чтобы быть уверенным, что, поспорив до хрипоты, люди сохраняют взаимные привязанности. А каждой из сторон — пусть даже придется остаться при своем мнении — ограничиться отговоркой по схеме «есть факты и есть мнения» либо «это — ваша точка зрения. У меня, извините, иная...».

Личностные особенности партнеров

Вышеперечисленные особенности поведения, как правило, не слишком приятны окружающим и редко вызывают симпатию, но внимание, безусловно, привлекают. Сложности возникают также прежде всего из-за упорства собеседника, настаивающего на собственной позиции, игнорирующего все отличающееся от нее. Кроме того, эти упрямцы зачастую еще и воинственны в отстаивании и защите своего мнения. Мы пополним портретную галерею ворчунов и критиканов зарубежными образцами.

Французский живописец и скульптор Аристид Майоль не желал воплощать на практике самые модные теории искусства. Он вообще не вписывался ни в какие теории. Например, с большим удовольствием рисовал иллюстрации к эротическому роману «Дафнис и Хлоя». Великий теоретик и борец за чистоту искусства Поль Валери нашел эти гравюры фривольными и пошлыми.

— Как, мсье Майоль! Вы рисуете подобные вещи? А я-то считал, что вы человек серьезный, — возмущенно выговаривал он мастеру на выставке.

— Но любовь ведь и есть серьезнейшая вещь, — спокойно ответил Майоль.

И еще один пример.

Немецкий композитор конца XIX века Макс Регер однажды вынужден был сделать резкое замечание молодому выскочке, изображавшему великого знатока музыки (тот заявил, что некий музыкальный опус «весьма подходит к сегодняшней конъюнктуре»).

— Мой молодой друг, — ответил Регер, — запомните: слово «конъюнктура» может относиться к торговле углем, но никак не к музыке!

Это опять-таки тот случай, когда дискуссию полезно загасить, призвав оппонентов не спорить о вкусах и сказав вечно справедливое: «История (потомки) нас рассудит».

Различия в мыслительной культуре собеседников

Начнем с яркой иллюстрации.

Профессор Н. Н. Зинин — выдающийся русский химик — во время экзамена задал вопрос студенту — вовсе не для того чтобы «завалить» его, скорее наоборот.

— Скажите, что такое алкалоид?

— Это то, что одурманивает и оканчивается на «ин»: кофеин, стрихнин, никотин, — бойко ответил студент.

— Стойте, молодой человек, — прервал его профессор. — Я — Зинин, мой коллега — Бородин. Как видите, мы тоже на «ин», но мы не алкалоиды.

Как видно из примера, остроумие иногда делает даже маневр явного передергивания психологически приемлемым. Оно украшает процесс коммуникации, если не наблюдается грубых нарушений логики.

Немецкий врач-патологоанатом Р. Вирхов, послушав рассуждения студента, сделал ряд замечаний, суть которых: «следствие не может наступить раньше причины».

— Может быть и наоборот, — не сдавался студент. — Например, если вы, господин профессор, идете за гробом вашего пациента.

Недостаточно внимательно относящиеся к изложению своих доводов, перескакивающие с одной позиции на другую, нарушающие последовательность рассуждений, противоречащие сами себе, допускающие смысловые разрывы вполне заслуживают самых разнообразных замечаний и возражений. И поделом — культура мышления и речи требует постоянного совершенствования.

Витиеватое изложение мыслей

Излишняя замысловатость нарушает принцип «Кто ясно мыслит, тот ясно излагает» и провоцирует возражения и придир-

ки. Есть также немало любителей усложнять и утяжелять речь научной терминологией ради поднятия собственного престижа в глазах собеседников.

Н. Римский-Корсаков, как известно, дописал оперу «Хованщина» после смерти Мусоргского. Гениальное творение критики встретили в штыки. Особенно их раздражали раскольники: прослеживалось явное сочувствие к ним, что было недопустимо с точки зрения Священного Синода.

— Весьма желательно раскольников из оперы удалить и обратить их в каких-нибудь людей чем-то недовольных, — посоветовал один из цензоров.

— Чем же они недовольны? — уточнил композитор.

— Допустим, реформами Петра или чем-нибудь еще... Чем непонятнее для благовоспитанного слушателя, тем лучше...

Римскому-Корсакову пришлось выбросить из пятого действия оперы сцену самосожжения раскольников и ввести таинственных «недовольных», которые окружены войсками и ждут казни или чего-то в этом роде.

Когда кто-то из друзей композитора задал резонный вопрос, чего же ждут эти «недовольные», тот ответил:

— Об этом я знаю не больше вашего. «Чем непонятнее, тем лучше» — такова установка цензора. Так что не будем его разочаровывать, чтобы цензор, в свою очередь, не разочаровал артистов и не запретил постановку вообще.

В данном примере дело кончилось притворным согласием, непотворением, однако мотивация к дальнейшему сотрудничеству с подобными критиками явно снижается, как и впечатление от их профессионализма. Некоторые с трудом подавляют в себе желание поставить такого велеречивого мудреца и «законодателя от искусства» на место, разоблачить его несостоятельность.

Что касается современного стиля делового общения, наукообразие, запутанность, нарочитая сложность инициируют массу замечаний, которых в иных случаях, при иной манере изложения могло бы и не быть. Мораль проста: говорите ясно, просто, доступно и понятно, чтобы вас не только поняли, но и не «загружали» замечаниями и вопросами. Это в общих интересах: будет соблюден регламент, быстрее примут предложения, присутствующие останутся довольны друг другом.

Стремление привлечь к себе внимание

Необходимо уделить внимание данному пункту людям творческим, ищущим. Их стремление создать и представить коллегам, руководству нечто новое, даже революционное, порождает гораздо больше замечаний, чем выполненное в привычном ключе.

Любители музыки, конечно, не забыли слишком рано ушедшего из жизни Сергея Курехина и его «Поп-механику». В расцвете популярности он много и дерзко экспериментировал, из-за чего и сам попадал во внештатные ситуации, и соратников «подставлял». Питерской публике и, уж конечно, Эмме Васильевне Лавринович надолго запомнилось приключение с коровой, выведенной музыкантом на сцену лучшего в городе, Большого концертного, зала «Октябрьский». Внимание зрителей тогда приковал не столько эксперимент, сколько экскременты перепуганного животного. Это не могло не вызвать негативного резонанса среди чиновников. Один из них подвел итог трех десятилетий музыкальных занятий Сергея.

— Вот, Курехин, смотри, что такое искусство. Ты играешь тридцать лет на рояле, выделываешь эти тончайшие штучки. А что люди будут вспоминать? Корову.

Музыкант вынужден был принять замечание: «И он абсолютно прав. Потому что большинство людей даже плохо представляют, чем я занимаюсь. Меня на улицах узнают не потому, что играл во всяких идиотских рок-группах, а по телепрограмме «Ленин — гриб». Эта программа — как клеймо на всю жизнь. Никогда не думал, что она вызовет такой ажиотаж».

Курехин С. «Как бы резвяся и играя»

Форсированная подача информации одним из собеседников

Форсированная подача информации может быть катализатором замечаний, возражений, вопросов. Именно скоростные перегрузки вызывают естественное раздражение собеседника и способны спровоцировать лишние замечания, придирки, утрату интереса.

Более того, может возникнуть ситуация оторванности первого этапа коммуникации — передачи информации — от вто-

рого, поскольку прием ее психологически не обеспечен. Оказавшись в состоянии, которое субъективно переживается как беспомощное, партнер невольно реагирует на происходящее острее, чем этого можно было ожидать. Это позволяет ему оправдать принятие практически любых ответных мер: прерывание говорящего, высказывание нелицеприятных замечаний, огульная критика его предложений и даже отказ от участия в дальнейшем обсуждении.

Разумеется, речевые особенности человека тесно связаны с типом его темперамента (диалог флегматика с холериком одинаково раздражает и утомляет обоих), однако это не освобождает партнеров от ответственности за атмосферу и успех общения. И немаловажной составляющей социального опыта является умение подстраиваться под индивидуальные особенности собеседника. Ошибки весьма заметны со стороны, их можно обнаружить и по реакции окружающих, только вот учиться их искоренять — задача сугубо личного свойства.

Знакомый актера Михаила Козакова художник Александр Лисянский при посещении США пошел на лекцию поэта Иосифа Бродского, намереваясь вручить ему пластинку с записью выступления актера. Бродский целый час читал аудитории свои стихи. Дальнейшее развитие ситуации — в интерпретации самого Козакова: «Ну, когда он читает, все спят. И этот самый Лисянский без всякого разрешения с моей стороны подходит к Бродскому и говорит:

— Здравствуйте... Я, знаете, работаю сейчас с Михал Михалычем Козаковым. Так вам от него привет.

— Спасибо, ему тоже, — говорит Бродский и добавляет: — Но передайте Козакову, чтобы он мои стихи читал помедленней, иначе я эту пластинку ему на голову надену».

Козаков М. Как Бродский дарил «свою лучшую часть»

Заметим, что это реакция человека, с давних пор знавшего Мишу Козакова по дружеским семейным вечерам.

Неполное информирование собеседника

Насколько он испытывает дефицит в информации, каждый определяет сам. Но помните, что неопределенность — тоже плохо.

Например, не позволяйте себе реплик типа «Это и без комментариев ясно», «На это мы не будем тратить время», «В этом разберемся в рабочем порядке» и т. п. Схема развития диалога при этом очевидна. «Ну, это детали. Я не намерен на них останавливаться», — небрежно заявляет один из собеседников.

— Как это — детали? Нет уж, будьте любезны подробнее, вы же не в семимильных сапогах! — возражает другой.

Поиски, через пробы и ошибки, еще больше растягиваются во времени, если оба собеседника недостаточно информированы о сути проблемы, имидже ключевой фигуры и т. д.

Существует и обратное явление, даже скорее впечатление: кажущееся переполнение информацией из-за обилия подробностей — опять-таки, смотря с чьей точки зрения.

Блуждая по темному ночному городу, пьяный вопрошал:

— Где я?

— На улице Ленина, — подсказал запоздалый прохожий.

— На черта мне такие подробности! — возмутился заблудившийся. — В каком я городе?

Подачу информации необходимо регулировать, дозировать, подстраиваясь под собеседника и устанавливая темп обсуждения, устраивающий обе стороны. Это можно специально обговорить в начале дискуссии либо положиться на собственную интуицию и корректировать темп и объем подачи информации по ходу беседы.

Недостаточная концентрация внимания

Недаром Булат Окуджава сформулировал эту мысль так: «Святая наука — услышать друг друга». Именно наука, психологическая и житейская одновременно.

Противоречие в том, что слушают ухом (это называется функциональным слухом), а слышат посредством мыслительных усилий, концентрации внимания на транслируемой информации. И если собеседник больше занят собственными мыслями, сосредоточен на своих переживаниях, стратегических планах и тактических уловках (планирует, когда лучше

вставить слово, перебить, задать вопрос, бросить реплику) либо неприкрыто готовится к исполнению своей активной роли (роется в документах, тут же производит какие-то подсчеты, набрасывает тезисы и т. д.), его сознание сконцентрировано вовсе не на том, что ему говорят. Стоит ли удивляться, что порой тщательно обдуманные замечания падают в пустоту, не достигая цели. Или случается, что его возражения и призывы никак не соотносятся с высказываниями присутствующих и производят впечатление бессмысленных. Вспомним хотя бы знаменитое собрание на ликеро-водочном заводе и сегоднешнее председательствующего: «Жаль, что мы так и не услышали начальника транспортного цеха...»

Вполне возможно, что недостаточное внимание собеседника и, как следствие, масса лишних вопросов и замечаний объясняются ошибками в оценке типа его восприятия — доминирующего канала, по которому он предпочитает принимать информацию. Для одних это зрительный канал («визуалы»), для других — слуховой («аудиалы»); третьим, чтобы собраться с мыслями, необходимо действовать: записать или нарисовать схему. Так что для обеспечения универсальности и безошибочности подхода рекомендуется не ограничиваться каким-то одним каналом, а разнообразить преподнесение материала, используя, кроме того, всевозможные средства наглядности. Хорошо, когда во время выступления параллельно рисуют на доске, планшете, представляют схемы, диаграммы, слайды, включают видеофрагменты и пр.

Контролировать уровень концентрации внимания собеседника необходимо постоянно — с помощью зрительного контакта, вопросов соответствующего типа (о них мы будем говорить в следующем разделе). Укрепляют связь говорящего со слушающим, оживляют атмосферу общения уместные эмоциональные проявления, окрашивающие информацию.

Вместо вывода приводим поучительное начало урока контрапункта, частенько используемое русским композитором Н. А. Римским-Корсаковым.

— Сейчас я буду очень много говорить, а вы будете очень внимательно слушать. Потом я буду говорить меньше, а вы будете слушать.

и думать, и, наконец, я совсем не буду говорить, а вы будете думать своей головой и работать самостоятельно, потому что моя задача как учителя — стать вам ненужным...

Желание свернуть контакт

Еще один источник всевозможных замечаний.

Однажды к композитору Дж. Россини пришел молодой человек с охапкой фолиантов музыкальных произведений. Начинаящий композитор с порога заявил:

— Дирижер обещал исполнить одну из моих двух симфоний. Я хотел бы их проиграть вам, маэстро, и узнать, какая из них лучше.

Он сел за фортепиано, взял первые такты. Россини тотчас же вскочил, закрыл партитуру и, похлопав автора по плечу, заверил его:

— Та, другая, молодой человек! Та, другая, лучше!

И быстро вышел из комнаты.

Теперь, когда мы выделили наиболее вероятные причины возникновения желания сделать партнеру замечание, возразить, бросить реплику, полезно познакомиться с «ассортиментом» этих средств активизации обсуждения проблемы. Эти катализаторы придают общению остроту и конструктивный характер. А ускоряют или замедляют они подходы к принятию решения — зависит от компетентности, риторического мастерства и других личностных черт каждого из участников.

Глава 2 КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАМЕЧАНИЙ И ВОЗРАЖЕНИЙ

Югославский психолог П. Миич выделил следующие разновидности замечаний собеседников.

Объективные замечания

С помощью объективных замечаний человек искренне хочет разобраться в сущности проблемы, получить достоверную

информацию, выработать собственную позицию, преодолеть борьбу мотивов и т. д. Чаще всего подобные замечания провозируются ситуацией, когда партнер не согласен с вашей точкой зрения либо вы заметили слабые места в его позиции.

Немецкий врач Рудольф Вирхов во время приема экзамена у студента:

— Чем бы вы помогли больному при острых болях в почках?

— Прежде всего я дал бы ему морфий, — бойко ответил студент.

— Отлично! — поддержал Вирхов. — А в какой дозировке?

— Полграмма...

— А что бы вы потом делали с трупом? — деловито поинтересовался Вирхов.

Как видно из примера, профессор не стал банально возражать и лишней раз говорить нерадивому обучаемому, как плохо тот подготовился. Зато он тонко довел до сведения партнера последствия воплощения в жизнь его теоретических знаний по обсуждаемому вопросу. Умелые коммуникаторы поступают именно так.

Объективные замечания сродни критическим, а значит, мало кому нравятся. По этой причине их используют как ответную меру, отмщение человеку, с которым отношения и без того испорчены.

Художник-импрессионист Эдгар Дега испытывал трудности в общении с американским коллегой Джеймсом Уистлером (тот был страшным снобом, не скрывал своего тщеславия и общался с людьми крайне высокомерно).

— Дорогой мой, — заявил ему однажды потерявший терпение Дега, — вы ведете себя так, как будто у вас нет таланта.

Замечания субъективного характера

Такие замечания исходят часто от эгоцентристов, убежденных, будто их проблемы и позиции поистине уникальны, проникнуты идеями гуманизма и призваны дать понять участникам коммуникации, насколько компетентен говорящий с ними.

Попавшего к нему в плен пирата Александр Македонский спросил:

— Скажи, кто дал тебе право хозяйничать на море? (*Субъективное замечание.*)

Пират довольно дерзко ответил:

— Тот, кто дал тебе право хозяйничать на земле. Но за то, что я делаю на море на своем бедном суденышке, называют меня разбойником. А ты это делаешь с огромной армией, тебя же называют владыкой. *(Объективное замечание.)*

Истоки замечаний субъективного характера — в непонимании, недооценке личностных и профессиональных особенностей партнера (о них говорилось в первой главе). Еще хуже когда они высказываются на базе недоверия к источникам информации.

Трудно дать рецепт бесстрастного реагирования на подобные выпады. Тем не менее задача-минимум:

- ◆ тщательно готовить информацию, которая будет использована в качестве доводов;
- ◆ избирательно подходить к ссылкам на источники информации (конкретных лиц, мнения экспертов прошлого и настоящего и пр.);
- ◆ постараться понять проблемы собеседника, поставить себя на его место, проявить терпение и, по возможности, отвечать на его реплики в нейтральной тональности.

Жена одного петербургского богача в результате долгих усилий упросила наконец художника Карла Брюллова написать ее портрет. Когда же он закончил работу, заказчица начала капризничать и выговаривать знаменитому мастеру:

— Уж я не знаю что, но мне что-то не нравится... Краски вы, что ли, нехорошие покупаете?

— Ну, если речь зашла о красках, сударыня, то портрет должен быть очень похож, потому что я их покупаю в том самом магазине, где вы покупаете ваши румяна, — невозмутимо ответил Брюллов.

Предубеждения

Это весьма распространенная причина возражений партнера. За ними прячутся, когда собственная позиция не выдерживает никакой критики. Контрдоводы такой человек не сумел подобрать, и ему ничего не остается, кроме как подменять рациональное эмоциональным, форсировать агрессию, выдвигать на первый план негативные стороны проблемы.

Вот один бытовой пример. Осенний развал арбузов. Пожилая дама придирчиво копается, рассматривает каждый, приговаривая: «Все равно такого арбуза, который я когда-то ела, уже не будет никогда».

Сколь ни грустно, а разбираться в причинах предубежденности партнера придется. В чем тут загвоздка: в антипатии, неверно избранном тоне общения и аргументации, в общем негативном впечатлении от общения? Отыскав корень зла, постарайтесь отделить человека от проблемы, субъективное от объективного, при необходимости отступите на заранее подготовленные позиции и начните все сначала. Помните, что с первой попытки все блестяще удастся разве что в кино и романах.

Невысказанные замечания

Трудны для фиксирования невысказанные замечания, поскольку основаны на информации, заблокированной партнером из-за неуверенности, робости, страха, дефицита времени, нежелания обсуждать острый вопрос.

Из этого следует, что и выявлять (порой попросту «вытягивать» из собеседника) и нейтрализовывать их придется самому коммуникатору. В этом отношении трудно переоценить роль знания невербальных сигналов неуверенности, сомнения, застенчивости, испуга — ведь молчание молчанию рознь. О них мы будем говорить подробнее в шестой главе.

Молодой композитор однажды осмелился принести написанную им оперетту Исааку Осиповичу Дунаевскому, находившемуся на пике славы. Тот согласился послушать, терпеливо внимал игре начинающего коллеги. Тот сыграл первое действие, начал второе — Дунаевский не промолвил ни слова. Сыграв всю партитуру, композитор выдержал паузу, но молчание так затянулось, что он вынужден был спросить:

— Исаак Осипович! Почему же вы мне ничего не говорите?

— Но ведь и вы же, дорогой, мне ничего не сказали! — ответил Дунаевский.

Рекомендация для не умеющих так же солидно держать паузу: проанализировать, не подавили ли вы своей словесной активностью партнера; затем прибегнуть к помощи открытых

вопросов и конструктивных предложений. Вот схемы построения некоторых из них: «Каков ваш подход к проблеме?.. Какие пути для ликвидации проблем вам представляются самыми эффективными?» или «Мне кажется, мы в чем-то не поняли друг друга. Давайте вернемся к вопросу о... и основательно разберем его еще раз» и т. п.

Отговорки

Как видно из названия, возражения этого вида обычно завуалированы, немного походят на незамысловатый, не слишком глубоко обоснованный отказ.

Частнопрактикующий врач, отчаявшись получить деньги по счетам постоянного пациента, решил пойти и потребовать долг. Он застал всю семью за роскошным обедом — как раз разрезали великолепную приготовленную индейку.

— Мистер Грин, у меня всего один вопрос: когда вы вернете мне долг?

— Ах, доктор, у меня по-прежнему нет денег. Потерпите еще немного...

— Нет денег? А едите индейку!

— Увы, дорогой доктор, нам стало нечем ее кормить.

Отговорки выполняют функции отказов в различных деликатных ситуациях, при столкновении с лицами, стоящими на ступень выше на иерархической лестнице. Они выручают в диалоге с людьми, не совсем тактично или вовсе некорректно формулирующими свои просьбы (требования).

Некий богатый петербургский меценат пригласил однажды Генриха Венявского (скрипача, пользовавшегося чрезвычайной популярностью):

— Заходите на чашку чая. Кстати, можете прихватить с собой и скрипку.

— Благодарю вас от имени моей скрипки, — любезно отозвался музыкант, — но, насколько мне известно, она не пьет чая.

Если оценивать отговорки со всех сторон, получается, что это и не замечания как таковые, а своеобразный психологический маневр, сигнал к прекращению контакта, в частности из-за отсутствия мотивации к сотрудничеству.

Поэту М. А. Дудину однажды позвонили с парфюмерной фабрики его родного города на Неве и милым голосом высказали необычную для него просьбу:

— Наше предприятие готовит к выпуску новую продукцию — «Волшебную пудру». Руководство решило поместить на футляре стихи Дудина — четыре или, еще лучше, две строчки. Когда вам можно позвонить? Дней через десять?

Дудин ответил:

— А уже готово... Записывайте:

Красавицей станет любая лахудра,

Ей в этом поможет «Волшебная пудра».

На другом конце провода помолчали, потом сказали «извините», и положили трубку. Видимо, при всем чиновничьем рвении собеседник поэта оказался достаточно прозорливым и сумел уловить подтекст.

Мы сталкиваемся с отговорками на каждом шагу, да и сами их охотно используем (особенно в системах «родители — дети» и «чиновники — просители»). Чтобы избежать ситуаций непонимания, необходимо контролировать процесс перехода к аргументации: он не должен быть слишком стремительным, и, разумеется, успех зависит от последовательности изложения материала.

Столкнувшись с явной отговоркой партнера лучше принять ее к сведению и не возвращаться к обсуждению проблемы на этом уровне и в подобном тоне.

Замечания в форме риторических вопросов

Их любят использовать родители и начальники: «Это когданибудь кончится?» или «Когда ты станешь послушным ребенком (исполнительным сотрудником)?» Правилами игры предусматривается, что объект воспитательного воздействия должен при этом потупить очи, покорно и виновато вздохнуть и промолчать.

В одной из серий телефильма «На углу, у Патриарших...» генерал учинял разнос майору Никольскому: «Когда ты успел натворить столько дел?!» Разумеется, он не рассчитывал получить ответ на

свой чисто риторический вопрос, тем не менее он прозвучал: «Я рано вставал и поздно ложился». Мы вовсе не преподносим его реплику как образец, хотя находчивость подчиненного и вызывает уважение — дерзость здесь работает на поддержание чувства собственного достоинства, правда, усиливает руководящий гнев. Но это уже неизбежные издержки.

Напрашивается нехитрый вывод: быть осмотрительнее с использованием замечаний, облеченных в форму вопросов, предупреждать колкие ответные реплики. А уж если попали в неловкую ситуацию, посмейтесь вместе с остальными, сами сведите все к шутке.

Советы

Мы рассматриваем их наравне с замечаниями, поскольку советы, несмотря на декларируемые благие намерения, полезность, по сути, лишают объекта свободы выбора, навязывая один вариант действий. Поэтому не следует удивляться попыткам отвержения информации, содержащейся в высказываемых советах, пожеланиях. Наблюдается и крайняя форма протеста — яростные возражения, бунт, уход, разрыв отношений. Нет, не зря острословы сравнивают совет с касторкой: и то, и другое легче давать другим, чем употреблять во благо самому. Кроме того, советы как форма заявления по разным причинам обесценились. Изменились также их роль и предназначение. К чему они свелись, подметил С. Е. Лец, говоря: «Советоваться — искать одобрения уже решенной линии поведения».

Демагогические заявления, высокопарные фразы

Примеров на слуху и в памяти у каждого достаточно. А если нет — включите телевизор. Для демонстрации схемы построения демагогического заявления процитируем современную эпиграмму:

Принципиален до конца.
Голосовал за подлеца
И говорил: «В конце концов,
Я видел худших подлецов».

А. Раскин

С демагогом тягаться трудно, но его высказывания могут перевесить конструктивные замечания и предложения, разбор ошибок по пунктам, с серьезным детальным анализом. По этой причине с ними лучше вообще не иметь дела либо ограничивать общение строгими официальными рамками: вопрос — ответ; требование соблюдать регламент, не отходить от повестки дня, вовремя задокументировать мнения сторон и окончательное соглашение. Короче — противопоставить им лучшие, проверенные веками достижения бюрократии.

Язвительные, ехидные замечания

Быть готовым отражать язвительные замечания, сделанные в открытой прямой форме, необходимо всем выступающим перед аудиторией — преподавателям, актерам и писателям во время творческих встреч с народом, разного рода переговорщикам. Закалка приходит с боями, вместе с переживанием ошибок, обид, самоанализом и накоплением социального опыта. Однако схемы действий, приемы, эмоционально окрашенные уловки и находки известных людей кому-нибудь могут пригодиться.

В. В. Маяковский часто выходил на словесные поединки с читателями, среди которых были не только его почитатели. Ему задавали множество вопросов, в том числе ехидные. Он предпочитал реагировать остроумно и дерзко, чем увеличивал число поклонников своего таланта. Вот несколько выдержек из таких перепалок.

- Маяковский, ваши стихи непонятны.
- Ничего, ваши дети их поймут.
- Нет, и дети мои не поймут! — не унимался читатель.
- А почему вы так убеждены, что дети ваши поймут и вас? Может быть, у них мама умнее, и они будут похожи на нее.

- Как вы себя чувствуете в русской литературе?
- Ничего, не жмет.
- Маяковский! Вы что, думаете, что мы все идиоты?
- Ну что вы! Почему же? Пока я вижу перед собой только одного...

Ироничные замечания

По форме ироничные замечания тоньше описанных выше.

Однако одними они воспринимаются чаще всего с обидой, поскольку вызывают подозрение относительно негативного отношения партнера к вам или ситуации. Другим — просто-напросто сигнализируют о боевом настрое оппонента, его намерениях испытать вас на прочность, поиграть на ваших нервах. Выглядят подобные замечания хуже некуда и потому оцениваются как провоцирующие, оскорбительные, бестактные по форме и содержанию.

Почему-то редко упоминают имя Жоржа Бизе среди тех, кого принято называть вундеркиндами. Однако существуют свидетельства раннего проявления его таланта. Его приняли в консерваторию в 9 лет, а в 19 он уже закончил обучение и стал профессиональным композитором. Естественно, не обошлось без язвительно-ироничных замечаний завистников.

— Кто рано расцвел, тот и отцветет рано, — с усмешкой заметил как-то один не слишком популярный композитор. Когда до юноши донесли это замечание, он не остался в долгу:

— Судя по всему, сам он собирается расцвести не раньше, чем ему стукнет семьдесят.

Ироничные замечания могут быть вторичными — как реакция на бестактные, глупые высказывания собеседника.

Новобранца спросили (для формы), где он хотел бы проходить службу.

— В генеральном штабе, — не растерялся тот.

— Вы что, идиот? — возмутился сотрудник военкомата.

— А это обязательное условие? — парировал юноша.

Не стоит исключать вариант развития общения, при котором несерьезные, ироничные замечания выполняют защитную функцию. Например, собеседник не уверен в себе и своей позиции, в этом случае он может на время спрятаться за мас-

кой шуточных возражений, едких замечаний. Ироничные замечания разрешается пропускать мимо ушей или, по меньшей мере, не заводится в ответ, призвав всю свою выдержку. Пытаться проникнуть в их глубинный смысл лучше потом, наедине с собой, в нейтральной обстановке разобраться: занимался ли собеседник диагностикой, оттачивал чувство юмора, проявил ли свойственное ему хамство или сорвался, раздосадованный ходом делового разговора. Сделать безошибочные выводы непосредственно в пылу дискуссии мало кому удается. Для этого необходим недюжинный социальный опыт в целом — и мастерство дипломата, переговорщика в частности.

В предыдущем абзаце мы незаметно раздвинули границы рассмотрения классификации замечаний и возражений, подойдя к характеристике выполняемых ими функций. Теперь скажем о них более подробно.

Глава 3 ФУНКЦИИ, ВЫПОЛНЯЕМЫЕ ЗАМЕЧАНИЯМИ И ВОЗРАЖЕНИЯМИ

При желании можно обнаружить множество сфер приложения выпадов, реплик, вопросов и прочих форм проявления активности собеседника. Не ставя перед собой задачу рассмотрения их во всей полноте, остановимся на некоторых, наиболее важных.

Информационная функция

Выполняемая ими информационная функция, в свою очередь, отвечает за решение следующих частных задач.

Получение (пополнение) информации

Это сочетание порождает раздраженную заинтересованность собеседника в снижении неопределенности и, как следствие, — соответствующие замечания.

По мнению Тома Хопкинса* — настоящего виртуоза торговли, возражение — «это заявление вашего клиента, что ему хочется знать больше. Разумеется, возражения никогда не носят форму учтивых запросов о большем объеме информации. Люди просто не хотят облегчать вам жизнь до такой степени. Как правило, они искренне возражают, не осознавая при этом, что требуют больше информации. Ваша задача осознать это и знать, как в таких случаях поступать».

Всем входящим в систему «преподаватель — обучаемый (экзаменуемый)» по ходу коммуникации приходится и задавать множество вопросов, и отвечать на них, и делать замечания. С точки зрения обучаемых, большинство из них — попросту придирки, нападки, свалившиеся на их и без того переполненные информацией головы. На самом деле это средства пополнения дефицита информации для создания представления о широте и глубине знаний учащихся.

На экзамене в медицинском институте преподаватель задал вопрос:
— Перечислите, какие потогонные средства вы могли бы порекомендовать больному?

Студент добросовестно перечислял препараты один за другим, но преподаватель его не останавливал и выглядел неудовлетворенным. Наконец он задал вопрос, что называется, на засыпку:

— Ну а если бы ни одно из этих средств не подействовало, что бы вы предприняли?

— Профессор, мне остается одно: прислать пациента к вам на экзамен.

У серьезных деловых людей замечания и нелепые на первый взгляд вопросы могут выполнять важную деловую функцию. В конкурентной среде выпады, возражения могут маскировать прямо-таки разведывательные цели противника, соперника: добывание информации о положении дел у смежников, промахах и недоработках в их планах и политике.

Существует и совсем банальная причина выступления человека с замечаниями и претензиями: собеседник в какой-то момент отвлекся, прослушал и таким вот образом пытается восполнить пробелы в информационной картине.

* Хопкинс Т. Искусство торговать. — М.: Фаир-пресс, 2001. — С. 152.

В любом случае психологи советуют удерживать беседу в нейтральном тоне, где-то прийти на помощь партнеру, оценивая его выпады как попытку разобраться вместе с вами в проблемной ситуации.

Передача партнеру дополнительной информации

Задача выполняется как прямыми замечаниями, так и в форме намеков, что не менее действенно.

Однажды некий венский поэт предложил Рихарду Вагнеру либретто для новой оперы. Форма, в которой композитор сформулировал ответ рифмоплету, послужит образцом информационного замечания: «Ваше либретто хорошее, но не настолько, чтобы я изменил своему принципу — самому писать либретто. Если приедете в Венецию, то увидите свое либретто на полке моей библиотеки за номером 2985. Это, надеюсь, последнее из предложенных мне. Цифра, как видите, почтенная».

Социальная функция

Ее выполняют замечания, продиктованные желанием проявить себя, продемонстрировать компетентность, независимость и высокий личностный либо служебный статус (например, представителя солидной фирмы, престижной профессии, эксперта в конкретной сфере, лидирующей социальной роли и т. п.).

Приятель немецкого ботаника Карла Гебеля, пока малоизвестный художник, как-то зазвал ученого к себе в мастерскую и показал новую картину на библейский сюжет — «Грехопадение». Гебель долго рассматривал полотно, но, когда жаждущий похвал художник поинтересовался его мнением, он услышал нечто неожиданное:

— Яблоки нарисованы неправильно!

— Как так — неправильно? — изумился художник. — Почему?

— А потому, что сорт яблока, которое Ева протягивает Адаму, был выведен всего восемьдесят лет назад!

Замечания и контрдоводы, выполняющие данную функцию, не осложняют взаимодействие, если используются в партнерских отношениях и высказаны в корректной форме и адекватном ей тоне.

В целях предупреждения осложнений не рекомендуется создавать впечатление, будто вы держите все нити беседы в собственных руках, недопустимо разговаривать снисходительным, покровительственным тоном. Гораздо больше помогают вопросы, обеспечивающие обратную связь: «Как по-вашему, мы не отклонились от намеченного плана обсуждения?..»; «Специалисты рекомендовали выяснить ваше мнение по проблеме «Х». Так что вы думаете относительно?..» и т. п.

Социальную функцию выполняют также замечания, сделанные с целью разграничить полномочия, «поставить на место» зарвавшегося собеседника, обозначить собственный статус и отличный от него статус собеседника. Не секрет, что в данном случае доминирует канал нисходящей информации, и руководители разного уровня чаще других практикуют именно этот вид замечаний. Однако не пренебрегает и канал восходящей информации и, не взирая на иерархические различия, несообразность статусов, «низы» порой позволяют себе крайне смелые замечания.

Знаменитый цикл полотен художника Верещагина «1812» отличается тщательностью проработки каждой детали. Живописец немало повозился с изображением Наполеона. В сцене вступления французов в Москву император был не в традиционной треуголке и легком сюртуке, а в длиннополой шубе и меховой шапке-ушанке.

Великий князь Владимир Александрович, бывший тогда президентом Академии, остался недоволен:

— Какой дурацкий наряд! — заявил он.

Верещагин не остался в долгу — переслал ему копию с зарисовки генерала Лежена — спутника Наполеона: там великий завоеватель был именно в таком наряде. Для пущей убедительности художник приложил записку: «Впредь, коли чего не знаете, так уверенно не рассуждайте!»

И еще один пример

Рассказывают, что однажды министр культуры СССР Е. Фурцева раздраженно выговаривала конференсье-сатирику Смирнову-Сокольскому:

— Что у вас творится на эстраде? У Райкина, Утесова огромные заработки. Я — министр культуры, а получаю гораздо меньше.

— В том-то и дело, — спокойно ответил Николай Павлович. — Вы получаете, а мы — зарабатываем.

Социальную функцию воспитания один из собеседников может выполнять через возражение, снабженное дополнительной информацией. Сама формулировка позиции предусматривает привлечение одним из партнеров надежного, достоверного факторологического (исторического, политического, экономического и др.) материала. Залог успеха — во владении предметом, информацией, относящейся к теме дискуссии.

В качестве примера предлагаем возможную схему реагирования на провокационную реплику типа «демократы дали слишком много свободы народу. Вседозволенность проникла даже в армию, там процветает дедовщина. Тупые, но физически развитые третируют воспитанных, интеллигентных молодых людей...».

Ответ:

— Во-первых, «деды» вовсе зверствовали еще в разгар строительства социализма в СССР, в 60-е годы наличие этого явления уже не замалчивалось.

— Во-вторых, его предшественником еще с дореволюционной эпохи было так называемое цуканье (забытый синоним слова «понукасть»). Практически во всех закрытых учебных заведениях, даже в пажеских корпусах, старшие — «дрессировщики» — издевались над младшими воспитанниками — «зверями». А ведь среди них не было лиц из низших сословий — сплошь дворянские сынки. В Николаевском кавалерийском училище (там два года пробыл М. Ю. Лермонтов) практиковали «вышколивание зверей», вставляли в нос спящих товарищей «гусара» (свернутую бумажку с крепким табаком). Будущий поэт вместе с братьями Черепановыми, Ти-зенгаузеном, Энгельгардтом тоже не гнушался совершать набеги, ездить верхом на «зверье», обливать его водой. Его жертвой был и имевший тогда статус «зверя» Н. С. Мартынов. Его будущий взрослый противник сохранил воспоминания о поэте-романтике как о лидере и инициаторе подобных издевательств.

По свидетельству генерала Епанчина, обычай «цуканья», несвойственный характеру русского человека, мягкого по природе, появился в нашей армии со времен императора Петра III «вследствие слепого подражания порядкам армии Фридриха II, состоящей из наемников. Фридрих стремился к тому, чтобы его солдат больше боялся палки капрала, чем пули неприятеля».

Так что «дедовщина» — вовсе не следствие современной свободы и демократии, а завидное наследие. И в роли обидчиков выступали не выходцы из неблагополучных семей, не безграмотные сыны

низших слоев общества, а наоборот — сливки общества, дворяне, отпрыски великих фамилий.

Блокирующая роль

Ее выполняют *замечания-сигналы «общего сопротивления»*, характерные для первой фазы беседы; конкретностью и тонкостью они не отличаются, ведь главное в них напор, демонстрация силы — они и являются главной задачей. Замечания подобного рода расплывчаты, эмоциональны, отличаются нежеланием партнера разобраться в сути осложненной ситуации.

- Официант, суп страшно горячий!
- Подождите немного, он остынет.
- У меня нет времени ждать.
- Тогда подуйте на него.
- Если бы я пришел сюда дуть, я бы заказал не суп, а тромбон.

Подобные реплики часто свидетельствуют о неосведомленности собеседника ни о вас, ни о вашей аргументации, а порой демаскируют отсутствие знания перспективы собственных действий. Они — сигналы бесперспективности развития отношений, поэтому для начала придется ответить на вопрос «а нужно ли мне общаться с человеком, разговаривающим в подобном тоне?».

Проанализированные замечания следует отличать от тех, функциональная роль которых прямо противоположна и может быть названа **СТИМУЛИРУЮЩЕЙ**. Ведь еще Бернард Шоу заметил: «Люди только тогда сообщают нам интересные сведения, когда мы им противоречим».

При нарастании общего сопротивления приходится признать невозможность дальнейшего обсуждения проблемы. Если вы заинтересованы в продолжении контактов с партнером, пересмотрите тактику деловой беседы на ходу и доведите это до сведения строптивного собеседника соответствующими вводными фразами: «Если не ошибаюсь, мы планировали обсудить... Предлагаю вашему вниманию следующие аргументы... Они учитывают ваши требования относительно... не правда ли?»

Регулирующая функция реплик, замечаний, возражений

Привлечение и удержание внимания, поворот беседы, смена темы и пр. Наконец, это возможность намекнуть, косвенно или прямо дать оценку происходящему.

Начинающие писатели, как правило, едва сводят концы с концами. Не был исключением и Оноре де Бальзак. Почти каждую неделю он приходил к своему скупому издателю и просил аванс в счет будущего гонорара.

Однажды его попытку проникнуть в кабинет издателя пресек бдительный секретарь:

— Извините, но издатель сегодня не принимает.

— Это ничего, — весело отозвался писатель, — главное, чтобы давал.

Другой пример:

Немецкий композитор, органист, дирижер Макс Регер готовился к концерту, составленному из его сочинений. Певец, который должен был исполнить так называемую вокальную каденцию, на репетиции неплохо справился с первыми тактами каденции, а потом сбился и начал блуждать в разных тональностях. Он предпринял несколько невероятных импровизаций, но в конце концов все-таки попал в правильную тональность. Внимательно слушавший все это время Регер оживился и весело заметил сконфуженному вокалисту: — С прибытием, маэстро! Мы не теряли надежды встретиться с вами!

Регулирующую функцию весьма своеобразно выполняют *замечания типа «последняя попытка»* — синдром финиша. Обычно они сопровождают весьма противоречивое в эмоциональном плане состояние: вроде позади трудный разговор, но вместо облегчения охватывает беспокойство за судьбу конкретных мероприятий, которые запланированы совместно. И остается последняя попытка отсрочить принятие решения, отменить то, что успели записать. И делается это не на рациональном, а опять-таки на эмоциональном уровне. Партнер обращается к уже использованным аргументам, слегка изменяя их. Тщетность этих попыток очевидна и ему, и остальным участникам коммуникации.

В бункере Гитлера шло совершенно секретное совещание. Открылась дверь, вошел Штирлиц с подносом фруктов. Не обращая внимания ни на кого, открыл сейф, забрал секретные документы, угостил присутствующих фруктами и ушел.

— Кто этот наглец? — вскричал фюрер.

— Это советский разведчик Исаев, — ответил Мюллер.

— Тогда почему его не арестовали?

— Бесполезно! Сколько раз арестовывали! Все равно отвертится.

— Идиоты, на ваших глазах лохищают секретную документацию! Это же очевидно! И все вы — свидетели.

— Не скажите. Знаете он какой? Ответит: «Фрукты приносил».

Как видно из шуточного примера, вместо серьезного аргумента используется любая, совпадающий с тональностью ситуации, подтверждающий необратимость уже случившегося. Реплики из серии «последняя попытка» во многих случаях охотно подхватываются присутствующими, утомленными дискуссией.

Глава 4 ОБЩИЙ ПОДХОД К НЕЙТРАЛИЗАЦИИ ЗАМЕЧАНИЙ

Мы привели краткий перечень возможных возражений и замечаний собеседников. Замечаний чаще всего неприятных. Но и нам самим приходится, в свою очередь, предъявлять претензии, критиковать, уличать в неблагоприятных поступках, разоблачать и пр. Следовательно, задача, периодически возникающая перед инициатором общения, — выбрать такую тактику, чтобы СВОИ острые фразы достигали цели, а отравленные стрелы оппонента отскакивали от выстроенной системы психологической обороны.

Осуществить это можно, придерживаясь *общего тактического подхода, выработав навыки применения технических приемов и рекомендаций*, которые мы рассмотрим ниже — в этой и следующих главах.

Конкретное воплощение стратегии и тактики контраргументации (отражения выпадов, нейтрализации возражений и пр.) — по этапам — выглядит следующим образом.

Первый этап — локализация

То есть ограничение области распространения нападок собеседника, удержание их в рамках определенной сферы. Здесь же можно попытаться отсечь большую часть не относящегося к обсуждаемой проблеме или, напротив, с помощью собственных уловок (в виде тех же замечаний, вопросов) увести собеседника от опасной темы. Таким образом, локализация может идти по двум противоположным направлениям.

- ◆ «Сегодня — ни слова о делах (о грустном, о женщинах, о политике)». То есть изначально ограничиваются рамки обсуждаемых вопросов, и это специально оговаривается с партнерами.
- ◆ Выдвигается на первый план объект для атаки (как правило, второстепенный, которым не жаль пожертвовать).

Рассказывают, будто один художник, воплощая в жизнь указанный принцип, ухитрялся отделяться от критических замечаний с наименьшими потерями. Его уловка была гениально простой: в нижнем углу полотна он рисовал белую собачку. Именно на нее обрушивался град насмешек и издевок, зато собственно на более серьезный анализ у искусствоведов пороку уже не хватало, чего и добивался художник.

Условие успешности проведения приема — в сохранении доброжелательного, ровного тона, подборе убедительных доводов, оригинальных, но не язвительных либо оскорбительных фраз.

Второй этап — выделение сильных и слабых моментов

Отбрасывание слабых, несостоятельных, некорректных доводов, сосредоточение на сближении позиций, сосредоточе-

ние на целях (собственных и тех, которые преследовал оппонент).

Иллюстрация тактического рисунка действий, относящихся к первым двум этапам.

Русский композитор Александр Алябьев долгие годы провел в ссылках. Тем не менее его произведения были популярны у столичной публики. Этому способствовал приятель Алябьева композитор Алексей Верстовский — не последний человек в Большом театре. Он распространял ноты произведений опального композитора, подписанные инициалами А. А.

Тайная полиция не дремала, и однажды ее начальник доложил Николаю I, что за таинственными инициалами скрывается сосланный Алябьев.

— Неужели? — отозвался император. — Это который «Соловья» написал? Недурная вещица...

— Так точно, ваше величество, — ответил начальник, но, поскольку он ожидал несколько иной реакции императора, добавил: — Однако какие мне долженствует принять меры, ваше величество, для пресечения сей дерзкой деятельности?

— Граф, я очень доволен вашей службой, — с улыбкой отвечал Николай, — и весьма доволен, что ни один преступник не в состоянии скрыть от вас своих опасных замыслов. Но, поскольку деятельность А. А. не грозит в ближайшее время уронить трон, я лично прошу вас сделать вид, будто вы не знаете, кто это. А таким образом, отпадает и необходимость принимать меры. Пусть этот таинственный А. А. сочиняет себе, а мы с вами займемся государственными делами...

Третий этап — выбор тактики контраргументации

Это может быть тактика

- ◆ защитная;
- ◆ оправдывающаяся;
- ◆ непротивленческая;
- ◆ конфронтационная;
- ◆ наступательная;
- ◆ упреждающая;

- ◆ молчаливый ответ;
- ◆ тактика отговорок и т. п.

Названия весьма красноречивы и так соответствуют практике контраргументации, что мы, не вдаваясь в дефиницию, приступим к рассмотрению их конкретного применения. Человек может руководствоваться различными мотивами, отдавая предпочтение той или иной тактике, однако сам ход дискуссии, деловой беседы заставляет вносить коррективы, менять схемы на ходу. Главное для него — понять, как воплощается, оформляется в высказывания каждая их них.

Насколько правомерен этот выбор, становится ясно в ходе развертывания четвертого этапа. Ниже мы рассмотрим, как проявляется та или иная тактика в различных деловых и житейских ситуациях. Возможно, кому-то придется по вкусу и подойдет по стилю поведения, по темпераменту образчик действий знаменитых людей.

Например, ставшая притчей во языцех рассеянность ученых и их беспомощность в решении житейских проблем лишней раз доказывает, что интеллект не всегда выручает во время социальных коллизий. В то же время воспоминания о жизни деятелей науки и искусства демонстрируют нам их незаурядную находчивость и умение дать достойный отпор нападкам на их творческие идеалы, научные концепции. Так что не грех порой у них поучиться, не возбраняется цитировать либо просто заимствовать, выдавая за собственные, их высказывания (перефразируя слова героини Лопе де Веги, заметим: «Воруют больше иногда!»).

Итак, образцы применения той или иной тактики для нейтрализации замечаний, вопросов, возражений. Из них каждый может выбрать подходящее ему по стилю либо адекватное атмосфере выяснения отношений с партнерами.

Защитная тактика

У жены художника Фернана Леже в саду рос подсолнух. Он ей напоминал оставленную родину — Белоруссию. Случилось так, что он начал сохнуть, и художник его срезал. Его супруге в ту пору нездоровилось, поэтому она особенно горько оплакивала потерю.

— Ну-ну, — начал смущенно успокаивать ее Леже. — Он засох, понимаешь? А я тебе нарисую живых, хоть сто штук!

Жена все не могла успокоиться:

— То был настоящий цветок...

— Надежда! — воскликнул Фернан. — Мы же художники!

Тактика оправдывающегося

Мчащаяся на большой скорости автомашина была наконец остановлена полицейским. За рулем сидела расстроенная молодая женщина.

— С какой скоростью вы ехали?

— Право, не знаю...

— Так знайте, что вы превысили норму в несколько раз!

— Господин офицер, буду с вами откровенной: я еще плохо управляю автомобилем, поэтому стараюсь побыстрее попасть домой, чтобы никого не задавить.

Тактика непротивления

Ее суть в том, чтобы не только не противодействовать нападкам противников, но и использовать их во благо личному статусу.

Карл Мария Вебер слыл страшным критиканом. Выступая в газетах, он беспощадно громил коллег-композиторов — от Бетховена до Россини.

Дж. Россини добродушно отшучивался:

— Я так горжусь тем, что он меня ругает. Ведь благодаря этому я оказался в компании с самим Бетховеном!

Тактика выражения (демонстрации) согласия

Рассказывают, будто между министром культуры СССР Е. Фурцевой и великим пианистом Станиславом Теофиловичем Рихтером случился такой обмен мнениями.

— Что он себе позволяет? Почему у него на даче живет этот кошмарный Солженицын?! — негодовала Екатерина Алексеевна по поводу дерзкого поведения Мстислава Ростроповича.

— Совершенно с вами согласен! — горячо поддержал ее Рихтер. — Конечно, безобразие! У них там так тесно, пусть Солженицын лучше живет у меня.

Тактика притворного согласия

Немецкий историк Теодор Моммзен отличался крайним консерватизмом взглядов и жизненного уклада. Например, долго сопротивлялся электрификации собственного жилища, предпочитая работать при свете керосиновой лампы. Его супруга, напротив, всячески стремилась жить современно, поэтому в отсутствие мужа вызвала мастеров, которые провели в дом электричество.

— Зачем это? Я все равно буду работать со своей лампой! — негодовал Моммзен.

Его жена нашла достойный выход:

— Хорошо, возможно, ты прав. Но ведь ты всегда ищешь спички, чтобы зажечь лампу, и бываешь недоволен, когда их нет под рукой. Теперь ты можешь включить свет, сразу их найти, а потом работать со своей любимой лампой.

— Правильно, — серьезно заметил историк, — вот теперь мне ясно, что электричество дома может быть полезным.

Тактику притворного согласия считают прерогативой дипломатов.

По наблюдению известного юмориста, «чем отличается военный от дипломата, от девушки и от синоптика по образу мыслей? Если военный говорит "да", значит, да. Если военный говорит "нет", значит, нет. Если военный говорит "может быть", значит, да; если дипломат говорит "может быть", значит, нет; а если он говорит "нет", значит, он не дипломат. Если девушка говорит "нет", значит, нет; если "может быть", значит, да; а если она говорит "да", значит, она не девушка. Если синоптик говорит "да", значит, нет; если он говорит "нет", значит, да; а если он говорит "может быть", значит, он не синоптик».

Амбициозно-эгоцентрическая тактика

Она чаще всего предполагает отрицание всех и вся и абсолютизацию собственной позиции. Ее приверженцы действуют, руководствуясь лозунгом «Есть два мнения: одно мое, другое ошибочное».

Французский живописец Густав Курбе отличался крайним высокомерием в оценках и неуважительно отзывался о классиках с мировыми именами:

— Я не желаю быть ничьим продолжателем и подражателем. Я не классицист, не академист, не романтик, я представитель своего направления в живописи. Я — «курбетист»!

Не церемонился он и с современниками.

— Какую, однако, дрянь ты им посылаешь в Салон. Ну ничего — зато, как их это позлит! — заявил он однажды Клоду Моне, считавшему его другом.

Не лучше он обращался и со сравнительно высоко им ценным Камилем Коро.

— Коро? Ах, это тот, который постоянно пишет одних и тех же нимф, пляшущих на фоне одного и того же пейзажа? Вы это называете искусством?

Но в разговоре с самим Коро он иначе расставлял акценты.

— Ну скажи мне, Коро, сколько во Франции настоящих художников? Я... — и после паузы добавил: — Ну, еще ты.

Коро позже признавался:

— Я совершенно уверен, что, не будь меня рядом, он бы ни слова не прибавил к своему первому заявлению!

Конфронтационная (тактика противоборства) и наступательная тактика

Отец живописца Эдуарда Мане был судьей. Как-то по его приглашению в дом зашли сослуживцы. Один из них, очевидно, услышав об увлечении сына судьи живописью, насмешливо-небрежно поинтересовался:

— Вы ведь пишете картины. У вас, юноша, что же, и талант есть?

— А у вас-то он есть? — резко отреагировал Мане.

Отец сразу вывел наследника в соседнюю комнату и начал воспитывать:

— Тебе следовало знать, что человеку, который хочет стать живописцем, талант необходим, поэтому вопрос моего сослуживца вполне закономерен. А вот твой вопрос неприличен — ведь судейскому талант как раз не обязателен.

— Папа, — огрызнулся Мане, — но ведь ум-то судейскому необходим!

Тактика упрямства

В ее оценках люди диаметрально расходятся. Одни руководствуются пословицей «Упорство и труд все перетрут!». Другие считают иначе. «Упрямство — вывеска для дураков», — говорил Я. Княжнин. «Спорить — это укреплять противника

в его заблуждении», — философствовал Юлиан Тувим. А кто-то из наших сердитых современников пришел и вовсе к удручающему выводу: «Не меняют своих взглядов только идиоты и начальство».

Тем не менее такая тактика имеет право на существование и кому-то приносит успех и прибыль.

— Мужчина, купите цветы! Купите цветы для жены.

— Я не женат.

— Тогда для невесты.

— У меня нет невесты.

— Тогда для любовницы.

— Нет у меня любовницы.

— Тогда купите букет себе — в честь того, что вы живете так беззаботно и независимо, на зависть другим!

Упреждающая тактика

Немецкий композитор и пианист Макс Регер пользовался любовью публики. Однажды после исполнения им фортепианной партии квинтета Шуберта «Форель» он получил в подарок от поклонника целую корзину этой деликатесной рыбы. Составляя этому щедрому ценителю таланта ответное благодарственное письмо, музыкант шути ради анонсировал свое ближайшее выступление: «В следующем концерте я буду исполнять «Менуэт быка» Й. Гайдна...»

Тактика отговорок

У польского скрипача Генрика Венявского было множество красивых и крайне назойливых поклонниц. Одна из них как-то буквально приклеилась к виртуозу, восторженно шепча:

— Ах, маэстро, что я должна сделать, чтобы ваша божественная музыка всегда была со мной?

— Станьте скрипкой Страдивари! — недвусмысленно ответил Венявский.

Каждый из приведенных образцов по-своему привлекателен и может стать основой для построения собственных действий. Мы сознательно ограничимся лишь этими тактически рисунками и перейдем от перечисления их возможных

вариантов к самой действенной части контраргументации — формулированию контрдовода, возражения.

Четвертый этап — сам ответ на замечание, возражение.

Вот тут можно дать волю творчеству и выбрать что-либо из приведенного ниже, а можно воспользоваться собственными находками. Итак, какими могут быть *реакции на различные замечания*?

Категоричная настойчивость одной стороны, рациональное принятие замечаний — с другой.

Спротивление в ответ на критические замечания — явление закономерное, естественное. Особенно если один из партнеров вложил много труда в воплощение своего замысла, добросовестно выполнил работу и искренне переживает по поводу ее оценки.

Во время репетиций балета «Жизель» Никита Долгушин — исполнитель партии принца Альберта — столкнулся с массой замечаний и советов со стороны балетмейстера и педагога Большого театра Марины Тимофеевны Семеновы. В конце концов их обмен репликами свелся к следующей схеме (по свидетельству самого танцовщика):

— Мне все это неудобно, — заявил я.

— А мне — удобно, — спокойно отрезала Семенова.

После этого оставалось либо хлопнуть дверью, либо дать себя подмять. Соправдав с гордыней, я выбрал второе и — выиграл. Потому что Семеновы со стороны были виднее те недостатки, о которых я даже не подозревал. И мы расстались друзьями.

Долгушин Н. Ваганова учила танцевать «от печки»

Критическое замечание мало кого оставляет равнодушным. Тем не менее современные деловые отношения требуют выдержки, корректности, поэтому придется шаг за шагом приучать себя реагировать в предлагаемом ниже стиле (тональности).

1. Дать оппоненту высказаться. Если его не вовремя прервать, кое-что из невысказанного он предпочтет оставить «на потом», более тщательно проработает материал и выстроит сокрушительный отзыв. Так что лучше не перебивать.

2. Не ввязываться в оправдания тотчас же, вначале внимательно выслушать, по возможности — документировать замечания (существует немало людей, которые на следующий день забывают о сказанном либо пересматривают свой подход в зависимости от обстоятельств, так что зафиксированная информация может стать сильным козырем в ваших руках).
3. Начинать контраргументацию с вопросов. Подобный подход имеет массу достоинств: во-первых, демонстрирует вашу заинтересованность в анализе материала; во-вторых, заставляет критика еще раз взглянуть на собственные оценки, а при обилии продуманных уместных вопросов — кое от чего отказаться; в-третьих, искренние, конструктивные ответы на ваши вопросы (Где я ошибся? Что упустил из виду? Кто в этом заинтересован? Кто может потерпеть убытки? Как реагировал на это господин Р.? Кому еще известно об этом? и т. д.) — база для исправления недочетов.
4. Использовать зарекомендовавшие себя во множестве ситуаций дипломатичные клише:
 - Да, похоже, я допустил здесь ошибку...
 - Вы потратили немало времени на анализ результатов (материала). Благодарю за внимательное отношение и неравнодушный, рациональный подход и откровенность.
 - Покажите мне, пожалуйста, с чем связан мой промах и какими вы видите его последствия, и я в дальнейшем постараюсь учесть замечания...

Если в целом стиль клише ясен, детали можно варьировать как угодно, не переходя, впрочем, границ корректности, не скачиваясь до лестии и явного подхалимажа.

Обоснованное возражение

Великим мастерам искусств во все века приходилось отражать нападки сильных мира сего. Не избежал этого и Микеланджело Буонарроти — у него возник конфликт с одним кардиналом, однажды посетившим его мастерскую. В то время художник выполнял заказ самого Папы.

Увидев, что рисует художник, кардинал пришел в негодование:

— Слишком много голого... Нарочно, как напоказ, выставлены срамные части... Здесь ведь не баня и не кабак!

Микеланджело обиделся не на шутку и решил отомстить по-своему: он по памяти написал кардинала в виде Миноса среди чертей. Его персонаж был изображен в страдальческой позе посреди адского пекла, со змеей под ногами.

Несмотря на протесты, художник не пожелал исправлять готовое полотно. Тогда кардинал пожаловался самому понтифику:

— Пусть он сотрет или запишет это! — требовал он.

— Если бы он поместил тебя в чистилище, — задумчиво возразил Папа, — я бы еще мог попытаться тебя вытащить. Но на ад — извините — моя власть не распространяется...

Явное и грубое возражение

Оно обречено на неудачу, особенно при использовании фраз-саботажников: «Только не это!»; «Вечно вы предложите что-нибудь дикое!»; «Все с точностью до наоборот!»; «Ты один сочинил эту ерунду?». Тем не менее к нему не стали прибегать реже. Но мы сошлемся на позитивный пример, когда как раз удалось и в принципе принять замечание и противопоставить грубости язвительную иронию.

Один любитель музыки — аристократ по происхождению — как-то не без сарказма спросил у Иоганнеса Брамса:

— Маэстро, не кажется ли вам, что тема финала вашей Первой симфонии поразительно похожа на аналогичную тему Девятой симфонии Бетховена?

— Действительно, это так. Но гораздо поразительнее то, что каждый осел считает своим неременным долгом сообщить мне об этом!

Обмен возражениями порой напоминает игру в пинг-понг: реплики летают от одного собеседника к другому, пока кто-то из них не ударит порезче. Чем дольше процесс поиска «ударной» реплики, тем протяженнее пикировка.

Сценка, характерная для сферы обслуживания:

— Официант, что вы мне принесли — чай или кофе?

— А что вы заказывали?

— Это должно быть записано у вас!

— Так вам принести чай или кофе?

— Но у вас ведь что-то стоит на подносе!

— Что-то? А разве вы сами не видите, что именно?

— Нет, затрудняюсь!

— Раз у вас проблемы со зрением, попробуйте на вкус.

— Попробовал... Все равно, не разберу!

— Коль не разбираетесь, какая вам разница, в конце-то концов?!

Как логический вывод из рассматриваемого материала напрашивается рекомендация соблюдать следующее условие-аксиому: *уважение* к позиции, мнению и личности оппонента должно присутствовать всегда, даже если беседа ведется на повышенных тонах. Требование распространяется на ситуации, когда проблема в стадии обсуждения, а разногласия участников переговоров очевидны. В противном случае можно поставить крест на взаимопонимании и дальнейшем сотрудничестве.

Молодой ученый, рассказывая Генриху Гейне о своем путешествии, не без задней мысли заметил:

— И знаете, что на меня произвело самое сильное впечатление при посещении Гаити?

— Что же?

— То, что я не встретил там ни одного еврея и ни одного осла.

Гейне, не скрывавший своей национальной принадлежности, хладнокровно заметил:

— Разве? А что бы вы сказали, если бы мы оказались там с вами вдвоем?

Сдержанная оценка

Сдержанная оценка высказываний партнера — не просто атрибут цивилизованного общения. Она обеспечивает психическую регуляцию всей атмосферы коммуникации. Замечено, что люди внутренне напрягаются, а внешне явно сопротивляются утверждениям типа «На вашем месте я бы...», «Тут много говорилось о... но, на мой взгляд, правомернее было бы...» и т. п. Наблюдается явное осложнение ситуации, если собеседник ранее неоднократно убеждался в неискренности по-

добных слов: окажись оппонент на его месте в реальной жизни, он бы не поступил подобным образом. Следовательно, советам, рекомендациям, выраженным в явно правоучительной либо завуалированной форме, по мнению людей, имевших прошлый негативный опыт, грош цена.

Несдержанность в личных оценках еще кое-когда могут простить людям — признанным авторитетам в конкретной области, а также тем, у кого перед тем спросили совета.

Молодой композитор спросил у Россини:

— Какого вы мнения о моей опере «Пустыня»?

— Опера недурна, — улыбнулся Россини, но на вашем месте я дал бы ей название «Бульвар». На каждом шагу знакомые.

Справедливости ради заметим, что большинство примеров из жизни знаменитостей демонстрируют нам их незаурядное терпение в общении с назойливыми поклонниками, просителями, умение смягчать негативные отзывы, чтобы не обидеть собеседника.

Когда к Брамсу обратился молодой композитор с просьбой оценить его произведение, тот долго и тщательно изучал партитуру, качал головой, поглаживал бороду. Сделав паузу и заметив отчаянный взгляд начинающего, он добродушно поинтересовался:

— Коллега, где вы покупаете такую хорошую нотную бумагу?

Признание правоты

Признание правоты не нанесет вреда общему делу, если в возражении содержится рациональное зерно, хотя, на первый взгляд перепалка затеяна с целью продемонстрировать независимость, поднять собственный престиж и пр. В этом случае можно в принципе согласиться с оппонентом с помощью ключевой фразы: «Это весьма оригинальный (неожиданный, интересный, нетривиальный и т. п.) взгляд на проблему. При принятии решения (составлении документов) мы его учтем». Это образец делового тона, однако можно допустить и чуть более ироничный, чтобы сохранить собственное лицо.

В юридической консультации:

— За полторы тысячи рублей вы можете задать мне два вопроса, — предупредил адвокат.

— А не кажется ли вам, что это слишком дорого? — возмутился клиент.

— Да. Задавайте второй вопрос.

В данной ситуации прием, подчеркивающий признание правоты клиента, обыгран просто и изящно. Специалисты считают, что не только после получения вербального, но даже после подтверждающего сигнала молчаливого согласия возможно развитие беседы по намеченному ранее плану.

Признание правоты можно выразить так искусно, что критик, придиравшийся ранее к каждой мелочи, почувствует себя лоящимся в открытую дверь. А если сослаться на признанных авторитетов, лучше всего принять на вооружение опыт Эльберта Хаббарта, умного, язвительного собеседника, отличавшегося способностью превращать в союзников даже своих врагов.

В ответ на категорическое несогласие собеседника или читателя статьи с его мнением он, словно не замечая разгромных эпитетов в свой адрес, отвечал примерно по такому образцу:

— Поразмыслив над этим, я почувствовал, что и сам не вполне согласен со своими высказанными ранее суждениями. Отнюдь не все то, что я писал вчера, нравится мне сегодня. Мне было весьма полезно и приятно узнать вашу точку зрения по этому вопросу. В следующий раз, когда вы окажетесь в наших краях, вы обязательно должны навестить нас, и мы тщательнейшим образом обсудим с вами все аспекты этой проблемы. Издалека горячо жму руку и остаюсь искренне ваш...

Лаконичность ответа

Лаконичный ответ свидетельствует в пользу деловитости, уверенности в себе, тогда как многословие, пространные рассуждения нередко оцениваются как обратное. Как ни парадоксально, именно не признающий краткость сестрой таланта, недооценивший простоту выражений рискует быть непонятым партнером.

Тезис подтверждается знаменитым высказыванием поэта Михаила Светлова: «В каждом изысканном блюде есть привкус. А у ржаного хлеба есть вкус, но привкуса нет».

Лаконичность ответов подходит медиане, проведенной между вербальной и невербальной реакциями.

Диалог в парикмахерской.

- Постричь?
- Ага.
- Побрить?
- Угу.
- Горячий компресс?
- Ага.
- Массаж?
- Ага.
- Одеколон?
- Ага.
- 25 крон.
- Ого!

Контролирование реакций собеседника

Роль так называемой обратной связи в коммуникации трудно переоценить. Если для выводов недостаточно собственных наблюдений, допускается использование уточняющих промежуточных вопросов. Последние, в свою очередь, могут принести собеседникам неожиданную пользу, прояснив позиции каждого.

Доказательства каждый может найти, к примеру, в пронзительных диалогах главных героев экранизации пьесы Лопе де Веги «Собака на сене»:

- Ну как, вам легче, Теодоро? Вас меньше тяготят печали?
- Они мне столько счастья дали, что я отброшу их не скоро.

Или чуть позже — те же:

Диана:

- Вы плачете?

Теодоро:

- Нет, в глаз попало что-то и больно гложет.

Диана:

- Мои страдания, быть может?

Теодоро:

- Я рад похитить их у вас... Я уезжаю в дальний путь, а сердце с вами остается.

И т. д.

Усиленно следят за реакцией партнера не только влюбленные, но и ретивые подчиненные. Им крайне важно вовремя уловить смену настроения босса, поэтому более всего нервничают разного рода помехи.

Вот что рассказал в этой связи Михаил Задорнов в своем монологе «Скажи мне, над чем ты смеешься, и я скажу, кто ты».

Однажды я выступал перед работниками горкома партии небольшого промышленного города. Все зрители сели по обе стороны длинного Т-образного стола. Первый секретарь впереди. Не подумав за ним сразу сел второй, который уже в начале моего выступления понял, что совершил грубейшую ошибку, потому что не видит, как реагирует первый. Он и с одного бока пытался заглянуть ему в лицо, и с другого, пока не сообразил, что не надо суетиться, а надо смотреть на лицо третьего секретаря, который оказался гораздо расторопнее второго и сел напротив первого. В его лице, как в зеркале, отражалось любое выражение лица первого секретаря. Через год я узнал, что третий стал вторым.

Но еще страшнее выступать в учреждениях, если начальство село зади. Такие выступления напоминают детскую игру в молчанку — кто первый слово скажет, тот получит подзатыльник. В одном министерстве я уже прочитал два рассказа, а реакция как у хлопкоробов «доишачьего периода». Я им говорю: «Что вы не смеетесь? Это все мне разрешено читать цензурой. Можете смеяться». И развеселилось министерство, даже несмотря на предстоящее сокращение штатов. Поверили. Хотя в то время это как раз еще не было разрешено читать со сцены.

А в другом министерстве все произошло наоборот. Начальство пришло вместе с женами-хохотушками. Поэтому «кишак» и не нужен был. Но потом приходит записка: «Скажите, когда вас посадят, куда ехать вас смотреть?» Я отвечаю: «Ехать вам никуда не придется. Потому что сажать будут и тех, кто говорит, и тех, кто слушает». Смеяться прекратили даже жены.

Не следует путать рекомендацию контролировать реакции собеседника с попытками их тотального грубого регулирования и подавления.

Когда лет двадцать назад команде «Зенит» посчастливилось побывать в далекой экзотической Бирме, футболистам разрешили посетить кинотеатр. Показывали недоступную простому советскому зрителю «Клеопатру» с Элизабет Тейлор в главной роли. Когда на

экране появились кадры, где обнаженной Клеопатре рабы делают массаж, зал заревел. Руководитель советской команды, сложив руки рупором, скомандовал:

— Нашим — не восторгаться!

Нельзя показывать превосходство

При контроле реакций собеседника вполне реальна угроза возникновения эмоционального заражения. Отсюда — непреложное требование к деловой дискуссии — **нельзя показывать превосходство** по отношению к оппоненту, как бы тот себя ни вел. Это общий тезис, касающийся не просто тона, но всего разнообразия преднамеренно осложненных ситуаций общения, то есть

- стопроцентного парирования всех возражений, без исключения;
- сохранения хорошей мины при плохой игре, создания имиджа специалиста, стоящего выше критики, безапелляционности;
- навязывание слишком высокого темпа и эмоционального накала обсуждения проблемы (например, партнер готовится к дискуссии долго и тщательно, потому его шокирует развитие ситуации, свидетельствующее о крахе всей его работы, когда припасенные доводы оказались разбитыми двумя фразами или одним вопросом, уничтожающим все под корень).

Данное требование выполнить нелегко, особенно если собеседник сам, как сказал бы Владимир Высоцкий, «на грубость нарывается». Вот характерные ситуации.

Однажды Бертольду Брехту прислал свою пьесу начинающий автор из провинции. К рукописи прилагалась весьма самодовольная приписка: «От всех драматургов всех времен и народов я отличаюсь тем, что не ставлю запятых, так как глубоко убежден, что они не нужны. Если вы иного мнения, то прошу вас поставить их везде там, где вы сочтете необходимым. С глубочайшим уважением ваш Мориц фон Морбах».

Возвращая пьесу, Брехт написал: «Уважаемый господин фон Морбах! Считаю запятые необходимыми, прошу вас в следующий раз

прислать только их. Текст я как-нибудь сочиню сам. Бертольд Брехт».

И еще:

Когда в присутствии Свифта один из гостей стал похвалиться своим знатным происхождением, писатель заметил:

— Хвалиться своими предками — значит быть похожим на картофель: у того тоже все достоинства под землей.

В первых главах мы отмечали субъективный характер многих замечаний и, как следствие, несправедливость оценок. Поскольку это реальность, с которой необходимо как-то сосуществовать, следует освоить контрприемы, помогающие, во-первых, не допустить грубого превосходства оппонента, противника, завистника и пр., во-вторых, дать ему вежливый, но поучительный отпор.

Среди «жрецов искусства», к сожалению, во все времена существовала жестокая конкуренция, соперничающие стороны использовали далеко не самые корректные приемы. Так, покоренная Рихардом Вагнером Вена всячески препятствовала восхождению на музыкальный олимп Ф. Листа. Венские рецензенты на все лады повторяли, что нет на свете композитора бездарнее Листа.

Но вскоре им пришлось атаковать другой объект: в Вену приехал И. Брамс. Пришлось искать нелицеприятные характеристики и для его музыки. В газетах симфонии Брамса именовались исключительно «омерзительной, безвкусной, до глубины души лживой и сумасбродной стряпней». Для подкрепления своих оценок рецензенты обратились к сравнениям с Листом (намереваясь, очевидно, одним махом уничтожить обоих композиторов). «В одном единственном ударе тарелок в любом произведении Листа больше души и чувства, чем во всех трех симфониях Брамса с его серенадами», — писали тогда газеты. Брамсу в ту пору было 29 лет, однако он продемонстрировал не по годам мудрую реакцию и самообладание:

— Пусть себе пишут, раз больше ничего не умеют, — спокойно отзывался он в одной из бесед. — Надо же и им чем-то зарабатывать.

Вена все-таки реабилитировала себя: молодой музыкант был назначен руководителем Венской певческой капеллы. Коль скоро мы привели примеры некорректных высказываний, логичным будет здесь же упомянуть о средствах защиты от них. Немецкий психолог Н. Энкельман в сборнике статей

«Преуспеть с радостью» посвятил им немало страниц. В следующей главе мы рассмотрим каждую рекомендацию на примере приложения к конкретной ситуации.

Глава 5 ПРИЕМЫ ЗАЩИТЫ ОТ НЕКОРРЕКТНЫХ ЗАМЕЧАНИЙ

Их великое множество, багаж пополняется вместе со словарным запасом и накоплением социального опыта. Приведем самые распространенные. Еще раз отметим: они не для каждодневного использования, а для защиты от хамства, попыток унижить, оскорбить и пр., и потому на строгий взгляд сами не совсем лояльны. Однако не будем забывать, что с их помощью и мы обороняемся, а не нападаем. Итак, в рамках одной из избранных тактик (см. предыдущую главу) используем конкретный прием либо их сочетание.

Прием дилетантов («прикинуться простачком»)

Инициатору уловки сделать подобное не так уж трудно. Зато какое тяжелое испытание для его собеседника — слышать много раз «я не понимаю (плохо слышу). Не могли бы вы повторить еще раз?» или «мы университетов не кончали, так что снизойдите до более доходчивого объяснения». Попробуйте при случае применить этот прием для начала в не слишком важном для вас диалоге.

Если же вы ощутили применение данной уловки на себе, прислушайтесь к советам психологов: наберитесь терпения, пропуская эту «жвачку» мимо ушей, найдите в себе силы, чтобы вернуться к проблемной ситуации, вызвавшей осложнения. Если потребуется, проделайте это не раз и не два. Один из самых неприятных моментов заключается в том, что люди

склонны относить к разряду некорректных практически любые не нравящиеся им замечания. А наклеив подобный ярлык собеседнику либо ситуации в целом, они пускают в ход «прием дилетантов».

Этот же прием с успехом претворяют в жизнь под лозунгом «на всякого мудреца довольно простоты». В этом случае его инициатор играет на грани фола, и его действия можно расценивать как не очень хорошо отлаженную попытку манипуляции.

— Подозреваемый, вы узнаете этот нож?

— Конечно.

— Значит, узнаете?

— Как же не узнаю, если вы мне его показываете каждый день в течение трех недель?!

Несмотря на явную дерзость, каждый может похвастаться хотя бы одним удачным случаем обращения к данному приему. Что ж, на войне все средства хороши...

Научная тактика

Она подразумевает цитирование работ известных ученых, результатов новейших исследований в данной области. Казалось бы, беспокоиться особенно не о чем, пусть оппонент развлекается, демонстрирует эрудицию. Но некорректный характер «научной тактики» — под двойным дном: оппонент не просто делает замечание в такой форме — он намеренно искажает высказывания (по сути либо выдергивая отдельные тезисы из контекста) и чутко отслеживает реакции партнера: заметит или нет и как среагирует?

Специалисты рекомендуют отвечать в том же стиле: в свою очередь, забросайте собеседника подобранными цитатами, не стесняйтесь пользоваться домашними заготовками. Еще совет: в смоделированной таким образом обстановке крайне важно контролировать собственные реакции. Например, притвориться удовлетворенным, сделать вид, что именно подобной ссылкой вы и ожидали от личности такого уровня, специалиста такого ранга.

Контрастные реакции

Прием исполнить сравнительно нелегко, его инициатору необходимы самообладание, находчивость, даже задатки артистизма. Ведь задира-партнер намерен вывести вас из себя, подвергнуть сомнению компетентность, деловые качества, а возможно, и дискредитировать. Он допускает переходы на личность, передергивает, приписывает вам нелестные высказывания и поступки. Что и говорить — отреагировать на все это с противоположным знаком — на такое способны не многие. Тем не менее и для таких фраз есть «противоядие»:

- ♦ для начала — не поддавайтесь на провокации, исключите любые варианты оправдания;
- ♦ контролируйте собственные эмоции в ответ на выпады собеседника;
- ♦ переходите в контрнаступление, но в контрастной тональности: поблагодарите оппонента за высказанную мысль, замечание — столь глубокие и тонкие, что почти незаметные (необходимо иметь в запасе соответствующие афоризмы и остроты, если вы не обладаете талантами рожать экспромты). Если провокатор сам высказывается с претензией на юмор, можно отреагировать так: «Вам нельзя отказать в остроумии, ибо вы в нем очень нуждаетесь».

Это действует подобно холодному душу, особенно если при такой словесной дуэли присутствует еще кто-то.

Одна начинающая и малоодаренная певица давала концерты в светских салонах. Незадолго до одного из них она обратилась за советом к И. Брамсу. Тот начал подходить издали:

- Вы уверены, что готовы к концерту, мадам?
- Разумеется, маэстро! Может быть, прослушаете меня прямо сейчас?
- Нет-нет, вы меня неправильно поняли, сударыня, — живо возразил Брамс, — я только хотел узнать, шито ли у вас к концерту платье и куплены ли перчатки.
- Ну конечно, но почему вас интересуют такие мелочи?
- Но вы же просили моего совета. Просто, если бы вы не сделали всего этого, я бы посоветовал вам отменить концерт...

По той же схеме — в контрастной тональности — нейтрализуют притворную доброжелательность, грубую лесть, причем здесь уместна прямота, граничащая с грубостью, без этого сорвать маску с манипулятора нереально. И это должно быть сделано показательно, недвусмысленно, с демонстрацией своей осведомленности о скрытых неблаговидных замыслах противника. Примерно по той же схеме реагируют на попытки грубо прервать ваши рассуждения, одернуть, сбить с темпа.

Порой обстановка диктует необходимость прибегнуть к более изощренным приемам реагирования, например к юмору, аллегориям, метафорам.

Один аристократ как-то пригласил композитора Брамса на обед. Собравшиеся представители изысканного общества всячески демонстрировали уважение к маэстро. Хозяин дома, усадив гостей за пышно накрытый стол, произнес вступительную речь:

— Господа, так как сегодня мой дом почтил своим присутствием сам Иоганнес Брамс — наш прославленный композитор, я велел принести из моих винных погребов наилучшее вино — это, так сказать, Брамс среди моих вин!

— Ну, дорогой наш маэстро, как вам мой «Брамс»? — некоторое время спустя поинтересовался у Брамса хозяин дома, имея в виду качество напитка.

— В общем, неплохо, — ответил Брамс, — но все-таки позволю себе спросить: а нет ли в ваших подвалах Бетховена?

Адекватные реакции

Прием включается, когда оппонент идет на подтасовку фактов, игнорирование приводимых вами доводов, цифр и других иллюстраций, раздувает малейшие ваши ошибки, оговорки, тенденциозно интерпретирует высказывания и т. д. Само название говорит о том, что в подобных случаях не до деликатности. Отреагировать можно по-разному:

- ♦ спросить, *ради чего* затевается такая интрига;
- ♦ поинтересоваться, *что* утверждает оппонент с помощью столь сомнительных уловок;

- ◆ попросить кратко и четко сформулировать его собственную точку зрения на проблему.

Если оппонент при этом еще и ведет себя подобно флюгелу, лавируя, беспрестанно меняя позиции, психологи рекомендуют ответить «аргументом к регламенту» — попросту свернуть обсуждение, имея в виду, что перед вами — марионетка, выполняющая чьи-то заказы. На таких бесполезно тратить время, доводы, нервы.

Случается, партнер неприкрыто раздувает проблему, цепляется за мелочи, уводя обсуждение от основной темы, тянет время, «жует» одно и то же, выдвигая на первый план несущественные моменты и т. п. Для этих ситуаций также подходит апелляция к регламенту:

- ◆ напомнить, ради чего здесь собрались, еще раз сформулировать цель переговоров;
- ◆ попросить собеседника уточнить антитезис (заодно проверить, есть ли он у него), повторить (можно и в иной формулировке) доказываемую им мысль и обозначить ее связь с основной проблемой.

В начале своей творческой карьеры французский живописец Эдгар Дега скитался по углам. Однажды он потратил немало времени на поиски мастерской, плата за которую была бы ему по средствам. Наконец нашел вариант, устраивавший его, но тут заартачился хозяин квартиры, начал выставлять целый ряд условий.

— Я могу вам сдать эту комнату, но предупреждаю: здесь должно быть тихо.

— Я спокойный человек, месье, — скромно ответил Дега.

— Никаких гостей, никаких криков, — продолжал хозяин.

— Обещаю.

— Домой не возвращайтесь поздно, потому что пол скрипит, — добавил хозяин.

— Хорошо, постараюсь, — обещал Дега.

— Вы храпите? Стены здесь тонкие, и я не смогу уснуть.

— Нет, я сплю спокойно, — ответил Дега, уже теряя терпение.

— Тогда все в порядке. Я сдам вам эту комнату, — заключил хозяин.

— Но я должен вас честно предупредить, — заметил Дега, — что я художник.

— И что же? — насторожился хозяин.

— Боюсь, вас может потревожить плеск воды, в которой я мою свои кисти!

Однако вернемся к рассмотрению общих тактических приемов нейтрализации некорректных замечаний, к которым прибегает собеседник для получения ситуативного преимущества.

Прерывание собеседника

Это политика постоянного вмешательства в ваши высказывания, по делу и без надобности. Оппонент при этом может либо достичь запланированного блокирования делового общения, либо рискует поставить себя в неудобное положение — получит не ту информацию, которая ему необходима (дезинформацию).

Телеинтервью с должителем.

— Как вам удалось так хорошо сохраниться?

— Видите ли... Когда началась Великая Октябрьская социалистическая революция...

— Лучше расскажите о Крымской войне.

— Послушайте. Дело в том, что во время революции...

— А как вам вспоминаются баррикадные бои 1905 года?

— Когда началась Великая Октябрьская социалистическая революция, в стране творился такой бардак, что мне приписали лишние сто лет.

Реплики прерывающего обычно не отличаются оригинальностью и разнообразием — «С чего вы это взяли?», «Сколько можно это повторять?», «Ну, и что из этого?», «Подумаешь, невидаль!» и т. п.

Тактика прерывания порой нацелена на приостановление обсуждения вопроса как такового.

Горбачев поинтересовался как-то у премьер-министра:

— Послушайте, Павлов, а как питается наш народ?

— Нормально, Михаил Сергеевич, только вот...

— Молчите! Я же не спрашиваю чем...

Радикальным средством противодействия любителям перебивать можно считать разве что умело выдержанную паузу и заданный официальным тоном вопрос: «Мы можем продолжить работу? Вы не возражаете, если мы включимся в обсуждение проблемы, но будем соблюдать деловую этику (выдерживать регламент)?»

Для особо распоясавшихся годятся и безапелляционные реакции типа приведенной ниже.

Во время гастролей по провинции Мстислава Ростроповича и композитора Владислава Успенского молодые тогда музыканты столкнулись с нелепой ситуацией: в одном из домов культуры не оказалось даже пианино. Пришлось призвать на помощь баяниста. Когда концертный номер был в самом разгаре, из зала подал голос здоровенный детина:

— Кончай пилить, дай баян послушать.

Ростропович, как всегда, нашелся:

— Сейчас допилю и кончу...*

Тактика широкой натуры

Это прием против бесспорных фактов, цифровых выкладок, которые, будучи не в состоянии опровергнуть, оппоненты называют воплощением «блохоискательства». Когда контраргументов не хватает, человек прибегает к призывам поискать общие тенденции, генеральную линию. И не будет проявлением невоспитанности обращенный к подобным ловкачам вопрос: «Что вы можете противопоставить приведенным цифрам, фактам? На чем основано ваше недоверие (пренебрежение) к ним?»

Клиент замучил адвоката, подробнейшим образом излагая ему различные обстоятельства дела, характеристики фигурантов и пр. Наконец слуга закона не выдержал:

— Послушайте, уважаемый. Изложите мне суть в двух словах, а дело я сам запутаю.

* *Байки Владислава Успенского.* Как Бриттен дирижировал лягушками// Санкт-Петербургские ведомости. 1998. 29 августа—4 сентября.

Тактика соблюдения точности

Является одновременно и тактикой, и собственно приемом, относящимися к другой крайности: партнера обвиняют в пренебрежении деталями, отрыве от реальной жизни. По мнению критика, они-то и образуют стержень обсуждаемого вопроса.

Противодействие подобной тактике: демонстрация собственной осведомленности, включение в обсуждение фактов, цифр, иллюстраций, резонных замечаний.

Художник Константин Коровин еще в студенчестве проявлял свой непокорный нрав против желающих поучать, критиковать все и вся. Как-то на занятия по классу живописи явился новый инспектор и принялся учить «писать по правде»:

— Вот у Киунджи — «Украинская ночь». А любой знаток внимательно посмотрит и заметит — нет на небе звезд Южного полушария! Или вот Пушкин: совершенно не знал ботаники. Писал: «Люблю ваш сумрак неизвестный, и ваши тайные цветы!..» Какие же тайные? Все цветы описаны, имеют названия... Или Лермонтов: «И Терек, прыгая, как львица, с косматой гривой на хребте...» Где же у львицы грива? Да-а-а. Только мифология греков не делала ошибок: у них все боги и музы имеют человеческий облик.

— Позвольте спросить, а что, в Греции до сих пор водятся кентавры? — не выдержал Коровин.

Тактика «перехода на личность»

Одна из самых распространенных и грубых разновидностей некорректного поведения партнера. Нападкам подвергается не проблема и не позиция собеседника (чаще всего продуманная, недосыгаемая для критики), а личностные особенности, достоинство, гордость собеседника.

Например, сотрудник фирмы просит о повышении материального вознаграждения, докладывает о конкретных достижениях и планах. Кроме этого он неосторожно ссылается на необходимость содержать большую семью, поставить на ноги несколько несовершеннолетних детей. В ответ босс прибегает именно к такой тактике перехода на личность:

— Дети, говорите... Странный довод. С каких пор человек получает деньги не за работу, а за хобби!

Понятно, такой подход может позволить себе человек, облеченный властью, или, попросту, хам, чувствующий безнаказанность.

С подобными лицами не стоит церемониться. Парировать их замечания необходимо тотчас же: «Вы можете мне что-либо сообщить по существу вопроса, или мы участвуем в передаче “Про это”?» Поправку придется сделать лишь на разницу в рангах участников беседы и своеобразии ситуации. Кроме того, подобный тон шеф еще может простить, если разговор идет с глазу на глаз, но словесную оплеуху в присутствии других сотрудников — никогда.

При защите от «перехода на личность» более всего выручает чувство юмора. Как пример — остроумный диалог, приписываемый Анатолию Чубайсу и Борису Березовскому.

— Всего вам, Борис Абрамович, Бог дал: ума, богатства, а вот волос не дал. Как же так? Несправедливо!

— Да он предлагал, но рыжие. Я отказался.

Скрытые нападки на личность

Они воспринимаются не менее оскорбительно, хотя и касаются давно прошедшего времени — информация быстро устаревает. К ним прибегают лица, которые чувствуют себя несостоятельными в настоящем. Им остается лишь злорадствовать по поводу старых ошибок, промахов, имевших место на этапе становления специалиста, конкретной личности, достойной его зависти.

Противоядие: иронично похвалить память собеседника, но развенчать его, обвинив в беспочвенности нападков, обветшалости взглядов и подходов. Резюмируя, можно поинтересоваться, как долго он еще намерен прибегать к допотопной тактике, много ли у него в запасе подобных археологических находок? Нелишне также упомянуть, что, пока он корпел над архивами, выискивая компромат, вы времени не теряли, со-

вершенствовались и ушли от прошлых ошибок так далеко, что даже вам неудобно за человека, апеллирующего к ним.

— Кто изобрел телеграф? — однажды спросил у Эдисона какой-то выскочка.

— Я! — без ложной скромности ответил Эдисон.

— Так ли? — ехидно заметил собеседник. — Смотрите, что пишут газеты: «В Этрурии нашли медную проволоку». Из этого кое-кто делает вывод, что даже древние этруски знали телеграф.

— Челуха! — ответил Эдисон. — Около Берлина группа археологов занималась раскопками и, представляете, не нашли меди...

— Ну и что?

— Древние германцы, вероятно, уже знали беспроводный телеграф...

Контрприем, позволяющий отразить явные и скрытые нападки на личность, поищем опять же у великих. В нем содержится апелляция к защите целостности личности, незыблемости личностных ценностей. Пожалуй, лишь это можно противопоставить любым нападкам.

Бетховена часто приглашали в аристократические компании, богатые дома. Во время одного из таких визитов он исполнял свои знаменитые фортепианные трио. Прославленный композитор Йозеф Гайдн, в ту пору уже старик, дал неожиданно сдержанную оценку прослушанным сочинениям и даже посоветовал Бетховену ни в коем случае не издавать трио в таком виде. Автор не согласился с рекомендацией доработать уже готовые, на его взгляд, опусы и поинтересовался, что именно не понравилось старому композитору.

— Хорошо, я скажу, — согласился Гайдн. — В вашем творчестве есть вещи прекрасные и даже чудесные. Но очень часто ваша музыка столь угрюма, мрачна и тревожна, что на душе делается скверно и весьма беспокойно.

— Надо полагать, вы советуете мне изменить стиль? — усмехнулся Бетховен.

— О, нет, дорогой мой господин Бетховен, — живо возразил Гайдн. — И вы, и я — мы оба знаем, что изменить свой стиль невозможно. Ведь стиль музыканта — это всегда он сам. Поэтому я советую вам попробовать измениться самому.

Подумав, молодой композитор ответил:

— Может быть, Бетховен и плох, но он всегда Бетховен. А перестав быть Бетховеном, не превращусь ли я в плохого Гайдна?..

Тактика причисления

Так именуют прием манипуляторов, представляющий собой отнесение партнера к какой-либо категории, своего рода произвольно произведенную «классификацию». Ключевые фразы при этом редко бывают корректными.

- ◆ Знаем мы вас, «честных» банкиров!
- ◆ Все вы, предприниматели, одним миром мазаны!
- ◆ Люди, вышедшие из грязи в князи, похожи один на другого.
- ◆ Где прошел хохол, еврею делать нечего.

Совет: срочно отыскать в памяти контрдовод!

- ◆ Не ожидал от вас столь вульгарного (поверхностного, примитивного) подхода.
- ◆ Разве нет правил без исключений?
- ◆ Вы разве не слышали о «нетипичных представителях»? Или вас в школе плохо учили и вы не в состоянии отойти от шаблона?
- ◆ Клише сейчас не в моде!

Лучшей защитой от «Тактики причисления» считается нападение, даже если это может задеть собеседника, имеющего более высокий статус. Самые остроумные умело поворачивают оружие хамов против них самих.

Однажды в мастерскую к Карлу Брюллову приехала незнакомая супружеская пара. Попросили позвать Н. А. Рамазанова. Когда укзанный ученик пришел, мастер небрежно бросил:

— Рекомендую — пьяница.

Рамазанов не растерялся и, указывая на Брюллова, спокойно парировал:

— А это — мой учитель — профессор.

Тактику причисления можно использовать не только для нападения, но и для защиты от разного рода замечаний. Главное — рационально выбрать категорию, к которой себя следует отнести.

Мюллер и Штирлиц сидят в ресторане.

— Штирлиц, почему вы не закусьваете? Вы что, русский?

— Мы, немцы, народ скупой, а лучше сказать — экономный.

Тактика сведущего

Тактика сведущего — это и политика и отдельный прием давления старших по возрасту, имеющих больший стаж работы в конкретной сфере, на молодых и менее опытных (о данном феномене мы упоминали в первой главе).

Характерно, что вместо аргументов используются доводы типа «поработай с мое, тогда поймешь...» Правда, молодые порой поступают не лучше: бестактно заявляют, что старшее поколение отстало от жизни, не в курсе современных тенденций и т. д.

Отец, едва сдерживая возмущение, наблюдает, как сын общается с девушками по Интернету.

— До чего дошли! Искать себе подруг таким вот образом!

— А ты, отец, как вышел на мою мать?

— Слова-то какие — «вышел»! Я познакомился, как нормальные люди, — попросту выиграл ее в карты.

В противовес едким репликам можно попросить «сведущего» квалифицированно обосновать свою точку зрения, без ссылок на личностные и социальные особенности.

Давление может осуществляться «сведущим» с позиций собственных представлений о преимуществах личности, принадлежащей к конкретной социальной группе.

Например, никто не станет отрицать некоторого высокомерия, сквозящего в репликах представителей сильного пола.

— Дорогая, объясни мне, почему женщины всегда стараются покориать нас своей внешностью и крайне редко — интеллектом?

— Все очень просто. Мужчины часто бывают глупы, но очень редко — слепы.

Тактика сведущего может быть обезоружена приемом, который издавна назывался «Святая простота»:

Однажды аббат зашел в пустую церковь, услышав странную мелодию. Там репетировал на органе свои вальсы Иоганн Штраус-сын.

— Что ты делаешь? — воскликнул возмущенный учитель. — Разве можно играть вальсы в храме Господнем?

— Учитель, я славлю Господа на том языке, к которому приучен с детства, — не растерялся ученик.

Манипулятивный прием «Юг Франции»

О нем рассказали европейские психологи. Это не мешает трансформировать его под наши условия. Цель уловки — поставить под сомнение компетентность оппонента, сбить с него спесь. Ключ и острие приема — неожиданно и словно невпопад заданный вопрос типа «все это очень интересно, но как, скажем, данная проблема проявляет себя (решается) на юге Франции?». Ошеломленный партнер, выстроивший свою аргументацию и контрдоводы по своему плану, вряд ли окажется готовым отвечать на вопрос, имеющий, мягко говоря, отдаленное отношение к обсуждаемой проблеме. Первая реакция — чисто эмоциональная. Первая мысль — паническая: «Наверное, я должен был знать ответ!» Следующий порыв — импровизационный: что-то выдумать, выкрутиться с помощью пустых и запутанных рассуждений.

А ларчик просто открывался! Под давлением стресса человек забыл аксиому: он вовсе не обязан знать *все*! И если информацией не владеешь, лучше в этом вовремя признаться. Деловые люди, настоящие специалисты безошибочно выделяют даже по пространным, хорошо структурированным и риторически выигрышным монологам всезнаек-авантюристов, дилетантов, беспочвенных прожектеров и мошенников. Сами же они ничуть не стесняются сказать: «В данный момент я не располагаю исчерпывающими сведениями по этому вопросу. Если это необходимо, я готов вернуться к нему, когда получу соответствующую информацию». Зрелая личность не считает, будто подобное признание умаляет его компетентность и авторитет. Не стоит забывать эту заповедь.

Подложный вопрос

Те, кто время от времени смотрит телевизионные ток-шоу: дискуссии, могут вспомнить немало случаев, когда кто-либо из присутствующих вместо заявленного вопроса пускается

в пространные рассуждения. И опытный ведущий понимает, что ответа на вопрос ему, собственно, не требуется, ибо для себя он на него ответил. А выступление — скорее самоцель: себя показать, на реакцию других посмотреть.

Телевизионные ведущие уровня Владимира Познера обычно прибегают к такой контрмере: задают встречный вопрос типа «я не совсем понял, о чем вы хотите спросить. Не могли бы вы кратко повторить свой вопрос?». Если автор монолога поймет, до какой степени его замысел разоблачен, и своевременно, кратко и адекватно перестроится, его стоит поблагодарить. Если же он продолжает настаивать на собственном стиле ведения дискуссии, рекомендуется его прервать заявлением типа «вопрос, конечно, интересный, если у нас будет возможность, в конце обсуждения мы к нему вернемся (или “подробнее лично вам ответит на вопрос господин... Если кто-либо из присутствующих пожелает, он может присоединиться к вам”»).

Тактика трескучих (высокопарных) фраз, лозунгов

Фразы, относящиеся к ценностям высшего порядка, например к судьбе страны, а не только сотрудников фирмы. Тактика на грани кощунства, поскольку в ход идут ссылки на такие категории, как гуманизм, идеалы социальной справедливости, забота о будущих поколениях, и т. п.

В начальный период правления династии Бурбонов французская палата депутатов представляла собой весьма неприглядное зрелище.

— Неужели кто-нибудь поверит, что такой сброд спасет отечество? — сказал кто-то при Талейране.

— Почем знать, — возразил он, — ведь был же Рим спасен гусями!..

Тактика трескучих фраз сравнительно доступна для освоения и широко используется в неформальном общении.

— Вы только полюбуйтесь на мою жену! Какова хозяйка! В доме ни капли спиртного, а она потратила последние деньги на еду!

Контрприем против данной тактики подобен универсальному «да, но...». Только на место «да» помещают одно из са-

мых громких заявлений собеседника, соглашаются с ним, добавляя: «Вот вы утверждаете, что... А учли ли вы?...» («А знаете ли вы?...»)

Поп — сапожнику:

— Я знаю одного дурака, который сначала изрежет целую шкуру на кусочки, а потом мучается, сшивая их.

Сапожник — попу:

— А я знаю одного дурака, который, когда люди вокруг плачут, громко поет.

Тактика отсрочек

Попытка отреагировать на замечание, выпад либо просто выкрутиться из неприятного положения с помощью обещаний высказать свое мнение спустя какое-то время. С этой целью также могут задаваться встречные блокирующие вопросы. Некоторые сводят свои маневры к шутке: «Свое мнение надо отстаивать: отстоялось — тогда высказывай» А если серьезно, то к указанной тактике прибегают мудрые, умеющие управлять ситуацией люди.

Как-то раз к художнику Сальвадору Дали явился журналист и принялся доказывать, что его манера письма никакого отношения к искусству живописи не имеет — просто он прикрывает ею неумение рисовать. Дали позволил ему говорить долго, не перебивал, сидя напротив и невозмутимо водя ручкой в блокноте. Когда журналист сам устал от своей страстной обличительной речи, Дали развернул блокнот и продемонстрировал ему рисунок: статуя Венеры с головой самого журналиста. Сходство было абсолютным во всем, что касалось скульптуры и обвинителя. Впечатление — жутковатое. Причем все правила наложения теней и полутонов были соблюдены мастерски.

— Теперь вы убедились, что я умею рисовать? — резюмировал художник. — Тогда до свидания, сударь!

Тактика умолчания

Как заметил Лев Николаевич Толстой: «Если один раз пожалеешь, что не сказал, то сто раз пожалеешь, что не промолчал».

Если сравнить, в каких случаях люди чаще всего прибегают к тактике умолчания, пожалуй, на первом месте окажется

диктат боязни собеседника либо последствий обращения к нему в ином тоне.

Один начинающий музыкант долго добивался, чтобы сам Джузеппе Верди послушал его игру и высказал свое мнение. Наконец композитору надоело придумывать отговорки, и час встречи наступил. В комнату вошел молодой рослый юноша — судя по всему, наделенный огромной физической силой. Усевшись за инструмент, он из рук вон плохо сыграл популярное сочинение и тут же потребовал, чтобы Верди высказал ему свое мнение.

— Только скажите мне всю правду, — решительно заявил музыкант, в волнении сжимая свои пудовые кулаки.

— Не могу, — со вздохом ответил Верди.

— Но почему?

— Боюсь, — признался композитор.

Данная тактика, как никакая другая, имеет ценность при соблюдении принципа своевременности включения.

Уловки, относящиеся к «тактике умолчания», обычно легко разоблачаются из-за очевидности намерений партнера. Он то не реагирует на вопросы, практически игнорируя обращения собеседника, то вдруг бросается в атаку, бурно возражает, громит все подряд и столь же неожиданно умолкает.

По каждой из контрастирующих особенностей его поведения следует высказаться отдельно, продемонстрировать удивление: «Вы сегодня непривычно тихи»; «Вы так ушли в себя, что боимся, а вдруг не вернетесь!»; «Ваш бурный темперамент ошеломил присутствующих, но он не может заменить спокойную аргументацию». Помогают бьющие в цель контрольные, встречные вопросы. И ни в коем случае нельзя допускать мнимого соглашения с крикуном, это не спасет переговоры, а уж авторитет «миротворца» и подавно уронит.

Но даже указанные приемы противодействия лучше проводить тонко и с хитрецей, памятуя замечание Ф. Честерфилда: «Если можешь, будь умнее других — только никому не говори об этом».

Тактика придинок

Ее название красноречиво говорит о сущности. И каждый время от времени прибегает к ней, особенно когда не хочется

иметь дело с каким-либо человеком или заниматься каким-то делом.

Художник Эдгар Дега не любил бывать в гостях. Но деловые отношения порой вынуждали принимать чьи-то приглашения. Как-то ему предстоял ужин в доме знаменитого торговца картинами Воллара.

— Хорошо, я приду, — мрачно ответил художник. — Но! Никаких цветов на столе — я их ненавижу. Минимум света. Необходимо, чтобы было хотя бы одно блюда без масла. Свою кошку вы запираете, я знаю, но пусть никто не приводит с собой собак. А если будут женщины, то попросите, чтобы в этот вечер они не пользовались духами. На свете столько вещей, которые хорошо пахнут! Например, свежий хлеб...

Глава 6 ТЕХНИКА НЕЙТРАЛИЗАЦИИ ЗАМЕЧАНИЙ И ВОЗРАЖЕНИЙ

После знакомства с типами замечаний, возражений и с основными тактическими приемами их включения в межличностные отношения, дискуссии, логично перейти к рассмотрению *техники их нейтрализации, снижения их негативного воздействия*. Она включает конкретные, часто используемые в коммуникации *приемы*. Их можно использовать по одному или в связке, в цепочке внутри избранной тактики (наступательной, защитной и пр. — см. главу 4). Итак, приемы нейтрализации выпадов партнера.

1. Ссылки на авторитет

Для начала обратимся к иерархии ценностей и авторитетов собеседника. Чаще всего на первом месте — он сам, на втором — те, кто является для него авторитетом, а где-нибудь в конце списка, на нижней ступени, — его оппонент со всеми его «ценными идеями». Из вышесказанного следует: порядок аргументов и ссылок, которые помогут нейтрализовать возражения, должен быть таков, что в первых строках — цитаты из самого партнера, затем неплохо сослаться на тех, чье мнение

для него ценно, а на худой конец пригодятся примеры из собственного опыта.

Если авторитеты партнера — категория неизведанная, придется производить разведку на ходу. Главное — не попасть впросак и сохранить лицо. Например, помнить, что солидность доводам придают ссылки на источники, из которых вы сами черпаете информацию.

— Как можно упрекать нас за то, что, торгуя газированной водой, мы сумели построить дачу? Ведь государство сумело на простой воде построить гигантские электростанции. Так почему же нельзя сделать то же на газированной? — защищались предприниматели.

2. «Сжатие» замечаний, или «Одним махом — семерых побивахом»

Если есть возможность найти сконцентрированный, емкий аргумент, способный одним махом снять несколько возражений, — лучшего желать не приходится. Это исключает длинные дискуссии, затяжные выяснения отношений.

Шло совещание у министра культуры СССР Е. Фурцевой. Регламент был жестким, но ограничения касались прежде всего выступающих. Сама Екатерина Алексеевна постоянно встревала в чужие речи, отнимала время у присутствующих. Наконец известный режиссер Николай Акимов не выдержал и сказал:

— Давайте, как у шахматистов, поставим часы — вот ваше время, а вот — наше.

Прием «сжатия» нередко используют, отвечая одновременно на относящиеся к различным сферам деятельности вопросы участников дискуссии:

Рабинович зашел к ребе.

— Ребе, я к тебе за советом. В нынешних условиях где лучше держать деньги: в банке или дома?

— О, это непростой вопрос. Дай мне минуту на размышление.

Пока ребе размышлял над этой проблемой, пришла его племянница и спросила:

— Ребе, завтра моя свадьба. Прошу твоего совета: в первую брачную ночь мне быть в ночной сорочке или без?

Ребе с просветленным взором воскликнул:

— Друзья мои! Вот вам ответ на все ваши вопросы: что бы вы ни предприняли, вас все равно поймут!

3. Одобрение + уничтожение

Пример можно найти в устном рассказе Ираклия Андронникова «Первый раз на эстраде».

Вот как оценил дебют писателя в качестве лектора Ленинградской филармонии великий музыкальный критик И. И. Соллертинский: «Прекрасно! — воскликнул он. — Высокохудожественно! Но, к сожалению, никуда не годится».

Порой замечание сделано так, что не придержишься к нему ни по форме, ни по содержанию. Но это вовсе не означает, что пропадает желание его нейтрализовать. Чтобы доставить себе такое удовольствие, используйте одобрение «в первых строках», сменяющееся последующим уничтожением или дискредитацией.

Русский дореволюционный журналист Влас Дорошевич имел зуб на одного скрипача. Он умудрялся ругать его в рецензиях, даже не бывая на концертах. Ключевой фразой была такая: «По обыкновению плохо играл Н. Н.»

Скрипачу удалось поймать Дорошевича на недобросовестности. Он прислал в редакцию газеты письмо о том, что в описанном концерте он участия не принимал. Журналист в виде опровержения напечатал в газете следующие строки: «В нашей рецензии ошибочно указано, что плохо играл Н. Н. На сей раз играл не Н. Н., а другая бездарность».

4. Метод «да... но»

Этот метод немного похож на предыдущий: вначале похвалить, согласиться с собеседником, усыпить бдительность оппонента, притупить его желание возражать, а тем временем подготовиться к контратаке. Когда прозвучит сакраментальное «но», каждый решает сам.

Примадонна капризничает:

— Хочу, чтобы к премьере мне платье шил лучший кутюрье.

— Конечно, мадам, — соглашается режиссер.

— Хочу, чтобы жемчуг, который мне предстоит надеть в первом действии, был настоящим.

— Будет сделано, — смиренно обещает режиссер. — Но, чур, договор: все будет настоящим — и жемчуг в первом, и яд в последнем действии.

Приветствуя обращение к данному методу, психологи предостерегают от возможного возникновения двух распространенных неувязок:

- ♦ во-первых, связанных со слишком частым употреблением союза «но», появление которого невольно включает бдительность оппонента подобно красному сигналу;
- ♦ во-вторых, вызывающих неверную оценку собеседником адресованных ему высказываний.

Проявим изобретательность и подтвердим репутацию знатоков русского языка, поищем так и напрашивающимся словам «ерунда», «глупость» и пр. достойную замену: «учли ли вы?..», «не упустили ли мы?..», «вместе с тем...» и т. п. Получается, что возражение в чистом виде как будто отсутствует, у собеседника нет оснований включать защитные механизмы, а обсуждение продолжается в сравнительно спокойном тоне.

Что касается второго предостережения — от неверной интерпретации высказываний, построенных по схеме «да... но...», не застрахован никто.

Известная актриса Эра Зиганшина проходила преддипломную практику на курсе Г. А. Товстоногова. Далее мы приводим ее рассказ: «И все вроде бы складывалось хорошо. Я даже была убеждена, что он оставит меня в своем театре. И вот наступил день, когда он, подводя итоги учебы, стал выдавать характеристику каждому своему студенту.

Дошла очередь до меня. В первой части Георгий Александрович говорил обо мне такие слова, каких, наверное, не слышала о себе сама Элеонора Дузе. Эпитет за эпитетом. Я растаяла. Да рано, как выяснилось. Расписав меня в лучшем виде, Товстоногов вдруг сказал: «Но... И после этого говорил еще минут десять. Ничего страшнее о себе я никогда не слышала. Оказалось, что я совершенно не по-

нимаю, что такое театр, что я взбалмошный, недисциплинированный человек, что характер у меня ни к черту не годится. А заключил он так: «Я не знаю, какое из этих двух начал победит, но склонен думать, что второе».

Так, уничтоженная словами мэтра, я навсегда распрощалась с мечтой о БДТ. И потом всей своей жизнью, всеми ролями, всей любовью к театру я доказывала ему, что он не прав. И, кажется, я действительно доказала. Но главный сюрприз ждал меня впереди. Много лет спустя, вынужденная покинуть Театр имени Ленинского комсомола, я пришла к Товстоногову. И вдруг услышала от него фразу, которая просто ошеломила меня:

— Но вы же отказались *тогда*...

Выходит, он решил, что я отвергла его приглашение в БДТ.. Меня отпаивали валокордином. Было такое чувство, что одной фразой он просто пустил под откос всю мою судьбу. Но потом я успокоилась и решила — жизнь есть жизнь. И грех мне жаловаться на ее гримасы.

Зиганшина Э. Меня пленил не Моцарт, а Сальери

Вывод напрашивается сам собой: всякое утверждение, построенное по схеме «да... но...» и высказанное без комментариев, развития, прояснения позиции автора, может быть интерпретировано в неожиданном ключе. Адресату информации нужна определенность, особенно если беседа, приводимые доводы важны для него.

5. Перефразирование

Схема приема: учитывая замечание оппонента, повторяют собственный тезис, одновременно смягчая его.

Английский ученый Чарльз Дарвин был приглашен на обед к другу. Его соседкой по столу оказалась очаровательная молодая леди.

— Мистер Дарвин, — игриво начала она, — ваше учение гласит, что человек произошел от обезьяны. Это утверждение вы относите и ко мне?

— Безусловно, — ответил Дарвин, — но вы происходите не от обыкновенной обезьяны, а от очаровательной.

Прием перефразирования может с успехом и с пользой для присутствующих провести кто-либо из посредников.

Немецкий композитор Р. Вагнер во время репетиций с Лондонским симфоническим оркестром испытывал крайнее раздражение. Особое неудовольствие маэстро вызывали трубачи. С трудом сдерживая ярость, он обратился к переводчику:

— Скажите этим ослам, что, если они не будут играть прилично, я выкину их вон.

Переводчик так смягчил тираду дирижера:

— Джентльмены, маэстро вполне отдает себе отчет в тех затруднениях, которые причиняет вам его музыка, просит вас сделать все, что в ваших силах, и ни в коем случае не волноваться.

Перефразирование можно использовать не только в мирных целях. При необходимости с его помощью можно поставить на место излишне зарвавшегося собеседника. Разумеется, в этом случае во второй части фразы производят ужесточение.

Датский писатель-сказочник Ханс Кристиан Андерсен, по свидетельству современников, небрежно относился к собственному внешнему виду и одевался, мягко выражаясь, небогато и немодно. Его старый поношенный плащ и помятую шляпу знал весь Копенгаген.

Однажды, когда Андерсен гулял по улицам аккуратного и чопорного Копенгагена, какой-то прохожий бесцеремонно спросил его:

— Скажите, этот жалкий предмет на вашей голове вы называете шляпой?

Андерсен стерпел укол, но задал похожий вопрос:

— А этот жалкий предмет под вашей модной шляпой вы называете головой?

6. Условное согласие

Некоторые сравнивают его с уклончивым ответом.

— Дорогая, я — банкрот! Ты по-прежнему будешь меня любить?

— Да, милый, но мне так будет тебя не хватать!

На самом деле выражение условного согласия часто маскирует хитрый трюк, а при разоблачении его исполнитель обычно простодушно оправдывается, уверяет, будто ничего такого не имел в виду.

7. Эластичная оборона

Тактика незаменима в ответ на град замечаний и претензий собеседника.

В подобных случаях отвечать себе дороже, и, чтобы не накалять атмосферу, лучше демонстрировать внимание к высказываниям партнера, непуская нить беседы. Когда пыл оппонента угаснет, можно позволить ему возвращаться к своим доводам и возражениям — во многом они уже утратят свою актуальность и остроту, что и требуется для мирного продолжения беседы. Лучшей защитной мерой считается избрание упреждающей тактики: потенциально конфликтные моменты выделяются заранее, а в процессе общения их умело обходят, чтобы возражений не возникало вообще.

Пианисту Антону Рубинштейну не раз приходилось иметь дело с антрепренерами низкой квалификации. Один из них как-то во время зарубежных гастролей предложил виртуозу за выступление сумму вдвое меньше обычной. При этом он привел массу доводов в пользу такого решения. Выслушав его, Рубинштейн ответил:

— Ну хорошо, не будем спорить. Если вы настаиваете, я сыграю и за такие деньги. Но имейте в виду, что я намерен играть вдвое тише обычного.

Навыки, приобретенные в процессе освоения и применения приема «эластичной обороны», могут пригодиться в других сферах жизни.

Надеемся, ссылая на опыт такого авторитета, как американский государственный деятель Бенджамин Франклин, покажется весомым аргументом в пользу рассматриваемой тактики. «Я взял за правило вообще воздерживаться от прямых возражений на высказанное кем-либо другим мнение и от каких-либо категорических утверждений со своей стороны. Я запретил себе употребление таких слов, содержащих категорические нотки, как «конечно», «несомненно» и т. п., и заменил их в своем лексиконе выражениями «представляю себе», «предполагаю», «полагаю, что это должно быть так или эдак»; или «в настоящее время мне это представляется таким образом». Когда кто-нибудь утверждал нечто безусловно ошибочное, с моей точки зрения, я отказывал себе в удовольствии решительно возразить ему и немедленно показывать всю абсурдность его предположений и начинал говорить о том, что в некоторых случаях или

при определенных обстоятельствах его мнение могло бы оказаться правильным, но в данном случае оно представляется или кажется мне несколько несоответствующим и т. д. и т. п. Вскоре убедился в пользе этой перемены в манерах; разговоры, в которых я принимал участие, стали протекать значительно спокойней. Скромная манера, в которой я стал предлагать свои мнения, способствовали тому, что их стали принимать без возражений. Ошибившись, я не оказывался теперь в столь прискорбном положении, как раньше, а будучи правым, гораздо легче брал верх над ошибочным мнением других тем, что признавал и за собой их ошибки.

Подобная тактика, которую поначалу я усваивал не без некоторого насилия над своей естественной склонностью, со временем стала столь необременительна и столь привычна для меня, что, наверное, за все последующее пятидесятилетие никто не слышал, чтобы из моих уст вышло какое-либо заявление в непререкаемой, догматической форме».

8. Принятие замечаний

Прием далек от искренности и объективного отражения подлинных отношений участников дискуссии. Часто применяется в отношении замечаний, на которые ответить затруднительно, а также для вывода буксующей на месте ситуации на информационный простор. Такой исход отчасти напоминает компромисс.

Французский египтолог Гастон Масперо собирался продемонстрировать своим бельгийским коллегам египетскую мумию. Непредвиденная задержка случилась на брюссельской таможне: служащий наотрез отказался беспрошленно пропустить останки египтянина, несмотря на уверения ученого, что никакой коммерческой ценности они не представляют. Оппоненты долго пререкались, таможенник не просто упорствовал — он скрупулезно искал в своих бумагах соответствующую статью обложения. Когда ученый уже совсем отчаялся, он неожиданно изрек:

— Внимаю с вас налог как на сушеную рыбу.

Несмотря на внешнюю пассивность и демонстрацию пассивного подхода, прием может иметь негативные последствия. Видимо, далеко не всех устраивает, когда с ними соглашаются, безоговорочно сдавая свои позиции.

Алексей Щеглов, которого актриса Ф. Г. Раневская называла эрзац-внуком, обзавелся молодой женой. Он не без трепета готовился к первому представлению своей спутницы Фаине Георгиевне и предупредил супругу:

— Только не возражай ей.

Когда молодожены появились на пороге, актриса долгим взглядом окинула Татьяну и сказала:

— Танечка, вы одеты как кардинал.

— Да, это так, — подтвердила Таня, помня наставления мужа.

Вернувшись домой пара застала бледную и встревоженную мать Алексея. Пока супруги были в дороге, Раневская позвонила и сказала:

— Поздравляю, у тебя невестка — нахалка.

9. Сравнение и/или выбор

Объект для подобных манипуляций подбирается из области компетенции партнера и преподносится ему вместо парирования его замечаний.

Французский драматург Эдмон Ростан присутствовал на генеральной репетиции очередной премьеры своей пьесы «Сирано де Бержерак». Артист, играющий главную роль, красавец и любимец женщин, обратился к автору с претензией:

— Неужели у главного героя этой пьесы обязательно должен быть такой длинный нос?

— Артист, — сказал Ростан, — исполняющий роль Сирано, должен, безусловно, иметь или большой нос или большой талант.

Сопоставление характеристик либо мнений на данный счет можно сделать весьма остроумным и даже завоевать положительную репутацию.

Жан-Пьер слыл необыкновенным оптимистом. Во всем, что бы ни случилось, он находил положительный момент и заявлял: «Могло бы быть еще хуже».

Один из его приятелей задумал предложить ему ситуацию, из которой он не смог бы выйти оптимистом, и отучить его от присказки:

— Вчера произошел страшный случай: Эрнест, придя домой, застал свою жену с Луи, убил обоих, поджег дом и покончил с собой.

— Могло бы быть и хуже, — завел привычную песню Жан-Пьер.

— Куда уж хуже, болван?

— Если бы это произошло позавчера, Эрнест застал бы со своей женой меня!

10. Метод опроса

Здесь мы его упоминаем лишь для полноты картины, практически применять его трудно. Его основа — серия встречных вопросов, адресованных партнеру и призванных собрать информацию о нем и его позиции по обсуждаемой проблеме. Содержание вопросов должно совпадать с реальными или потенциальными замечаниями собеседника. Таким образом, он сам вынужден отвечать на свои претензии. Разумеется, удерживать нить подобной беседы и направлять ее — на грани искусства, которое требует достаточных навыков.

В рамках данного пункта мы лишь сошлемся на рекомендации специалистов по психологии деловой коммуникации Р. Бендлера и Дж. Гриндера, а подробно рассмотрим прием в конце раздела, наряду с приемами противодействия отговоркам.

11. Предупреждение

Предупреждение эмоционально окрашенных возражений рациональнее противодействия им в уже развившейся стрессогенной обстановке деловых переговоров.

Опытный бизнесмен отличается от дилетанта тем, что не экономит время на изучение возможностей потенциального покупателя. Только получив представление о них, он называет цену. Он должен убедиться, что реакция будет если не положительной, то хотя бы выдержанно-спокойной. Случается, что приходится и подготавливать партнера, подводить его к заданной позиции.

Еще прием: до сведения покупателя доводят информацию о намерениях конкурента. Схема заявления: «Мы будем двигаться дальше в зависимости от того, какой суммой вы располагаете. Например, фирма "Н" готова выделить... долларов». Держат паузу, контролируют реакции собеседника, выслушивают возражения типа «мы не в состоянии заплатить больше...», формируют представление

о статусе партнера, обдумывают возможные коррективы — все это *до того*, как назвали цену. Таков концептуальный принцип успешных коммивояжеров.

Многие отдают себе отчет в том, какое место деловой беседы уязвимо и где партнер может его «зацепить» и подвергнуть нападению. Раз так, самые искушенные пускаются на хитрость: заранее включают в свои высказывания предложения «инородное тело» — замечание оппонента. Это обезоруживает и приносит преимущество. Таким образом, наиболее эффективно метод действует на базе умело поданной самокритики в сочетании с оперативным перехватом инициативы у оппонента и дополнительными средствами, проверенными на собственном опыте.

12. Доказательство бессмысленности

Разбить в пух и прах замечания партнера — значит вольно или невольно унижить его. Будучи загнанным в угол, он может найти в себе смелость признать бессмысленность собственных замечаний. Но как это отразится на атмосфере переговоров? Не разрушится ли партнерство в дальнейшем, если собеседник не сможет простить дискредитации? Если существует подобная опасность, выход один — не доводить дискуссию до разгромного финала или показать абсурдность ситуации деликатно, косвенным образом.

Известный ученый-естествоиспытатель А. Гумбольдт во время путешествия открыл неизвестные цветы и прислал их в Берлин знакомому ботанику Видену. Ботаник дал им название георгины.

— О, как немцы чтут нашего короля Георга III! — высокомерно заметил зашедший в гости англичанин.

— Разумеется, чтут, — ответил ботаник, — однако, пусть сэр простит меня, но цветы названы в честь естествоиспытателя из Петербурга господина Георги.

Данный прием более распространен в неформальных отношениях, где можно себе многое позволить.

— Где ты был всю ночь? — грозно вопрошает жена. — Опять со своими сомнительными дружками?

- К чему подобные упреки? Мы с друзьями играли в шахматы.
- А почему от тебя несет водкой?
- А что, от меня должно пахнуть шахматами?

13. Отсрочка

Несколько похожа на «эластичную оборону», однако предусматривает не отказ от парирования замечаний, а сознательное затягивание реакции, поскольку по мере удаления от острого момента беседы эмоциональный аспект слабеет. На этом фоне можно вернуться к разбору замечаний партнера.

Мужчина рассказывает приятелю:

- Представляешь, этот болван — мой сосед — ни с того ни с сего пригласил меня вчера на рюмку водки и принялся уговаривать одолжить ему деньги на покупку автомобиля.
- И ты, конечно, сразу отказал?
- Нет, что ты! Только после третьей бутылки.

Деловая этика требует обозначения поворота в беседе к конкретному моменту: «Прошу разрешения осветить эту проблему позднее...»; «Мы, с вашего позволения, вернемся к этому в более благоприятной обстановке» и т. п.

14. Метод кусков

Надо разбить информацию оппонента на части и критически пройти по каждой. Как жаловалась героиня одной советской пьесы (В. Гусев. «Весна в Москве»): «На части проект разбирает и по каждой косточке бьет». Оценки позиции оппонента могут быть различными по жесткости: «Это верно»; «Это никуда не годится»; «С этим можно согласиться после некоторой доработки» и т. п. Акцент делается, разумеется, на слабых местах в обсуждаемой информации, достоинства сильных нечаянно или демонстративно не замечают.

Разговаривают мужчины:

- Ты слышал новости: во-первых, твоя жена от тебя ушла; во-вторых, она ушла ко мне; в-третьих, как тебе нравится во-вторых?

— Во-первых, она не ушла, а я ее сам выгнал; во-вторых, она больна триппером; в-третьих, как тебе нравится во-вторых?

Выше мы привели современный пример развлекательного свойства. А теперь иллюстрация для знающих классику.

Вспомните, разве не методом кусков предлагал воспользоваться Эзоп своему хозяину философу Ксанфу? Тот неосторожно дал обещание выпить море, а когда пришла пора его выполнять, почувствовал реальность угрозы лишиться дома, богатства, рабов. Спас хозяина от позора и лишений его мудрый раб Эзоп, дав гениальный совет, как освободиться от тягостных обязательств, сохранить имущество, достоинство да еще приобрести репутацию мыслителя:

— Выпей море, Ксанф, но только *море*, без воды рек, впадающих в него. Вели отделить одно от другого.

15. Метод бумеранга

Оружие партнера поворачивают против него же, остроумием отвечают на остроумие. Вот варианты его применения.

Немецкий естествоиспытатель Эрнст Геккель на каком-то приеме закурил сигару и передал спичку священнику, тоже собиравшемуся закурить. Из-за неловкости последнего спичка погасла.

— Ну вот, свет науки погас, — не то сострил, не то позлорадствовал священник.

— В руках церкви это случалось не раз, — ответил ученый.

Метод бумеранга — сравнительно опасный для перспектив деловых отношений — скорее может быть рекомендован для общения между людьми, неплохо знающими друг друга. Если партнер поймет всю остроту возвращенного ему удара, но вовремя не найдет достойного ответа, он затаит обиду. Даже если встречная реплика обыграна как рядовая острота, требование соблюдения меры остается наиглавнейшим. Андре Моруа в этой связи заметил: «Мало быть остроумным. Надо еще быть достаточно остроумным для того, чтобы не быть излишне остроумным. Проявлять остроумие некстати очень неостроумно».

Чтобы применение метода бумеранга не послужило поводом для прекращения контакта, психологи советуют смягчить его с помощью несложных уловок:

- ♦ выслушав человека, поблагодарите его за реплику, замечание;
- ♦ сделав вид, будто принимаете их, перефразируйте и с некоторой отсрочкой вставьте в беседу свою реплику, адресованную непосредственно ему либо поданную в форме размышления вслух («Принципиальность?.. Да... А, интересно, когда он сам в последний раз был принципиальным? Чаще слово молвить боялся...»).

16. Метод переадресования замечания

Профессорская рассеянность и способность быть всецело увлеченным работой нашли свое отражение во множестве исторических баек и анекдотов.

Рассказывают, как французский ученый Будэ неадекватно отреагировал даже на крики вбежавшего в лабораторию слуги: «Пожар! Пожар!»

— Сколько раз вам повторять, что в хозяйственные дела я не вмешиваюсь?! — ответил ученый. — За них отвечает жена. Ей и доложите.

Метод переадресования используется и в других случаях, наряду с неприятными отговорками.

— Вставай, соня, петух уже прокричал.

— С какой стати меня это должно волновать? Я ведь не курица!

17. Метод игнорирования

Название говорит само за себя, однако очевидность сути приема не означает легкость его осуществления, ведь это требует немало самообладания тогда, когда хлесткий ответ, казалось бы, более уместен. Замечание, которое трудно опровергнуть, порой достаточно проигнорировать, пропустить мимо ушей. Однако, если присутствующих это задевает, целесообразно объяснить причину своего поведения.

Поэту Михаилу Светлову обычно приходило много записок, на которые он отвечал, закончив чтение стихов. Присутствующие, однако,

замечали, что несколько листочков он обычно откладывал в сторону, оставляя без ответа.

— Почему вы отвечаете не на все вопросы? — кричал кто-нибудь из зала.

— Если бы я мог ответить на все вопросы, — отшучивался Светлов, — мне бы стало неинтересно жить.

18. Метод видимой поддержки

Он требует немало искусства от вознамерившегося его применить: не критикуя оппонента, даже не возражая ему, приводят факты в пользу его позиции, создают видимость поддержки.

Образцы ключевых фраз — сигналов видимой поддержки — демонстрирует нам известный персонаж английской литературы — дворецкий Дживз:

— Внимательно слежу за ходом вашей мысли, сэр...

— Именно это я имел в виду, сэр.

— Несомненно, сэр.

— Очень удачно сказано, сэр.

— Совершенно справедливо, сэр.

— Я не смог бы выразиться точнее, сэр.

После применения усыпляющего бдительность метода видимой поддержки, когда атмосфера переговоров становится спокойной, наносят контрудар с помощью ключевых фраз «Вы не учли только...»; «Надо сказать, вы упустили из виду...»; «Все вышесказанное не означает тем не менее, что...», сопровождающихся сильными контраргументами. Они призваны показать несостоятельность позиции оппонента.

Исполнителем-виртуозом этого метода вынужден был стать главный дирижер бывшего Кировского, а ныне Мариинского театра Санкт-Петербурга Роман Иринархович Тихомиров. В его времена все в театре решали несколько «коронованных» вокальных особ, с которыми надо было ладить. И он ладил со всеми.

Врывается к нему однажды тенор с очень пробивной женой и в ультимативной форме заявляет, что он больше не может так жить, что

ему нужны овации всей Европы. Тихомиров усаживает взволнованного левца, достает лист бумаги и каллиграфическим почерком начинает составлять план его гастролей. Первое сентября — Лондон, «Кармен», девятое — Мадрид, «Трубадур». Но на языке оригинала. «Я не знаю». — «Выучи, это очень важно». Концерт с женой в Барселоне. «Что будете петь?» — «Не знаю». — «Подумай». Умиротворенная чета уходит. И едва закрывается дверь, Тихомиров выкидывает план гастролей в урну. Полгода спокойной жизни ему обеспечено, потому что этот певец никогда не выучит «Трубадура» на итальянском.

Александров Ю. Пять с минусом — за «Ликовую даму»

Успеху применения метода во многих ситуациях способствует чувство юмора.

Однажды в Лондоне за кулисы к известному пианисту Артуру Рубинштейну ворвалась невероятно темпераментная поклонница и потребовала билет на вечерний концерт. Рубинштейн трижды мягко разъяснял ей уважительные причины невозможности ей помочь и отказа. Тем не менее дама уселась в кресло, демонстрируя свое намерение не покидать его до победного конца.

— Мадам, — сдался вконец отчаявшийся Рубинштейн, — вы вынуждаете меня идти на уступки. В зале действительно есть одно, только одно место, которое я могу предложить вам.

— Вы истинный джентльмен, маэстро! — воскликнула настырная просительница. — Где это место?

— У рояля, мадам.

19. Ссылка на серьезность ситуации или на высшие ценности

Большим мастером данных уловок слыл, по воспоминаниям современников, французский художник Жак Луи Давид. Во времена царствования короля Людовика XVI он получил от богатого любвеобильного графа заказ на полотно на сюжет любовных похождения Елены и Париса. Граф надеялся, что благодаря таланту живописца пополнит свою коллекцию полотном, действующим «возбуждающе». Он не был осведомлен о наклонностях самого мастера: Давида сюжет оставил равнодушным, такими холодными и бесчувственными, младенчески непорочными предстали на холсте Парис и Елена.

Граф долго ее осматривал, вздыхал, что-то бормотал себе под нос, проявляя явное недовольство, однако картину купил.

— Как тебе удалось заставить его заплатить за столь целомудренное полотно? — поинтересовался один из приятелей художника.

— Ну, не мог же он, брат христианнейшего короля Франции, отвергнуть картину за то, что она была недостаточно безнравственной! — усмехнулся Давид.

Во времена Французской революции Давид стал депутатом Конвента. В своих выступлениях он много говорил о вреде монархии и даже предлагал произвести публичное сожжение всех портретов, изображающих принцев и принцесс. Потом, когда он возглавлял Конвент, он даже поставил подпись под решением о казни короля Людовика XVI.

Однако не прошло и десяти лет, как Давид изменил свои взгляды на монархию. В 1804 году он принял от Наполеона заказ на картину, изображающую его коронацию. А потом еще на целую серию подобных работ, посвященных восшествию Наполеона на престол.

Бывшие соратники, друзья упрекали его в беспринципности и предательстве революционных идей. Давид отреагировал спокойно. Пожав плечами, он произнес:

— Дорогой друг, но ведь я не виноват, что революции давно уже нет, а есть империя. Я художник и пишу с натуры, а не по памяти.

20. Прием смягчения и/или оправдания

Его можно проводить в различных вариантах. Один из них — «приземление ситуации»: замещение оценок высшего порядка обыденными.

Режиссер Юрий Завадский слыл вспыльчивым. Не раз он выбегал из репетиционного зала, изображая гнев и обиду на «бестолковых и бездарных актеров». Когда подобная выходка с хлопаньем дверью произошла при Фаине Раневской (Завадский выскочил вон с криком «пойду повешусь!»), воцарилась тишина. Присутствовавшие явно были подавлены. И тут раздался невозмутимый голос Раневской: «Юрий Александрович сейчас вернется. В это время он ходит в туалет».

21. Метод невербального ответа

Как уже не раз говорилось, жесты, мимика в некоторых ситуациях красноречивее и эффективнее слов. «Не хорошо вы-

чищенный, а хорошо сшитый сапог показывает красивую форму ноги», — справедливо заметил М. Монтень.

Простейшее воплощение в жизнь метода невербального ответа:

— Знаешь, сегодня в автобусе контролер посмотрел на меня так, будто я не взял билет.

— А ты?

— А я посмотрел на него так, будто оплатил проезд.

Невербальный язык возражений стоит того, чтобы рассмотреть его подробнее. Возражения, замечания, сделанные бессловесно либо подкрепленные лаконичными фразами, выступают единым фронтом и производят не меньший эффект, чем красноречивый риторический посыл. Что касается выполняемых ими функций, то можно смело утверждать, что они универсальны. Вопрошая, возражая с помощью соответствующих поз, жестов, мимики, человек способен выразить одобрение либо протест, негодование, приблизить либо отвергнуть собеседника, опровергнуть только что сказанное партнером, изобразить активную мыслительную деятельность.

Начнем с классики. С ее помощью проиллюстрируем невысказанное возражение (протест).

«Мы давно уж вас ожидаем», — сказал драгунский капитан с иронической улыбкой. Я вынул часы и показал ему. Он извинился, говоря, что его часы уходят.

Лермонтов М. Ю. Герой нашего времени

Изучая это произведение в школе, мы больше были нацелены на выяснение ключевого вопроса: является ли Печорин лишним человеком и типичным представителем. Поэтому этот краткий диалог вряд ли привлекал тогда наше внимание. Между тем он несет немалую информационную нагрузку: драгунский капитан, убежденный, что Печорин «первый трус», завуалированно, тонко обвиняет его в намерении сорвать дуэль. Согласно Дуэльному кодексу*, «заставить ждать себя на месте поединка крайне невежливо. Явившийся вовремя обязан ждать своего противника четверть часа. По прошествии этого срока явившийся первым имеет право покинуть место

* Дурасов В. Дуэльный кодекс. — СПб, 1908. — С. 56.

поединка и его секунданты должны составить протокол, свидетельствующий о неприбытии противника».

Теперь вспомним другого «типичного представителя» — Евгения Онегина. Как известно, он опоздал на дуэль более чем на час. И вовсе не из-за трусости или лени — законы дворянской чести не позволяли ему выразить отказ от поединка словами. Поэтому он прибег к единственному имевшемуся в распоряжении средству — бессловесному протесту против кровавого выяснения отношений с другом.

Для сравнения — «высказанное невербальное возражение».

В советские времена наших известных деятелей искусств, гастролировавших за рубежом, нещадно обирали всякие прихлебатели — чиновники всех рангов. После триумфальных концертов в США Мстислава Ростроповича пригласили в советское представительство и вежливо разъяснили, что львиную часть гонорара он должен сдать в посольство. По одному ему известным причинам в тот момент музыкант возражать не стал. Но вскоре попросил своего импресарио Юрока купить на весь гонорар шикарную фарфоровую вазу и вечером доставить в посольство. Сувенир был доставлен во время приема. Ростропович подержал ее в руках, словно любуясь, затем неожиданно развел руки, ваза упала на мраморный пол и разбилась. Подобрал один из кусочков и аккуратно завернув в платок, maestro пояснил послу:

— Это — мое, а остальное — ваше...

Протест красноречивее даже дипломаты вряд ли когда-либо видели.

Невербальное оправдание собственных поступков — разновидность, «заместитель» словесного ответа.

В послевоенные годы, когда главным режиссером Театра комедии работал Николай Акимов, на первых ролях был актер Жозеф Лецкий, любимец зрителей и великий шалопай. Он неоднократно опаздывал на репетиции и каждый раз изображал искреннее раскаяние, обещая коллегам исправиться. Его дисциплинированности надолго не хватало, он вновь грешил и так же артистично каялся.

Однажды он опоздал на полчаса. Разгневанный Акимов велел ему закрыть дверь с той стороны. В ответ Лецкий достал карманные часы и изо всей силы грохнул об пол.

— Подвели, окаянные! Чинил их, чинил, а они до сих пор халамындят.

— Жозеф Николаевич, ну зачем же вы так? — начал его успокаивать Акимов.

Актер очередной раз слукавил: поняв, что ему грозит за опоздание, он забежал в реквизиторский цех и попросил там бутафорские часы. Позже Акимов узнал правду. Репрессий не последовало. Остроумие должно быть вознаграждено. Ведь это — театр.

Труханов В. Как Сергей Филиппов намылил шею Николаю Акимову

Позы и позиции — сигналы несогласия, недоумения, готовности возразить

По определению психолога Шлефлера, «позиция» — это сочетание нескольких элементов языка тела — поз, мимических сигналов, отдельных движений. Мы приведем ниже наиболее типичные позиции, обнаруживающие до поры до времени не высказанные, точнее — не выраженные словами мнения участников беседы. Сложность диагностики состояния партнера в том, что он, как правило, не сидит неподвижно, меняет по ходу дела свои позиции. Важно уловить момент, когда он в динамично меняющихся обстоятельствах принимает ту или иную позу либо резко меняет излюбленную.

Представим себе, например, критическую позу (несогласия с высказываниями остальных участников беседы). Можно потренироваться, проверить свои знания, наблюдая за положениями тела участников различных телевизионных ток-шоу (не только активно выступающих, но и относительно пассивно слушающих).

Зрители, сидящие на трибунах во время телепередач «Глас народа», «Свобода слова» и др., обычно слушают внимательно. Их позы произвольно выбраны для максимального удобства: откинувшись на спинки кресел, опираясь локтями о бортики, «позы кучера». Так они могут сидеть почти неподвижно минут 5–10, но только до того момента, когда перестают соглашаться с услышанным. Режиссеры «Свободы слова» (канал НТВ, ведущий — Савик Шустер) пошли на некоторую хитрость: чтобы сделать видимой динамику изменения произвольных сигналов, они дали в руки зрителям пульты. Поворачивая колесико в ту или иную сторону, они активно выражают свое отношение к сказанному в каждый момент дискуссии. Поэтому в какой-то мере у людей отпадает необходимость менять позицию.

На прочих ток-шоу внутренне не согласный зритель непроизвольно демонстрирует свое отторжение, неприятие информации. Вот некоторые невербальные сигналы, обнаруживающие его состояние:

- скрещенные на груди руки с вертикально выставленными большими пальцами; поигрывание одним из пальцев;
- скрещенные руки (ладони спрятаны) + нога на ногу;
- раскачивание на каблуках;
- указательный палец располагается вдоль щеки вертикально — к наружному углу глаза; большой палец при этом поддерживает подбородок, остальные пальцы согнуты внутрь и находятся ниже уровня рта; чем больше человек не согласен с собеседником, тем больше он пальцем натягивает веко;
- если собеседник отводит взгляд в сторону, выслушав заявление партнера, это означает, что он неудовлетворен, желает возразить, но в данный момент обстановка этому не способствует.

В сочетании с «колючим», лукавым, язвительным, скептическим взглядом (вариантов множество) либо просто насмешливым, с прищуренными глазами, эти позиции следует воспринимать как первый знак сопротивления партнера. Весь комплекс этих невербальных сигналов следует перевести так: «Я совершенно не согласен, но не имею возможности возразить. Однако знай: я против тебя».

Заметив у собеседника проявления фрустрации, необходимо либо корректировать сами высказывания (например, пустить в ход иные доводы, плавно сменить тему), либо подумать о более искусном преподнесении информации (маскировать острые темы, поменять порядок транслирования аргументов, усилить эмоциональную окраску и пр.).

Если этого не сделать своевременно, собеседник неожиданно получит подарок в виде тактического преимущества — полную свободу в своих оценках происходящего. И строгость и придирчивость этих оценок без управления извне станут расти по мере продолжения дискуссии. По той же причине возрастет интенсивность вербальной составляющей: увеличится число задаваемых вопросов, высказываемых замечаний, возражений, неприятных реплик, прерывающих высказывания.

Время заметить тревожный сигнал партнера — полдела. Необходимо экстренно принять меры. На этот счет существует два конструктивных ответа.

Первый: дать возможность собеседнику (оппоненту) «выпустить пар», предоставить слово для высказывания замечаний. Со своей стороны, постараться в нейтральном тоне, не «заходясь», отреагировать на них чисто информационно и продолжить изложение своей точки зрения.

Второй: перестроить доказательную базу, подобрать иные доводы для перехвата тактического преимущества.

Закрытые позиции

В комплекс сигналов включаются скрещенные лодыжки, руки, скрещенные на груди, и поджатые губы, прищуренный взгляд или уход от встречи глазами. Все это — отражение защитной реакции (в том числе на ваши слова, якобы таящие угрозу).

Ошибками является попытка игнорирования, пропуска явных сигналов протеста, продолжение высказываний в той же тональности. Чем больше отсрочены перестроенные меры, тем больше усугубляются негативные реакции собеседника.

Ответные меры могут быть аналогичными предложенным в п. 1, а предвратить их поможет неожиданное обращение к собеседнику: «Мне кажется, вы хотите что-то сообщить...» или «Давайте, не откладывая, выслушаем мнение господина N» и т. п.

Существует также группа так называемых **неуверенных позиций**, за которыми часто следуют возражения, замечания, скептические вопросы. Хотя они непроизвольны от природы, люди автоматически включают их для отвлечения внимания, оттягивания возражения для более выгодного момента. К ним относятся:

- ♦ почесывание затылка, потирание носа, постукивание пальцами по столу и ногами под стулом;
- ♦ манипуляции различными предметами: закручивание пуговиц, перелистывание бумаг и листов в записной книжке, протирание очков и пр.

Следствием подобных сигналов неуверенности могут быть:

- ♦ переход партнера в наступление, даже если его возражение выполняет всего лишь оборонительную функцию. В этом случае не стоит ему мешать;

- ♦ принятие позиции длительного выжидания — в расчете на изменение ситуации без собственного участия. Хитрые переговорщики в этом случае, в свою очередь, начинают «держаться паузу», рассчитывая, что терпение собеседника кончится и он додумается до чего-либо конструктивного. Если перевес в этот момент явно на вашей стороне, лучше инициативу не упускать. Если обе стороны позитивно настроены, хорошо в такой ситуации продемонстрировать собственную уверенность — она должна передаться партнеру;
- ♦ посягательства на перехват инициативы. Здесь тактический рисунок может быть разным: если это даст вам передышку, не в ущерб достигнутым ранее преимуществам, почему бы на время не предоставить сыграть активную роль партнеру? Но если собеседник агрессивен и явно намерен подавить всех остальных, понадобится наступательная тактика.

Добавим еще несколько штрихов к картине, складывающейся на основе наблюдаемых невербальных сигналов. При развитии событий по схемам 2 и 3 собеседник начинает поглаживать подбородок (или бороду), протирать очки (хотя привел их в порядок совсем недавно), покусывать кончик авторучки, дужку очков или любимый ноготь. Подсознательный смысл этих движений таков: мой рот занят, поэтому ответа пока не ждите. В это время не рекомендуется форсировать беседу, разве что подбросить «информацию к размышлению».

Более значимые сигналы обычно следуют за перечисленными. Это прикосновение к верхней губе, означающее, что мысли собеседника настроены на выбор решения. Дальше можно зафиксировать переход к более уверенной позиции — шпалеобразное положение пальцев рук (вершиной вверх или вниз). Если при этом корпус собеседника разворачивается к вам, он подвигается ближе, его ладони принимают открытое положение — он «дозрел» до того, что готов сменить гнев на милость, смягчить неприятие и даже не намерен больше возражать. Это весьма важный для успеха переговоров комплекс сигналов — беседа может иметь позитивный исход.

Иное дело, если, изобразив пальцами шпиль, собеседник продолжает возвращаться к манипуляциям руками около ли-

ца, скрещивает руки и лодыжки, его прищуренные глаза начинают бегать, добавляются неодобрительные покачивания головой — готовьтесь к тому, что вот-вот последуют прямые негативные возражения. В этом случае необходимо срочно изменить подход к собственным аргументам, что-то из них отбросить и выставить новые, качественно иные.

В завершение разговора — шуточный пример столкновения двух систем критических невербальных сигналов.

Женился татарин на хохлушке. Сразу после свадьбы решил «позиционироваться» и прочитал молодой жене наставление:

— Слушай меня внимательно, женщина. Если я приду домой и тубетейка у меня будет сдвинута на левый глаз, то я тебя любить буду, подарки дарить буду. А если на правый глаз, то ко мне лучше не подходи. Поняла?

Жена ему в ответ:

— А теперь послушай меня, муженек дорогой. Если ты придешь домой, а у меня руки скрещены на груди — будет тебе все: и борщ горячий, и плов, и ласка, и постель мягкая. Ну а если у меня руки в боки, то мне наплевать, на каком глазу у тебя тубетейка.

Домашнее задание

Попробовать использовать в качестве ответных реакций на замечания начальства, родственников, приятелей какие-либо из предложенных методов. Отбросить явно не подходящие вам по стилю исполнения, по характеру отношений с собеседниками. Внести коррективы, разработать варианты развития готовых схем.

Глава 7 РЕАГИРОВАНИЕ НА РЕПЛИКИ И ГРУБЫЕ ВЫКРИКИ С МЕСТА

Психолог Н. Энкельман подверг изучению и выработал рекомендации вариантов реагирования на указанные проявления, в том числе на отдельные ехидные замечания при посторонних или подчиненных.

Игнорирование одиночных выпадов

Классический пример можно найти в сказке «Голый король». Его герою мошенники так крепко внушили мысль о новом наряде, что венценосная особа начисто игнорировала замечание мальчика из толпы: «А король-то голый!» — и продолжала шествие.

Блокирование реплик

И психологи, и философы советуют: «Насмешкам следует противопоставлять безразличие, а порой и добродушие» (Дюкло). Реплики, глупые, не относящиеся к делу вопросы, замечания агрессивного характера — то есть все, что может представлять угрозу для атмосферы общения, можно и нужно игнорировать, каким-либо образом отводить (см. пп. 3 и 10 главы 6).

Хлесткое парирование

Во время спектакля «Ричард III» после призывов героя: «Коня! Коня! Полцарства за коня!» из зала прозвучал вопрос:

— А осел подойдет?

— Сойдет и осел, мой друг, иди сюда! — парировал актер.

Отсрочка

Если замечание объективно по характеру, забывать на него реагировать недопустимо. Если оно носит субъективный характер, сродни придирке, можно попытаться обыграть отсрочку ответа.

Герберт фон Караян во время репетиции с оркестром сделал резкое замечание:

— Второй кларнетист фальшивит!

Из оркестра раздался голос:

— Простите, маэстро, но второго кларнетиста сегодня нет.

— Хорошо, — смягчился дирижер. — Передайте ему мое замечание, когда придет.

Психологически грамотной считается отсрочка ответа, которую предваряет ключевое заявление, уведомляющее оппонента о целесообразности отсрочки. Оно может быть построенно примерно по такой схеме: «Благодарю за вопрос (замечание, наблюдение, реплику). Однако вы не имеете полной информации о... Возможно, в этом есть доля и нашей вины, коль скоро мы... (далее немного самокритики, не наносящей вреда авторитету)... Предлагаю вернуться к вопросу чуть позже, после получения... информации». Таким образом, обе стороны получают время для размышления и сбора дополнительной информации. Нередки случаи, когда после этого проблема оказывается снятой за ненадобностью.

Постановка встречных вопросов

Несколько парней остановились вечером у входа в женское общежитие.

— Стойте! — преградил им дорогу вахтер. — Вы к кому?

— А к кому вы посоветуете? — кротко спросил самый привлекательный под смех приятелей.

Прием «да... но» в сокращенном виде

Молодой актер страшно волновался перед премьерой и перед началом спектакля выглядывал в щель в занавесе. Раздался третий звонок. Дебютант обнаружил, что зал полупустой, и закричал, обращаясь к режиссеру:

— Я давно говорил, что пьеса бездарная! Это полный провал!

— Уважаемый коллега! — спокойно ответил постановщик спектакля. — Да, проблемы могут возникнуть, но сегодня мы играем против них с численным преимуществом, так что у нас есть шанс выиграть!

Не следует понимать рекомендацию буквально и механически строить фразы конструкции «да... но» — вместо слова «да» можно включить разнообразные вводные типа «в целом, ваша позиция не расходится с... но...»; «никто не спорит с тем, что... однако заметим...».

Нейтрализация некорректных высказываний с помощью встречных реплик

Один из новых знакомых польского композитора Кароля Шимановского обратился к нему с ехидным вопросом:

— Скажите, пожалуйста, маэстро, не кажется ли вам очень скучным всю жизнь ничего не делать и только сочинять музыку?

— Да, немного скучно, — согласился композитор, — но думаю, что еще хуже всю жизнь ничего не делать и только слушать то, что я сочиняю!

Данный прием весьма распространен в неформальном общении.

Ссылка на серьезность и ценности высшего порядка

На премьере пьесы Б. Шоу «Человек и сверхчеловек» автор по окончании спектакля вышел на сцену, чтобы поблагодарить бурно аплодирующую публику. Однако на галерке оказался зритель, который был возмущен пьесой и, не переставая, свистел.

Шоу движением руки призвал к спокойствию аплодировавших и с любезной улыбкой обратился к бунтарю:

— Дорогой мой, я целиком разделяю ваше мнение. Но что мы можем поделать? Нас только двое. Мы бессильны против всей остальной публики.

Контраст: шуткой на серьезное и серьезно на шутку

Датский литературный критик Георг Брандес получил от короля орден второй степени.

Его знакомые не без иронии интересовались, как он выразил благодарность монарху.

— Я ему сказал, что этот орден — единственное, что у меня есть второй степени.

Предостережение предпочитающим реагировать, призывая на помощь чувство юмора: шутки, даже очень удачные, редко

эффективно срабатывают в пользу инициатора дважды. Всякий повтор требует вариативности, осмотрительности применения.

Уклончивый ответ

Юмористы предоставили в наше распоряжение Краткий толкователь «уклончивых ответов», опубликованный в «Санкт-Петербургских ведомостях» в 1999 году. В нем вначале приводится ответ, бюрократическое клише, затем расшифровывается его истинный смысл.

- Этот вопрос мы будем решать в комплексе. = В ближайшее время решать не будем...
- Считайте, что ваш вопрос решен! = Отвяжись хотя бы на месяц, а там видно будет...
- Я всегда помню об этом вопросе. = Хорошо, что напомнили...
- Позвоните мне в среду. = В среду меня не будет целый день, а в четверг я улетаю...
- Считайте, что вы меня убедили! = От этого ничего не изменится.
- Вашу просьбу я помню отлично, только напомните-ка мне нюансы... = Может, я и вспомню содержание предыдущей беседы...
- Ваш вопрос еще не созрел! = У меня еще не созрел ответ...
- Вам нужно обратиться к моему заместителю. = Я ничего не понял, может, он что-нибудь поймет?
- Вы вполне владеете вопросом? = Я не в курсе, может, вы что-нибудь знаете?
- Мы занимаемся вашим вопросом! = Мой секретарь пытается найти ваше прошлогоднее письмо...
- Я готов вам помочь, но нужны реальные основания. = Реально я вам ничем помочь не смогу.
- Что ж, поступайте по своему усмотрению. = Я на себя ответственность брать не собираюсь!

Шутки шутками, но найдется ли среди читателей хоть один человек, которому бы не довелось испытать эти чиновничьи увертки на себе? По мнению автора, эти примеры — как раз тот случай, когда краски ничуть не сгущены и, в общем-то, ничто не утрировано.

Реплика, призванная регулировать внимание

На лекциях великих ученых студенческая братия во все времена не вела себя идеально и не внимала с трепетом словам гениев.

Однажды на лекции, которую читал сам Рентген, учащиеся уж слишком расшумелись. Рентген нашел остроумный прием воздействия на всю аудиторию одновременно:

— Если бы господа студенты, которые сейчас беседуют друг с другом, пришли бы в состояние тех студентов, которые сейчас спят, то это, конечно, понравилось бы тем студентам, которые пришли послушать мою лекцию.

Завершить главу хотелось бы поучительным примером действий подлинных профессионалов. «Противодействие» свело председателя правления крупной американской компании (в дальнейшем мы станем называть его Председатель) и одного из самых богатых людей США (назовем его Магнатом).

Итак, разъяренный Магнат влетел в кабинет Председателя с проклятиями по поводу намечающейся сделки и угрозами подать в суд (позднее выяснилось, что Магнат не имел к этой сделке никакого юридического касательства и просто пытался запугать Председателя своим богатством, авторитетом и громким голосом). И вот как Председатель справился с ситуацией, как четко и убийственно-лаконично он изложил свою позицию.

Их часовую беседу можно было разделить на три части — не одинаковые по продолжительности, но одинаково поучительные. В первой части Председатель расспрашивал Магната о его капиталовложениях в разные сферы и в основном восхищался им. На это ушло целых 30 минут. Во второй части Председатель твердо заявил Магнату, что он не прав и что фирма не намерена уступать его требованиям. На это ушло 3 минуты. В третьей части шел примирительный разговор о том о сем. «Давайте держать друг с другом связь, — говорил Председатель. — И будем выше мелочей». На это ушло почти полчаса.

Проблема, волновавшая Магната, вскоре исчезла*.

* Маккормак М. Х. Секреты бизнеса для всех. — М.: ВЕЧЕ-АСТ, 1998.

Из этой встречи можно вынести следующий урок:

- ♦ в ходе любой встречи наступает момент, когда вам нужно взглянуть собеседнику прямо в глаза и на что-то решиться — на что угодно. Можно попросить его сделать заказ или сказать, что он несет чепуху (как это сделал Председатель), или просто подтвердить время и место следующей беседы. Заявление не обязательно должно быть каким-то значительным;
- ♦ на само заявление не обязательно нужно много времени. В большинстве случаев вы можете управиться с изложением своей позиции за несколько минут. Председатель ведь наверняка чувствовал, что, если хочешь кого-то огорчить, надеясь одновременно на продолжение дружеских отношений, затягивать эту часть беседы не стоит.

Серьезность вопроса никак не влияет на длительность его обсуждения.

Стоит только однажды не взять на себя при встрече или переговорах никаких конкретных обязательств, и вы обречете себя на нескончаемую череду срывов и крушений планов. Если проволочка не оправдана вескими стратегическими соображениями, вы попусту тратите и свое время, и время партнеров по переговорам.

Совершенно необходимыми могут оказаться рекомендации по технике уточнения информации, применяемой в ответ на отговорки, неопределенные высказывания, казенные штампы (из банка специалистов по психологии управления и коммуникации Р. Бендлера и Дж. Гриндера).

«Номинализация»

Если собеседник старается отделаться фразами, не имеющими предметного содержания — «есть мнение», «есть решение» и т. п. (За подобной формой прятался от ответственности Се-рафим Иванович Огурцов из «Карнавальской ночи», отдавая распоряжение «есть установка встретить Новый год весело»), его уловкам противопоставляют уточняющие вопросы типа «*чье* это мнение? *кем* и *когда*, *при каких обстоятельствах* принято решение? *кого* оно касается?» и пр.

«Неспецифический глагол»

Это излюбленный прием времен застоя и начала перестройки.

Характерные и еще не забытые фразы типа «надо усилить, углубить, прибавить...», не заканчивающиеся уточнением. Контрприем — встречный вопрос: «Что помешало это сделать?» или «Кто будет этим заниматься (отвечать за это)?»; «Кто тормозит это ускорение?» Обычно привыкший бросаться подобными трескучими фразами затрудняется в ответах на подобные «вопросы по существу», и присутствующим становится ясно, что его высокопарные речи лишены информационной нагрузки.

«Референтный индекс»

В высказываниях не содержится уточнения, чье мнение имеется в виду, в каком документе содержится необходимая информация. К примеру, любят солидно заявлять: «Этого делать нельзя!» Стоит задать им вопрос: «А почему нельзя? — и добавить, вспоминая шутку Григория Горина: — «Может быть, если очень хочется, то можно?»

«Описание ощущений вместо информации по существу»

Например, прибегая к нападкам на личность вместо обсуждения проблемы, заявляют: «Это же совершенно невыносимый человек! С ним невозможно работать!» или «Не знаю, не знаю... Боюсь, это плохо кончится».

Контрприем аналогичен — задать уточняющий, углубляющий проникновение в суть проблемы вопрос: «Чем человек заслужил такую репутацию?» или «На каком основании вы делаете подобные выводы?» После этого, во имя сохранения деловых контактов, можно успокоить партнера, попытавшись доказать, что все не так уж плохо, не стоит драматизировать и строить пессимистические прогнозы. Для себя сделать вывод относительно его умения оценивать людей и обстановку.

«Генерализация (обобщение)»

Это уловка собеседника, умышленно или по неопытности обобщающего несопоставимые информационные блоки и тем самым искажающего смысловое содержание вывода.

Например, он заявляет: «Этот человек во всем такой — безалаберный, необязательный, конфликтный». Выведав с помощью уточняющих вопросов, в чем проявлялись эти негативные особенности «никчемного» работника, можно обнаружить, что, во-первых, эти проявления обвинитель заметил только однажды, когда ситуация была важна для него самого; во-вторых, каким-то поступком этот «низкий» человек ненароком задел комплекс, «болеву точку», вызвав возмущение и непроходящую обиду. Заявления такой «потерпевшей стороны» необходимо принять к сведению, чтобы самому не попасть в немилость, и сделать выводы о необъективности претензий.

«Употребление неконкретных сравнений»

«Это надо было делать раньше», «Лучше бы ты...», «Для своего возраста он мог быть более устроенным» и т. п. Опять-таки придется прибегнуть к конкретизации: «Раньше чего необходимо было это делать?», «Почему, для кого это лучше?», «Как понимать критерий оценки, скрывающийся за словами “хорошо устроенный”?» и т. п.

Жена несколько раз прошлась мимо мужа, развалившегося с газетой на диване, и наконец не выдержала:

— Лежишь?.. Лучше бы мусор вынес.

— Для кого лучше? — поинтересовался муж и, не получив ответа, повернулся на другой бок.

«Модальный оператор»

Собеседник заявляет: «Я не в силах этого сделать!», «Это выше моих возможностей!» Ему в ответ: «Что вызывает у вас затруднения, в чем вы сомневаетесь? Какая помощь нужна? Что потребуется для выхода из кризиса?» и т. д. С помощью такого приема стараются уменьшить долю эмоционального компонента за счет усиления рационального.

Еще вариант «модального оператора». Собеседник склонен к беспочвенным мечтаниям, абстрактным рассуждениям: «Я всегда мечтал быть (работать, побывать, сблизиться, обзавестись и пр.)...» Ваш закономерный вопрос: «А что помешало этому осуществиться? Что вы сделали для реализации задуманного?» или «Представьте, что это осуществилось. Как вы представляете себя в новом качестве? Как изменится ваш статус, душевное самочувствие, окружение, перспективы и т. д.?»

Отрезвляюще действует также прием «вышучивания», например как будто не к месту рассказанный анекдот (пусть весьма бородатый, зато бьющий точно в цель).

Двое мужчин провожают взглядом привлекательную длинноногую блондинку. Один вздыхает и мечтательно говорит:

- С ней я еще раз хотел бы съездить в Париж...
- Неужели ты уже один раз ездил? — изумляется приятель.
- Нет, я уже один раз *хотел*.

Считаем необходимым предупредить, что подобные контрмеры обычно не воспринимаются с восторгом или искренним пониманием. Есть опасность испортить отношения. Но пока это явно не проявилось, советуем фиксировать не только ответные речевые реакции собеседника, но и эмоциональные, мимические и другие невербальные сигналы.

Заключение

А теперь обратимся к серьезным рекомендациям по нейтрализации замечаний и возражений оппонентов, сформулированным американскими психологами Р. Фишером и У. Юри*:

Правило первое. Прежде всего надо постараться отвлечь вашего партнера от занимаемых им деструктивных позиций, да-

* Фишер Р., Юри У. Путь к соглашению, или Переговоры без поражения. — М: Наука, 1992.

вая понять, что конструктивность на переговорах выгодна прежде всего ему самому.

Правило второе. Если оппонент по-прежнему заявляет о своей твердой позиции, не отвергайте, но и не принимайте ее. Когда оппонент атакует ваши идеи, не защищайте их, а переждите и дайте ему возможность выговориться. Короче говоря, откажите себе в удовольствии ответить оппоненту ударом на удар. Вместо того чтобы отражать его натиск, внимательно выслушайте все возражения и покажите, что понимаете, о чем идет речь, а затем направьте свои усилия на изучение интересов, которые стоят за такими возражениями.

Правило третье. Предложите партнеру несколько вариантов решения проблемы. Попросите его дать свои варианты. Затем обратите внимание на совершенствование этих вариантов. Попросите обсудить гипотетически, что произойдет, если одна из его позиций будет принята.

Правило четвертое. Поощряйте критику, вместо того чтобы отбиваться от нее. Не просите принять или отвергнуть идею, спросите, что вашему оппоненту кажется неправильным (например, «какие обстоятельства мешают вам принять во внимание мое предложение?»).

Поощряя критику, старайтесь направить ее в конструктивное русло так, чтобы изменить ситуацию и обратиться за советом к своему оппоненту. Спросите, что он сделал бы на вашем месте.

Правило пятое. Используйте в диалоге с вашим партнером вопросы, а не утверждения. Утверждения вызывают сопротивление, в то время как вопросы вызывают ответы.

Правило шестое. Чаще делайте паузы, особенно после вопросов, которые вы задали. Если вам сделали неразумное предложение или предприняли необоснованную атаку, самое лучшее — сидеть и не говорить ни слова.

Если вы задали вопрос, на который получили неудовлетворительный ответ, просто ждите. Люди обычно чувствуют себя неловко в молчании, особенно если они не совсем уверены в справедливости своих высказываний. Молчание создает

впечатление безвыходного положения, и другая сторона будет чувствовать себя обязанной выйти из него, ответив на ваш вопрос или выдвинув новое предложение.

Приведем также рекомендации известного американского специалиста по бизнесу М. Маккормака.

1. Прикуси язык. «Нет ничего мучительнее — и значительнее — долгого молчания, воцарившегося в ходе трудных переговоров. И я до сих пор вынужден напоминать себе о том, что нельзя первым нарушить это молчание, каким бы тягостным оно ни казалось».
2. Выжди минуту, а то и дольше. «Я всегда выжидаю, пока люди остынут, проблемы разрешатся сами собой, сами собой расстроятся невыгодные сделки, пока не появится более удачная идея. Во многих кризисных ситуациях самое полезное, что можно сделать, — это ничего не предпринимать».
3. Чутко относись к чужой точке зрения.

Чарлз Ревлон — основатель фирмы, носящей его имя, сочетал в себе принципиальность, резкость, доходящую до жестокости, с чуткостью по отношению к чужой точке зрения. Один из руководителей рекламного агентства, Эдвард Маккейб, не скрывал, что хотел бы иметь эту фирму в числе своих клиентов. Однажды он решил отправиться на переговоры к владельцу. Пока Маккейб ожидал прихода Ревлона, он оценивал пышное убранство его кабинета и готовился к отражению атаки его хозяина. Вот фрагмент из воспоминаний специалиста по рекламе: «Когда Ревлон появился в кабинете, я ожидал, что сейчас он начнет изрыгать из себя поток лавы. Однако Ревлон обратился к гостю со словами: «Не кажется ли вам, что эта комната отвратительна?»

Маккейб, не готовый к такому вопросу, все же сумел что-то пробормотать насчет разных вкусов в оформлении интерьера.

«Знаю, что вы считаете ее отвратительной, — настойчиво повторил Ревлон. — И правильно. Но мне нужен человек, который бы понимал, что многие считают ее прекрасной».

4. Ищи подсказки в самых неожиданных местах. Полезно встречаться со своими «соперниками» или потенциальными

ми клиентами где-нибудь за обедом или сыграть с ними в гольф или теннис. В таких ситуациях человек расслабляется.

5. Умение выгодно себя подать. Когда решается вопрос вашей конкурентоспособности (в любом деле), прежде всего необходимо продумать, как можно (и нужно) наиболее выгодно себя преподнести.
6. Если сомневаешься, не торопись. Иногда необходимость выглядеть решительным мешает принятию здравых решений. Вовсе не каждый вопрос, возникающий в ходе переговоров, необходимо решать на месте. «Вязкие» проблемы тормозят продвижение вперед. Иногда разумнее отступить, рискнуть показаться нерешительным в надежде, что вопрос исчезнет сам собой из-за отсутствия к нему интереса.

Нейтрализация замечаний собеседника — а по сути контраргументация, опровержение его доводов — требует серьезного подхода и знания психологии коммуникации и управления. При этом субъект не просто заботится о сохранении собственной репутации профессионала и о личном авторитете — он параллельно выполняет целый ряд задач:

- усиливает убедительность собственных аргументов;
- закрепляет уже достигнутое на более ранних фазах общения;
- преодолевает недоверие партнера в отношении собственной компетентности, дипломатичности, гибкости и глубины мышления;
- изучает мотивации действий оппонента, подоплеку его возражений, замечаний, реплик;
- уточняет цели, стимулирует изменения позиции, точки зрения партнера;
- корректирует свои впечатления о собеседнике, который при внимательном рассмотрении может оказаться вовсе не вредным, надменным занудой и не агрессором или провокатором.

Замечания и реплики собеседников могут выходить за все рамки дозволенности, звучать оскорбительно по форме и по содержанию. Порой оппоненты готовы пустить в ход любые приемы, даже обвинения в психических отклонениях. Хотелось бы вооружить читателей на подобный случай универсальным «противоядием».

Например, на реплику типа «ты что, больной (совсем того и пр.)?» можно спокойно и с достоинством ответить:

— Наряду с презумпцией невиновности существует и презумпция психического здоровья человека. Без серьезного обследования и постановки диагноза специалистами нельзя подвергать сомнению психическую состоятельность личности. Самодиагностикой в данном случае неспециалистам заниматься запрещено.

Ничто человеческое не чуждо даже самому непробиваемому или, напротив, взрывному оппоненту. За уловками и нападками каждого из них может скрываться неуверенность, желание выиграть время в ситуативных затруднениях, стремление сохранить лицо, защититься и с достоинством выйти из назревающего конфликта. Дать противнику шанс, протянуть руку помощи оппоненту — это те шаги, которые не снижают впечатления об авторитетности и компетентности, но вносят неопределимый эмоциональный вклад в деловые и неформальные отношения, являются залогом их продолжения и развития.

Задания для самостоятельного тренинга

1. Увидеть себя со стороны уверенным

Это упражнение — первый шаг по воспитанию в себе уверенности, стойкости по отношению к нелюбимым высказываниям партнера. Движущие силы в этом процессе — тренировка выражения лица и голосовых интонаций во время разговора с разными людьми. Практика показывает, что для этого вовсе не обязательно просматривать, как запечатлела вас скрытая камера. Можно тренироваться каждый день, поставив телефонный аппарат поближе к зеркалу. Во время разговора время от времени бросайте взгляд на свое отражение. Когда беседа легкая, приятная, желанная, на лице

невольно удерживается улыбка, меняются лишь ее оттенки. Иное дело, когда вам звонит неприятный человек либо разговор близок к скандалу. Хорошо бы именно в такие моменты фиксировать выражение своего лица в зеркале.

С этого мы и начнем тренинг уверенности. Необходимо почаще снимать обратную связь и добиваться нейтрально-непроницаемого выражения лица. Регулировку стиля, тональности беседы полностью возложим на речь, голос. Цель первого упражнения — научиться читать различные по содержанию книжные фрагменты с нейтральным выражением лица, но с разными интонациями. Здесь можно разрешить себе немного играть, выражая негодование, восхищение, нагнетая напряженность, хитря или интригуя.

Теперь вторая часть упражнения. Его цель — добиться мгновенного придания лицу индифферентного выражения даже во время самого напряженного разговора по телефону. Если она достигнута, можно усложнить задачу: удерживая эту мину, экспериментируйте с голосом, интонациями. Например, сохраняя внешне безмятежное выражение, поговорите с кем-нибудь из знакомых грозно, игриво, дурашливо, гневно. Если вам удалось вызвать адекватную реакцию у собеседника, опыт удался. Необходимо запомнить собственное состояние, сочетание невербального с окраской речи, чтобы при случае повторить, а в дальнейшем включать почти автоматически. В связи с последним необходимо сделать одно немаловажное предостережение. Не секрет, что чуть ли не большинство людей сильны «задним умом» либо храбры после драки. Поэтому, чтобы не оказаться в их числе, человек старается заранее продумать, отрепетировать свои действия и высказывания накануне ответственной встречи, переговоров, выяснения отношений. Это и хорошо и плохо. Хорошо, что налицо ответственное отношение к грядущему. Плохо, что подобные действия производятся нередко мысленно — в пору бессонных ночей либо наедине с собой (за письменным столом или на любимом диване). Почему плохо? Да потому, что в дальнейшем перенос обдуманного комплекса действий может быть затруднен всего лишь из-за несхожести обстановки. Репетировали-то мы лежа, а высказывать свое мнение предстоит, стоя перед грозными очами начальства либо с кафедры под взглядами коллег, не всегда благо-

желательных. Как бы ни взвинчивал и ни напрягал себя человек, готовясь отстаивать свою позицию, требовать, обвинять и пр., приступая к этому в реальности, он все-таки будет взволнован, подвержен стрессу гораздо больше. Следовательно, велики будут психофизиологические различия его тренировочных и предстартовых состояний. А чем они больше, тем больше вероятность затруднений (потери мыслей, отдельных слов, нелогично возникающих пауз, оговорок и пр.)

Чтобы их избежать, стоит, не стесняясь, отдавать больше времени предварительной отработке выступлений (целиком либо их наиболее проблемных частей). Не бойтесь утратить живую непосредственность, свойственную истинному экспромту, — последний под силу лишь опытным людям. Лучше вначале продемонстрировать чуть меньше эмоциональной выразительности (за счет уверенного автоматического воспроизведения планомерно отработанного сообщения), а затем постепенно усилить экспрессию, чем «экать и мзкать», нечленораздельно мямлить, краснеть и потеть, суетиться и извиняться за то, что нужные мысли и слова куда-то подевались.

2. «Сильные и слабые слова»

В данном случае имеются в виду слова «должен» и «могу», «хочу». Устроившись поудобнее перед зеркалом, произнесите вначале несколько раз фразы, содержащие ключевые слова «я должен». Повторяйте их убедительно, уверенно, твердо, чуть резко, настойчиво и т. п. Затем трансформируйте фразы, заменив «должен» на «хочу», потренируйтесь в их произнесении с теми же сильными интонациями.

Затем придумайте три фразы, включающие слова «я не могу», «я боюсь». Заменив их словами — соответственно — «я не хочу», «я хотел бы» («мне надо»), отработывайте их произнесение перед зеркалом. Постарайтесь запомнить достигнутое в ходе тренировок: общее уверенное состояние, твердость голоса и спокойное выражение лица — этот комплекс должен закрепиться.

Любой специалист по психотерапии скажет, что существуют и так называемые слабые слова, произнесение которых в диалоге с партнером формирует в его глазах ваш имидж неуверенного, боящегося

взять на себя ответственность человека, закомплексованного конформиста. Составьте для себя список этих слов, которые незаслуженно могут повесить на вас подобные ярлыки. Самые типичные из них: «невозможно», «я сомневаюсь, боюсь», «мне трудно», «я пытаюсь», «я не могу», «да... но только...», «разве что...», «если только...». Заметив за собой привычку частого употребления этих слов в различных контекстах, сделайте паузу, представьте, что вы пишете эти слова мелом на доске и стираете написанное.

3. «Жесты и слова»

Каждому человеку в том или ином эмоциональном состоянии свойственно подкреплять слова определенными жестами — произвольными либо сознательно включенными. Последние можно использовать для придания себе уверенности в поступках и высказываниях. Например, замечено, что жесты самоободрения многообразны и весьма заметны окружающим — нервное покашливание, сжатие пальцами одной руки кисти другой, потирание шеи, уха, носа, влажных ладоней и пр. Понаблюдайте за собой и, «поймав себя с поличным» на подобном проявлении, попытайтесь его нивелировать. Например, заменить сжатие расслаблением, переходом к непринужденной открытой позе: посадке, откинувшись назад, переводе пальцев из «замка» (ударение на последнем слоге) в «шпиль». При многократном повторении уже на подсознательном уровне закрепляется переход от неуверенности к спокойствию и самообладанию.

4. Практика «на местности»

Скопление людей, особенно в условиях дискомфорта или ожидания, всегда «взрывоопасно» — любое неосторожно брошенное слово чревато острыми, непредсказуемо развивающимися реакциями. Самое неприятное, что естественной реакцией на выпады присутствующих является защитно-конфронтационная (ее особенности мы рассматривали в первых главах), тогда как оптимальной является избрание тактики непротивления и игнорирования.

Наша задача — научиться вынужденному молчанию, несмотря на обидные реплики, замечания. Если есть с собой книга, углубитесь в чтение, и задира-провокактор вынужденно отстанет. Можно заниматься инвентаризацией содержимого сумки, портфеля. Если ника-

ких подручных средств нет, учитесь смотреть не в глаза говорящему, а на мочку его уха, как бы сквозь него.

Бывает, что манипулятор не сдастся и ему даже удастся привлечь в свои ряды еще нескольких человек. Обычно эта «свора» с радостным остервенением готова наброситься на избранную жертву. Тут уж не поможет тактика игнорирования. Зато спасет тактика мнимого согласия, псевдонепротивления. Вспомните старый анекдот и отвечайте каждому обращающему к вам манипулятору: «Вы правы... И вы тоже правы, уважаемый... А вы — тем более...» Скоро обидчики махнут рукой и отстанут, а если повезет, то и перессорятся между собой.

Если подобный тренинг вам пришлось выдержать в малознакомой компании и кто-то решил испытать вас на прочность, некорректно пошутив, учитесь держать удар и отвечать в той же дерзко-шутливой тональности. Когда ничего остроумного не приходит в голову, соберите все свое мужество и присоединитесь к балагурам. Вспомнив испытанный партийный лозунг «не можешь противостоять, возглавь», станьте в авангарде насмешников, раскритикуйте свой наряд, прическу, какое-то из высказываний, расскажите о случившемся с вами казусе. Ломиться в открытую дверь, продолжая вас высмеивать, станет просто нелогичным.

5. «Переубеди собеседника»

Под этой рубрикой можно отработать массу упражнений. Хорошо использовать для этого обстановку «ничего неделания» — бывают ситуации, когда в компании близких или приятелей все темы разговоров исчерпаны, новых впечатлений действительность не подбрасывает. В таких условиях чего только не взбредет в голову (вспомним персонажи чеховских пьес).

Коль скоро наш стремительный век предоставляет нам подобные возможности, попробуем использовать их рационально. Суть затеи: вбрасывается на обсуждение любая тема, проблема, например «свобода слова», «служебные романы», «участь жен новых русских», «имидж звезд шоу-бизнеса», «отношение к рекламируемым новым лекарствам, пищевым добавкам» и т. д. Даже в малой группе из трех-пяти человек возможен разброд мнений. Почему бы не вос-

пользоваться этим для тренировки в умении переубедить собеседника с помощью средств, с которыми вас познакомила эта книга? Среди «своих» не так уж страшно и обидно проиграть, дать оппоненту себя убедить. Зато можно дать волю своим высказываниям самого широкого диапазона и понаблюдать, какие из них действеннее, какие подходят вам по стилю преподнесения (не секрет, что, к счастью, среди нас еще есть подлинные интеллигенты, которые даже в кругу старых приятелей в минуту гнева никогда не опустятся до хамства, крика и нецензурной брани).

Мы намеренно не описываем здесь алгоритмы построения схем аргументации — всех поворотов дискуссии учесть невозможно, да и нужно ли? Гораздо важнее каждому прочувствовать накал страстей самому, выделить приемы, которые «работают», явно ему удаются. Рано или поздно тренировка принесет свои плоды, вы научитесь экспресс-диагностике партнеров и оперативности избрания тактики, адекватной обстановке и индивидуальным особенностям собеседников. По ходу репетиции вам вряд ли удастся остаться невозмутимым — волнение при мысли о предстоящем ответственном разговоре неизбежно даже дома, задолго до важного события. Поэтому не рекомендуется заранее нагнетать напряженность, пытаться предусмотреть все и вся — вопросы, оценки, замечания, реплики партнеров. Самое главное — нацеленность и внушение себе уверенности в успехе, а страх, волнение и провал, если уж суждено, в свое время настигнут. Однако не стоит умирать раньше смерти. Есть отличная пословица: «Этот мост перейдем, когда до него дойдем». Так что не будем опережать события и усугублять свое состояние самосбывающимися пессимистическими прогнозами. Помогает также воспроизведение в памяти если не идеальных, то по-своему, в конкретной ситуации, успешных образцов поведения. Одна героиня из литературной классики ободряла себя и других с помощью незамысловатой фразы: «С такими мыслями носиться? Да ты же суцая чертовка!» — и никогда не сдавалась. Другой, уже наш современник, выкручивался практически из любого положения с помощью легкомысленно произнесенной фразы: «Сколько людей — столько и мнений» — что не мешало ему гнуть свою линию. Третий сам с собой работал «на контрастах»: представлял себе самый провальный исход предстоящего, мысленно переживал весь его

трагизм, а потом внушал себе, до какой степени ему не хочется оказаться в подобном положении. И словно сами собой находились, всплывали в памяти дополнительные средства предотвращения поражения. Еще поразительнее было то, что если неудачи все же случались, они воспринимались гораздо менее болезненно, чем «накрученные» воображением.

Так что индивидуальных приемов придания уверенности и сохранения личности в напряженной атмосфере общения, наверно, столько же, сколько людей на земле. Ищите свое, вооружайтесь и надейтесь прежде всего на себя.

РАЗДЕЛ 2 ВОПРОСЫ В РОЛИ АРГУМЕНТОВ

А мы все ставим каверзный ответ
И не находим нужного вопроса.

В. Высоцкий

В предыдущем разделе мы рассмотрели наиболее распространенные и доступные психологические приемы, способствующие убеждению собеседника. Среди них не были упомянуты вопросы. И не случайно — о них разговор особый и подробный, поскольку психологами признается немаловажная роль умения задавать вопросы и отвечать на них. В некоторых работах их рассматривают как специфические виды аргументов и контраргументов и даже манипулятивных уловок.

К доводам можно придраться, оценить их как слабые, несостоятельные, ложные и т. д. Вопросы практически невозможно оценить по этим критериям, значит, они защищены с соответствующих позиций. Правда, к ним можно предъявить другие претензии. Например, услышать в ответ: «Отстань (те) со своими вопросами! Видишь (те), папа (начальник, участковый, депутат др.) занят!» — то есть замечание о неуместности, несвоевременности вопроса. А можно не получить ответа вовсе, поинтересовавшись, к примеру: «Это у вас свои волосы или парик?» (вопрос некорректного свойства); или «А зачем ты готовишь обед?» (вопрос явно бессмысленный и т. д.). Если мы и коснулись вероятностных недостатков вопросов или, как принято говорить у специалистов по управлению, «вопросительных сообщений», то лишь во имя справедливости и всесторонности оценки. И тут же выделим главное: даже некорректные, неуместные вопросы для чего-то существуют, вот только их предназначение не сразу распо-

знается. Это одна из причин их включения в общение: пока партнер разберется, почему задан такой-то вопрос, он, сам того не ведая и не желая, предоставляет пытливому и хитрому собеседнику порцию дополнительной информации.

Учитывая вышесказанное, следует уделять вопросам больше внимания, изучать их функции, особенности формулирования и вариантов ответов. Этому и посвящен раздел.

Глава 1 ФУНКЦИИ ВОПРОСОВ

Чего же больше приносят вопросы — пользы или вреда? Некоторые остряки утверждают, будто их задают люди, не отличающиеся сообразительностью или затрудняющиеся в подборе конструктивных предложений (задал вопрос — и ладно, дальше пусть другие разбираются). Существует и такое мнение: появление вопросов — сигнал неудовлетворительного развертывания беседы, когда один из ее участников мало уделяет внимания партнеру. Не будем отрицать — в каждом из выводов есть доля правды. Но нельзя не признать также, что вопросы — отличные носители информации.

К примеру, вопрос начальника, адресованный подчиненному, «чем вы занимались все это время?» можно понимать по-разному:

- как обычную дежурную фразу;
- как стимулятор исполнительности, отражающий сомнения босса относительно дисциплинированности подчиненного;
- как свидетельство осведомленности шефа относительно функциональных обязанностей, особенностей деловых и личностных качеств сотрудника;
- как средство привлечения внимания подчиненных к руководящему лицу (чтоб не забывали, что оно для чего-то существует: «На то и щука в море, чтобы карась не дремал»);
- как способ разрядить напряженную обстановку среди собравшихся — заданный для отвлечения от острой темы и нейтрализации предконфликтной фазы общения;
- как придирку, провокацию, попытку сорвать плохое настроение на другом;

— как фразу, брошенную от нечего делать, когда ничего более конкретного человек сказать не в состоянии;

— как штатное проявление негативных черт характера и/или элементов соответствующего стиля управления (начальник — приверженец авторитарного стиля, диктатор, обыкновенный брюзга, он дурно воспитан, страдает от похмельного синдрома, получил нагоняй от босса, поругался с женой или любовницей и т. д.).

Каждый из вариантов вполне реален и имеет право на существование, однако не исключает остальных из предложенного выше перечня и не исчерпывает прочих возможных версий. Например, подобный вопрос может свидетельствовать о намерении руководителя сравнить ответ-отчет коллеги с реальным объемом порученной и проделанной им работы. А это уже одна из форм контроля, не всегда любимая рядовыми сотрудниками.

Раз так, не лучше ли сразу дать четкий ответ, иначе после такого вступления логичным будет руководящее побуждение, функцию которого также выполняет вопрос: «Не будете ли вы столь любезны написать (проанализировать, подсчитать, подготовить, помочь и т. п.)?..» И уж тогда начальник сможет пронаблюдать, как заиграют невербальные сигналы (жестикация, мимика, тон речи собеседника и пр.), по которым, словно по раскинутым картам, он прочтет и сиюминутное состояние, и намерения, и скрываемые чувства своего подчиненного. Итак, во славу «почемучек» — признаем первенство такой функции вопросов, как получение (выведывание) и распространение (перенос) информации.

Путешествуя по Мексике, немецкий ученый А. Гумбольдт все время расспрашивал своих спутников обо всем, что видел. В конце концов один из них воскликнул:

— Господин Гумбольдт, вас называют великим ученым, но почему же вы без конца спрашиваете обо всем?

— Именно поэтому я и знаю так много, — спокойно ответил ученый.

Великий китайский философ Конфуций оценивал роль вопросов еще выше, размышляя: «Я не знаю, что мне делать с человеком, который не спрашивает: «Как мне быть? Что делать?»»

В качестве иллюстрации — фрагмент из современного литературного произведения — повести «Лунный ожог». Мы полностью разделяем отраженное в нем мнение автора — известного писателя и знатока человеческих душ Станислава Родионова.

Завязка такова: заведующему столовой позвонил неизвестный и предупредил, чтобы остерегались заразы — у одной из постоянных посетительниц обнаружен вирус СПИДа. Получив такое потрясающее воображение сообщение, женщина-босс не удержалась, чтобы не поделиться новостью с начальником мужа ВИЧ-инфицированной. Тот не мог не вызвать супруга больной женщины для объяснений.

Не ослабив бульдожьей хватки, Генеральный усадил меня на стул и переспросил вс с той же злостью:

— Зачем пойдешь в милицию?

— Найти подлеца.

— Найти? А что такое «найти»? Собирать информацию. А что значит собирать информацию? Она, информация, как денежный вклад, чтобы получить проценты, надо вложить какую-то сумму.

— В каком смысле?

— Прежде чем узнать, надо спросить. А вопрос всегда содержит информацию. Милиция свяжется с вендиспансером и другими медицинскими центрами, будет спрашивать, состоит ли гражданка Черемных на учете. Не исключено, что пошлет участкового по соседям...

— Не тиражировать... То есть никому не говорить и никого не расспрашивать. Чтобы информация не растекалась. Замуровать ее, информацию, в себе. Но это значит вонзить под сердце гвоздь и ходить с ним, и ждать — помру или гвоздь кто-то вытащит...

Герой романа оказался перед дилеммой: первое желание — снять неопределенность, получить разъяснения, задавая вопросы; второе — предупредить распространение порочащей семью информации, притворяясь перед женой и еще больше мучаясь от неизвестности. В обоих случаях могли бы прийти на помощь вопросы, только адресат у них был бы разный. В первом варианте круг субъектов был бы достаточно большим, во втором на вопросы предстояло ответить самому, анализируя имеющуюся информацию.

Схема, почва для возникновения и разрешения проблем, которые можно решить двояким подходом, не относится к уникальным. Вопросы инициируются той или иной степенью неопределенности. И с их же помощью снимаются — каждым по-своему...

Нам же предстоит вернуться к рассмотрению очередной функции вопросов.

Проверка, уточнение, закрепление информации

Данные функции выполняют соответствующие виды вопросов: контрольные, уточняющие, конкретизирующие, альтернативные, вопросы для обдумывания, встречные, подтверждающие и другие. О них мы еще будем говорить подробно.

Пример: анекдот эпохи тоталитаризма и политических репрессий.

Телефонный звонок:

— Позовите, пожалуйста, Рабиновича.

— Его нет.

— Он в командировке?

— Нет.

— В отпуске?

— Нет.

— В больнице?

— Нет.

— Я вас правильно понял?

— Да.

Эта функция вопросов широко эксплуатируется, буквально всюду, во время формального и бытового общения, различных уровней. Ими пользуются преподаватели и дотошные родители, подвергающие сомнению честность детей. Без них не обходятся ни один экзамен, ни одна беседа с официальными лицами (от участкового милиционера до депутата). Так уж повелось — мало кто принимает информацию на веру, не подвергая ее более или менее строгой проверке.

Управляющая (регулирующая) функция вопросов

Это может быть поиск благоприятных условий для совместного обсуждения проблемы, прием изменения обсуждаемой темы, обеспечивающий перелом в дискуссии; перестройку графика ведения переговоров и т. д.

Чем больше средств находится в распоряжении управляющего процессом коммуникации, чем лучше он ими владеет, тем успешнее деятельность. Ниже мы попытаемся убедить читателя, как многообразен мир вопросов, сколько в нем «обитает» видов и подвидов. Мы укажем на них и разберем области приложения каждого вовсе не для удовлетворения любопытства самых эрудированных и пытливых. В деловом общении успеха добивается тот, кто использует все многообразие риторического инструментария. Каждую из разновидностей вопросов полезно изучить до такой степени, чтобы можно было поставить диагноз, оценив сообщение как несущее информацию или как уловку в поведении партнера. Кроме того, отдельные разновидности вопросов необходимо «примерить» на себя, попытаться «прицепить» к конкретной ситуации, опробовать, отбросить то, что явно не подходит, дополнить, отработать формулировки и т. д.

Люди среднего возраста еще помнят те времена, когда тезисы из книг Дейла Карнеги переписывались и передавались друг другу украдкой, а на первоисточниках в хранилищах библиотек стоял гриф не ниже «ДСП» («для служебного пользования»). Именно из них мы чуть ли не впервые узнали, что человека необходимо особым образом расположить к себе, разговорить, заинтересовать, раскрыть перспективы. Сотрудничества и необходимость полученной информации, а не подходить к нему как к товарищу по партии и резать правду-матку в глаза. Оказывается, в цивилизованном обществе без выполнения этой предварительной работы рассчитывать на открытость партнера не приходится, поскольку он не может тотчас же избавиться от естественных на первых порах проблемных вопросов: «Что этому человеку от меня нужно? Почему именно меня об этом спрашивают? Что произойдет, если я от-

вечу то-то и так-то? А если об этом умолчать, но сказать вот это, я его разочарую? Какая мера хитрости и изворотливости останется безнаказанной? В какой момент собеседник изобличит мои уловки?» и т. п. Перечисленные вопросы предназначены для снятия неопределенности, неизбежной при завязывании контактов. Ведь законы коммуникации требуют по возможности делать это на первом этапе деловой беседы, не откладывая.

По указанной причине *прямые* вопросы («Ты за белых или за красных?») в первые минуты беседы лучше не задавать, чтобы собеседник не «закрылся», поскольку людям свойственно несколько перестраховываться и они опасаются сказать не то, что нужно, сболтнуть лишнее либо, напротив, не найти ответа, обнаружить неосведомленность, недостаточную компетентность в конкретном деле и пр. Собеседники также испытывают дискомфорт от неопределенности иного рода: вопрос-то задан прямой, а как будет истолковано и тем более использовано содержание его ответа — это отдельная, не менее важная проблема.

И ничуть не реже человек задумывается о причинах интереса партнера к данной информации и мотивации его поведения. Пока он не разберется в этом, лучше не торопиться с вовлечением его в беседу. Делать это необходимо постепенно: вначале попытаться разговаривать с помощью нейтральных («дежурных») вопросов, ненавязчиво развеять кое-какие его сомнения. Если этого не сделать, кроме растерянности, излишне прямые вопросы способны вызвать у неподготовленного партнера неприязнь.

В романе Сомерсета Моэма «Вилла на холме» есть как раз такой поучительный, на наш взгляд, диалог молодых людей.

— Вы собираетесь замуж за Эдгара Свифта?

— Слишком прямой вопрос для человека, с которым я познакомилась только сегодня, — отвечает девушка.

Ничего не скажешь — отличный ответ! Он лишний раз доказывает, что заданный мужчиной прямой вопрос преждевременно. Получить на него ответ проблематично по той простой причине, что вопросы начинают «работать» тогда, когда собе-

седник осознает свою *потребность* отвечать на них, то есть будет создана *собственная заинтересованность* каждого из участников диалога.

Функция вовлечения в беседу

Существует нехитрый и в то же время практически беспроигрышный прием: в начале разговора задать несколько вопросов, на которые собеседник ответит заведомо положительно. На этом фоне легче разместить и более сложные в информационном и психологическом отношении вопросы.

Функцию втягивания в беседу, разрядки напряженной атмосферы, снятия стресса одного из участвующих в деловом общении могут выполнять, в частности, вопросы, не имеющие отношения к теме беседы, но заданные неожиданно по инициативе коммуникатора.

Один из начальников, практиковавший личные беседы с кандидатами на работу, виртуозно исполнял следующий психологический трюк: когда незнакомец замыкался, робел, начинал мямлить, окончательно терялся, шеф приходил ему на помощь: «Кстати... Почему-то всплыло в памяти (возникла ассоциация)... Мы вчера на досуге решали кроссворд и наткнулись на остроумный вопрос. Не знаете ли вы, что такое?..»

Разумеется, для успешного проведения подобной уловки необходимо иметь в запасе немало тестов — нестандартных, не вызывающих затруднений у собеседника, но и не таких простых, чтобы можно было заподозрить игру в поддавки.

К сожалению, когда человек волнуется, он редко проявляет изобретательность в формулировании вопросов для развертывания беседы. И тогда лихорадочно придуманные вступительные вопросы принимают глупейший вид.

Молодой человек обнаружил, что его соседкой в салоне самолета оказалась очаровательная девушка. О том, чтобы познакомиться с такой феей в иной обстановке, он даже не смел и мечтать. Набравшись храбрости, он задал вопрос, казавшийся ему самым оригинальным, но в то же время не нахальным:

— Простите, а вы тоже летите этим самолетом?

Что было дальше, предугадать трудно — все зависело от реакции объекта симпатии. Развитие контакта полностью в руках незнакомки. Его судьба во многом будет зависеть от ее чувства юмора.

Так называемые *вступительные* вопросы должны отличаться краткостью, отсутствием дискуссионного компонента и занимательностью, привлекательностью (по форме и/или по содержанию). В них не может быть места словам с двойным значением. Уменьшить число односложных ответов собеседника можно, используя вопросы, начинающиеся словами «почему?», «когда?», «как?», «что?».

Вопросы следует составлять и подбирать с учетом ситуации общения, статусов, ранга собеседников. Хорошо располагают партнеров друг к другу вопросы, из которых вытекают альтернативные ответы. В то же время во время дебютной фазы беседы важно с помощью опять-таки умело поставленных вопросов не дать возможности собеседнику увести разговор от намеченной темы. Здесь призваны помочь закрытые вопросы, временно придающие контакту некоторую сухость и схематичность (закрытый вопрос — ответ, следующий вопрос — ответ и т. д.).

Функции инициирования и регулирования активности

Разговорить собеседника можно с помощью *открытых* вопросов, предполагающих свободную, развернутую форму ответа. Открытые вопросы, как правило, удачно вписываются и в следующие фазы деловой беседы, когда необходимо пополнить недостающую информацию, докопаться до скрытых мотивов. Открытые вопросы формулируются по всем известной схеме: «Почему вы так считаете?»; «Каково ваше мнение по поводу?..»; «Много ли времени потребуется нам для обустройства?..» «Чем вас привлекает кандидатура?..» и т. п. Они предусматривают развернутые ответы. Если вместо этого собеседник пытается отделаться односложными, это сигнал его нежелания вступать в контакт, стремления побыстрее отвязаться от расспросов.

Главное — следить, чтобы не было избытка информации (особенно — не относящейся к делу) и не появилось линий беседы, которые могут увести в сторону.

Для сравнения заметим, что *закрытые* вопросы, предусматривающие ответы «да» или «нет», с одной стороны, облегчают беседу, поскольку не требуют от партнера особого размышления, нагрузки на память. Однако, с точки зрения тактики деловой беседы, дискуссии, они — нелегкое испытание для неподготовленного партнера, поскольку загоняют его в тесные рамки выбора из двух вариантов. Несмотря на кажущуюся беспроblemность, это вызывает стрессы и невольно вынуждает человека склоняться к указанной альтернативе в то время, как он не исключает для себя иных вариантов. Вот такое стрессогенное противоречие.

Пример закрытых вопросов, точнее, их избытка, действующего на нервы.

Разговор в автобусе:

- Вы выходите на следующей?
- Да.
- А впереди вас выходят?
- Да.
- А вы их спрашивали?
- Да.
- И что они ответили?
- и т. д.

Закрытые вопросы любят начальники, по неопытности путающие воспитательные беседы с допросом, — ведь при этом «ответчики» лишаются инициативы и свободы выбора ответов. Зато без вопросов указанного свойства не обойтись, когда процесс принятия решения или озвучивания конкретного мнения затягивается, партнер колеблется, мнется и «темнит», ставя под угрозу достигнутое ранее принципиальное согласие. Вот тогда-то и спрашивают: «Ну так как же: да или нет?»

Классическая формула закрытых вопросов предполагает присутствие в них местоимения «Вы»:

- ◆ Вы убеждены, что так будет правильно?
- ◆ Вы присоединяетесь к мнению предыдущего оратора?
- ◆ Я правильно понял, что Ваше замечание относится к?..

Роль вопросов в выведывании, передаче, закреплении, уточнении информации, в регулировании беседы любого свойства неоспорима. Однако каждая из перечисленных функций осуществляется в полной мере только тогда, когда собеседник заинтересован в диалоге, когда он испытывает потребность не только высказываться по волнующей его проблеме, но и без усилий и эмоциональной напряженности отвечает на поставленные вопросы. Чтобы обеспечить условия наибольшего благоприятствования, необходимо овладеть тактикой и техникой постановки вопросов. Разумеется, начинать следует с продуманного подхода к их формулированию, затем решить проблему их расположения, чередования, распределения (в зависимости от характера контакта, фазы общения, конечной цели беседы и пр.).

Побудительно-познавательная функция вопросов

Нищий философ Сократ не писал многотомных сочинений. Наш известный современник, историк и драматург Эдвард Радзинский воссоздал особенности его личности и представил себе стиль его общения с народом так.

Он ходил по улицам Афин и приставал к грекам с вопросами. В результате этих вопросов они должны были понять истину, что эти очень сладкие вещи — участвовать в народном собрании, речи в народном собрании, любимое занятие афинян — участие в заговорах, забота о теле, — все это не добро, а зло. А забота о разуме и о душе — вот это и есть добро.

И это не вызывало, видимо, восторга у народа, и когда Аристофан написал комедию о Сократе, с каким восторгом ее встретили афиняне! Еще бы — осмеяли философа!

Заключенного в тюрьму Сократа приговорили самому просить наказания у народа — таков был церемониал. Сократ сказал (его слова донес до потомков философ Платон):

— Я жил среди вас как овод, который пристаёт к коню — к очень благородному, но уже очень обленившемуся коню. Это опасное занятие — беспокоить тучное животное, потому что конь, проснувшись, просто хвостом пришибет этого надоедливого овода. Не делайте так, афиняне, потому что, уверяю вас, другого овода вы не

скоро найдете, потому что получаю я за эту работу только одну плату. Вы же знаете мою бедность и вашу ненависть...*

Как видно из примера, древнегреческий философ не заблуждался относительно последствий собственных вопросов, однако сознательно шел на риск, усугубляя исход своих действий. Очень точно и образно он предсказал роковые последствия попыток пробудить народ от сытой безмятежности: раздраженные современники приговорили его к смерти.

К счастью, не всех пытливых и неугомных «почемучек» ожидает подобная участь. Как бы то ни было, одной из самых важных является следующая функция вопросов — регулирующая социальные роли, поведенческие типы.

Функция принятия лидирующей роли

Иными словами: кто спрашивает, тот лидирует. Как лидировал поплатившийся за это Сократ. Возможно, по причине свойственной людям осторожности, предусмотрительности, среди нас есть множество индивидов, которые вообще предпочитают пореже спрашивать о чем-либо, боясь получить нежелательную информацию (уподобление страусу). Психологи констатируют: для заявки на лидирующую роль необходимы личностная зрелость и готовность пойти на определенный риск. А еще — правильный выбор лица, которому можно задать вопрос на интересующую одного человека или всю команду тему (например, о перспективах развития фирмы, сроках реорганизации, пересмотра функциональных обязанностей, получения социальных льгот и т. д.).

Источник информации должен быть надежным; официальное лицо, к которому обращены вопросы, должно отличаться честностью и отвечать за свои слова. Цена ошибки при этом велика, пропорциональна вероятности получить дезинформацию и стать жертвой манипулятора (например, обратившись к руководителю, называемому «трудным боссом», или неформ-

* Радзинский Э. Моя театральная жизнь. Часть третья: «Сыграем Сократа». — Цикл телепередач, 2000 г.

мальному лидеру-информатору). Следствием неверного выбора источника в погоне за актуальной, новой, востребованной информацией могут быть:

- ♦ обвинения в распространении дезинформации, слухов, панических настроений;
- ♦ дискредитация кого-либо из коллег, знакомых;
- ♦ девальвация собственного авторитета и утрата социальной роли (трансформация роли лидера в позицию изгоя, лжеца, сплетника и т. д.).

Необходимо учитывать также негативное влияние фактора дисперсии — потерь информации при ее прохождении через несколько административных звеньев (в неформальном общении — через нескольких лиц, ступеней). Чем их больше, тем грубее искажение информации «на выходе», ведь каждый в данной цепочке либо теряет какие-то сведения, либо вносит отсебятину. Эти действия было бы несправедливым называть преднамеренной дезинформацией, однако их дисфункция очевидна.

И все-таки идти на риск временами необходимо, хотя бы для того, чтобы быть информированным, а не плестись в хвосте, не оказываться то и дело «перед фактом», когда уже ничего исправить нельзя. Вспомним, какое обиженное лицо бывает у человека, узнавшего о чем-то последним. Так что стиль современной жизни — не избегать получения информации, а учиться ее безошибочно добывать и оценивать. И в этом нам помогут разнообразные, уместно заданные вопросы.

Глава 2 СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ ВОПРОСОВ

Предназначение этого материала — вовсе не расширение кругозора пытливых и любознательных. Ознакомиться с многообразием вопросов и сферами их приложения — значит положить начало осознанному подходу к их формулированию и рас-

пределению по информационному полю беседы. Это и является целью главы.

Итак, одной из основных функций умело поставленных вопросов можно считать управление процессом коммуникации через активизацию партнера, своевременный захват и удержание инициативы общения, наведение на нужный ответ и т. д.

Поскольку долгие годы украшением личности советского человека считались честность, открытость, бескомпромиссность, а хитрость и изворотливость прямо или косвенно осуждались, людей воспитывали на умении смело и принципиально задавать прямые вопросы, на которые собеседник обязан так же прямо ответить. Но неугомонные представители «лженауки» — психологии (каковой ее объявляли несколько десятилетий нашего века) — никак не хотели этим ограничиваться и выдали важный секрет: есть тысяча причин, по которым люди не стремятся отвечать на прямые вопросы. Одни признавались, как студенты на экзаменах: «Я знаю, но выразить не могу!» Вторые боялись уронить свой авторитет, обнаружив некомпетентность. Третьи попросту боялись передавать информацию: а вдруг это принесет вред? Четвертые были недостаточно общительны, иными словами — буки. Таким образом, причин — великое множество. Следовательно, пора подумать о замене прямых вопросов чем-либо из арсенала мастеров риторики.

Начинать, правда, следует не только с выбора адекватного обстановке и собеседнику вопроса, но и с четкого его формулирования, чтобы не блокировать общение первыми же фразами, как это случилось в приведенных ниже сценках.

Одессита остановил прохожий с чемоданом:

- Уважаемый, если я пойду по этой улице, в конце будет вокзал?
- Вокзал там будет, даже если вы по ней не пойдете, — вежливо ответил одессит.

Или:

- Скажите, вы случайно не сын Рабиновича?
- Да, я его сын. Но то, что «случайно», слышу впервые.

Однако шутки в сторону. Для контраста покажем, как с помощью всего лишь переформулирования вопроса можно изменить общественное мнение.

В ходе проведенного в Канаде опроса населения одна треть бывших сторонников смертной казни изменила свое мнение исключительно благодаря умелой постановке вопроса. В первом варианте населению был предложен вопрос: «Как вы относитесь к высшей мере наказания?»

Второй вариант был таков: «Как вы относитесь к смертной казни преступников?»

Если первый вопрос представлялся более общим, отвлеченным, то второй вариант предстал явно конкретнее и жестче, это и заставило 1/3 населения еще раз задуматься и изменить свою непримиримую позицию на более щадящую.

В вопросе, особенно заданном в начальной стадии беседы или в условиях ограниченности времени, ни в коем случае не должно быть двусмысленности, лазеек для адресата, призванного ответить на него.

Когда первый президент России Б. Н. Ельцин находился в ЦКБ, его навещил лидер партии «Яблоко» Г. А. Явлинский и имел с ним личную беседу. После ее окончания на Григория Алексеевича набросились журналисты. Одна милая девушка сформулировала и выпалила свой вопрос в такой редакции:

— Как вы нашли президента?

— Легко! — улыбнулся Явлинский.

Так неудачно сформулированный вопрос лишил его инициатора получения информации о состоянии здоровья первого лица страны.

Риторические вопросы

К риторическим вопросам прибегают во многих случаях для оживления разговора, внесения в него нотки неформальности. Однако не все учитывают их коварную особенность — побуждать к незапланированному ответу. В результате адекватную информацию получает тот, кто ее попросту не ожидал.

— Ты почему мне грубишь, дерзкий мальчишка?! Я тебе отец или не отец? (риторические вопросы)

— Ну ты задаешь ребусы, старик! Я-то откуда знаю!

Даже из одного примера видно, какие неприятности могут подстергать задающего риторические вопросы всерьез. Так

что полезно подумать, стоит ли вообще их задавать и как лучше сформулировать.

- Вы что думаете, я идиот?
- Не знаю. Я здесь недавно работаю.

Переломные вопросы

Переломные вопросы помогают в регулировании хода беседы. Не следует с ними спешить: их задают, получив достаточно основной информации по теме беседы. Чтобы плавно и оправданно перейти к обсуждению следующей проблемы, открыть новую тему, уменьшить сопротивление партнера, нужно вовремя вставить переломный вопрос.

Профессор долго слушал путаные ответы студента, наконец не выдержал и мягко прервал его:

- Вы уж меня извините, коллега, но не могли бы вы привести мне какое-либо маленькое доказательство своей совершенно новой и весьма оригинальной теории, изложить которую вы только что оказали мне честь?
- Если б мог, давно бы привел, — со вздохом ответил студент.

Как свидетельствует этот несерьезный пример, переломный вопрос, кроме прочего, способен выявить уязвимые места в позиции партнера (оппонента). Это может пригодиться на следующих стадиях беседы.

Теперь разберем пример использования переломных вопросов в более длительной и развернутой беседе — как инструмент для управления ею. Вот отрывок из повести А. Мариной «Чужая маска».

Предстояло провести допрос матери убитого писателя — Галины Ивановны Параскевич. Для начала следователь Ольшанский и оперативный работник А. Каменская разыграли прием «плохой парень — хороший парень» (его мы рассматривали в разделе «Корректные приемы аргументации»). Затем Константин Михайлович ушел, предоставив коллеге простор для творчества. Уловка сработала, предстоящий диалог, уже сугубо женский, похоже, обрадовал свидетельницу:

— Анастасия Павловна, как хорошо, что вы здесь!.. Я догадываюсь, что у вас работа не менее сложная и напряженная, чем у Констан-

тина Михайловича, однако вы производите намного более приятное впечатление. Человек, который в силу своих должностных обязанностей вынужден постоянно вступать в контакт с незнакомыми людьми, общаться с ними, должен, нет, просто обязан быть милым, уметь слушать собеседника, хотеть понять его...

Галина Ивановна оседлала очередного конька. Настя слушала ее вполуха, делая вежливое лицо и терпеливо дожидаясь, когда женщина увлечется настолько, что неожиданный вопрос «не по теме» застанет ее врасплох и вынудит дать неподготовленный и непродуманный ответ. Наконец, ей показалось, что такой момент настал.

— Скажите, Галина Ивановна, а не могло убийство вашего сына оказаться убийством из ревности?

Параскевич оторопела от неожиданной смены предмета обсуждения, тем более что Настя довольно бестактно прервала ее прямо на середине фразы.

— Из ревности? — переспросила она. — Что ж, конечно, от этой... я хочу сказать, от Светы всего можно было ожидать. Мне всегда казалось, что она не любит Ленечку по-настоящему, а просто играет с ним. Вот захотелось ей поиграть в замужество, в семейную жизнь, она и выбрала Леню. Но ведь ей точно так же могло прийти в голову поиграть в распутницу, в роковую женщину. Я совершенно не исключаю, что у Светланы были любовники.

Ладно, подумала Настя, разговор пошел по «правой» схеме, что ж, пусть охаивает Светлану и наивно полагает, что о Леониде разговор вообще не пойдет. Удивительное все-таки сомнение у этой женщины. Она полностью уверена, что владеет ситуацией и сама направляет беседу. Ей даже в голову не приходит, что может быть по-другому.

Возникла не совсем приятная для Параскевич ситуация, но перелом в беседе осуществился, кое-какая информация, вопреки желанию ответчицы, была получена. Дальнейшее регулирование беседы оказалось во власти оперативного работника.

Если инициатору разговора извлеченная информация кажется недостаточно полной или достоверной, он пускает в ход **контрольные** вопросы. Их любят задавать учителя, проверяя, слушают ли ученики их объяснения, не потеряли ли контроль за ходом изложения материала («Сидоров, так в чем же заслуга лейтенанта Шмидта?»). Их же используют люди для проверки, рассеивания собственных сомнений с помощью собеседников.

Негритенок спрашивает у Бога:

- Господи, почему ты наградил меня такой черной кожей?
- Потому что белая кожа слишком нежна и чувствительна к ожогам жаркого южного солнца.
- Боженька, почему у меня такие короткие курчавые волосы?
- Потому что длинные тонкие волосы цеплялись бы за колючие деревья и обрывались бы.
- Я все понял, кроме одного: почему тогда я родился в Норильске?

В деловом общении контрольные вопросы необходимы в сплаве с контролем за реакцией собеседника на них (речевой и так называемой невербальной: мимикой, жестами, эмоциональными проявлениями). Их формулы: «Вы это понимаете так же, как и я?» (наблюдают за реакцией); «Вы озабочены тем, что?..» (снимают сигналы психических проявлений); «Я солидарен с вами, поэтому давайте вместе решим...» и т. д.

- Представляешь, в этой книге пишут, что на Востоке женщин меняют на лошадей! Дорогой, ведь ты бы этого не сделал, правда?
- Конечно, лалочка. В крайнем случае — на автомобиль.

Вопросы для ориентации

Их задают, чтобы удостовериться, не изменил ли партнер своего решения, пока шли переговоры, не усмотрел ли в высказываниях других что-либостораживающее или, напротив, привлекательное. Вопросы для ориентации порой задают партнеру, втайне надеясь разобраться в собственных целях и переживаниях.

Молодой человек осознавал, что его роман с богатой наследницей практически обречен, но в вечер решающего объяснения постарался быть особенно нежным.

- Говорят, ты сказочно богата. Это правда? — прошептал он, целуя девушку.
- Это не единственный мой недостаток, — отшутилась та.
- Ты выйдешь за меня замуж?
- Нет.
- Я так и думал. Я не сомневался в твоём ответе.

- Зачем же ты вообще задавал этот вопрос?
- Захотелось узнать, что чувствует человек, теряющий сотни миллионов долларов.

Встречные вопросы

Порой вопрос для ориентации напоминает и воспринимается как **встречный**, однако он продолжает выполнять все те же регулирующие и прожективные функции.

- Сколько будет дважды два?
- А мы продаем или покупаем?

Или:

- Что вы можете предложить в подарок женщине лет 30–40?
- Вам подарок для жены или что-либо подороже?

В следующем примере вопрос для ориентации только открывает дальнейшую дискуссию.

- Вы обвиняетесь в оскорблении личности. Вы сравнили вашего соседа с ослом.
- Простите, ваша честь, я хотел бы знать, кто из них жалуется.

С помощью встречного вопроса можно не только разведать, как обстоят дела в данный момент, кто какие роли исполняет и на что претендует, но и отрегулировать ситуацию, например поставить на место недостаточно корректного собеседника.

- Парень небрежно спросил у девушки:
- Лалочка, а ты хотела бы быть мужчиной?
- А ты? — спросила спутница.

Привычка злоупотреблять встречными вопросами многих раздражает. Тех, за кем замечена такая черта, нередко подозревают в демагогии и склонности к уловкам.

Юморист Константин Мелихан, напротив, ставит это в заслугу той категории людей, которых он относит к дипломатам: «Дипломат всегда знает, что спросить, когда не знает, что ответить. Дипломат — это человек, к которому приходишь с одним вопросом, а уходишь с тремя».

А один из персонажей романа Георгия Вайнера «Умножающий печаль» интерпретирует подобный феномен следующим образом: «Любой мудрый еврей отвечает вопросом на вопрос, потому что он — как и я — не занимается делами, на которые можно дать однозначный ответ».

Юмористы уверяют, будто на повестку дня израильского кнессета выносилась проблема, можно ли отвечать вопросом на вопрос. Кнессет долго совещался и вынес решение:

— А почему нет?

Техника постановки вопросов для ориентации содержит неперемное условие — создать паузу для отвечающего, не топтать его с ответом и постараться тут же понять, согласится он с вашими аргументами или предстоят долгая дискуссия и выяснение отношений.

Уточняющие и альтернативные вопросы

Они не позволяют мыслям партнера растекаться слишком широко, приостанавливают готовые развернуться дискуссии, расставляют точки над «i». Их своеобразие состоит также в том, что они могут регулировать и возможные действия партнера, и даже косвенно выражать свое отношение к происходящему.

Покупательница перевернула все вверх дном в хозяйственном магазине, пока выбирала метлу.

— Вам завернуть или вы на ней полетите? — вежливо поинтересовался измученный продавец.

К сожалению, существует категория собеседников (одни называют их демагогами, другие проще — занудами), которые сметаю рамки альтернативных вопросов, даже не замечая этого. Задача инициатора в этом случае — вовремя остановить поток информации либо направить его в рациональное русло. И сделать это бывает ох как нелегко!

Лорд спрашивает дворецкого:

— Скажите, Джеймс, каких лошадей вы предпочитаете?

— Видите ли, сэр, когда я еду на вороной, мне почему-то хочется скакать на серой, а когда я на серой, то думаю о вороной.

— А каких женщин вы предпочитаете, Джеймс? Блондинок или брюнеток?

— Видите ли, сэр...

— Не надо, Джеймс, я понял.

Уточняющие вопросы не должны производить впечатлительные дерзких, невежливых, одно из их предназначений — ненавязчиво подвести партнера к согласию. Кроме того, встречные вопросы используют в качестве зацепки для продолжения контакта.

Например, к ним прибег Винни Пух, пытаясь задержаться в гостях у Кролика. Хозяин задал вежливый вопрос — бросил спасательный круг засидевшимся гостям:

— Уже уходите?

— А разве еще что-нибудь осталось? — мгновенноотреагировал Винни Пух и решил посидеть еще немного, а потом еще немного...

Чуть раньше, когда медвежонок с Пятачком только появились в доме Кролика, гостеприимный хозяин явил нам образец **альтернативного** вопроса:

— Вам меда или сгущенного молока?

Несмотря на очевидность ограничения выбора, наши герои умудрились выйти за предложенные рамки, ответив:

— Того и другого. И можно без хлеба.

Все-таки как поучительны классические примеры! Они ненавязчиво предостерегают от излишнего упования на регулирующую функцию хотя бы тех же альтернативных вопросов. Ведь реакция партнера может быть непредсказуемой.

Нелишним будет обратить внимание на такую особенность альтернативного вопроса, как предоставление партнеру свободы, которой некоторые злоупотребляют.

Рассказывают, будто после напоминания А. С. Пушкина о невыплаченном гонораре издатель письменно задал ему такой альтернативный вопрос: «Когда вы имеете желание получить деньги, в понедельник или во вторник, и все ли вместе двести рублей прислать вам разом или пока сто?»

Поэт ответил: «Понедельник лучше вторника тем, что ближе, а двести рублей лучше ста тем, что больше».

Провокационные вопросы

Они по своей сути не так реакционны, как можно подумать, напротив — без них порой не обойтись, если необходимо выяснить истинные мотивы поведения партнера, проверить искренность его прошлых заявлений. Пригодятся они и для испытания собеседника «на понятливость», ведь не задавать же прямых вопросов типа «Вы следите за ходом моих рассуждений?»; «Все поняли, в чем тут слабое место?» — наверняка большинство солидно закивают в знак согласия и побоятся признаться в обратном.

Однако вопросы данного типа так не назывались бы, если бы не провоцировали конфликты разного рода, не подстрекали бы партнера к словесной активности.

Разговор двух мужчин:

— Ты знаешь, кто такой Исаак Левитан?

— Нет.

— А кто такой Авраам Линкольн?

— Нет.

— Вот видишь, ты такой дремучий потому, что не ходишь в музеи и на лекции.

— Допустим. А ты знаешь, кто такой Хаим Рабинович?

— Нет. А кто он?

— Это тот, кто бывает у твоей жены, пока ты шляешься по лекциям и выставкам.

Мы обратились к этому примеру, чтобы подчеркнуть нехитрый вывод: задающий провокационные вопросы должен отдавать себе отчет в их функциональной активности и адекватных последствиях.

Во время антракта к знаменитому клоуну Владимиру Дурову подошел чванливый зритель и ехидно спросил:

— Имеешь успех, господин клоун?

— Как видишь.

— А правда ли, чтобы успешно выступать в цирке, клоуну надо иметь глупое лицо?

— Сущая правда, — ответил Дуров. — Если бы у меня была такая физиономия, как у тебя, мне бы обязательно выдавали двойное содержание.

Совет: и задающий провокационные вопросы, и по достоинству их оценивший адресат информации просто обязаны подчинить эмоциональный аспект собственного поведения рациональному. В противном случае инициатор раньше времени себя разоблачит, а заподозривший провокацию собеседник слишком остро, недостойно для себя отреагирует, чего и добивается обидчик. В этом отношении достойно подражания жизненное правило англичан: что бы ни случилось, призывать на помощь свое чувство юмора.

Специализация вопросов для деловых бесед

Рассмотрим типы вопросов, наиболее часто используемых в кадровых беседах, во время совещаний, переговоров.

Закрытые вопросы

Обычно начинающиеся с местоимения «Вы» («Так Вы утверждаете, что встречались с представителем?..»; «Вы не станете отрицать, что наши прошлые переговоры были более плодотворными?»; «Следует ли понимать Ваше заявление о... как?..» и т. п.). Предполагается, что утвердительного либо отрицательного ответа на каждый из них вполне достаточно для цели общения.

Открытые вопросы

Это переломные вопросы, вопросы «к размышлению», риторические вопросы предоставляют большую свободу для мыслительной деятельности, рассуждений, обмена мнениями представителям каждой из сторон.

Вопросы, используемые на различных этапах коммуникации

- ♦ на этапе подхода к проблеме, своеобразной разведки, закрытые (см. выше);

- ◆ на этапе сбора информации о собеседнике, о возможностях партнера либо конкурента — открытые вопросы («Как Вы можете объяснить?..»; «Как Вы оцениваете?..»; «Каковы, по Вашему мнению, перспективы?..» и т. п.);
- ◆ на этапе закрепления отношений — риторические вопросы («Мы почти договорились, не так ли?»; «А кому сейчас легко?»; «Нам бы их проблемы, не правда ли?»), предусматривающие обеспечение молчаливой поддержки, одобрения с помощью невербальных сигналов — понимающей улыбки, кивка головой, ободряющего похлопывания по плечу, дружеского рукопожатия и пр.
- ◆ на этапе поиска благоприятных условий для выработки совместного решения, развития дискуссии в сторону компромисса пускают в ход «вопросы на обдумывание» («У меня осталось впечатление какой-то незавершенности по пункту... А у Вас?»; «Не кажется ли Вам, что вот по этим позициям мы чего-то не предусмотрели?»; «В чем, по-Вашему, слабое место?..»);
- ◆ на этапе изменения направления беседы используют переломные вопросы, вопросы-замечания, уточняющие вопросы. Они указывают на слабые места в аргументации собеседника и делают заявку на перехват инициативы и смену курса.

Вначале с помощью соответствующих вопросов прорывают броню сопротивления оппонента («Мне показалось, что в прошлый раз Вы характеризовали... как... Отчего же теперь Вы утверждаете, будто?..»; «Как Вы считаете, не свидетельствует ли это о?..») — недостаточно продуманную аргументацию собеседника стараются использовать в своих интересах. Затем приступают к контраргументации по выработанному заранее или только что сложившемуся плану.

С помощью переломных вопросов также удерживают интерес участников к диалогу, преодолевают естественные колебания внимания, не дают излишне отвлекаться, «уходить в себя» — словно подбрасывают поленья в затухающую топку.

И наконец, переломные вопросы незаменимы, когда позиции партнеров прояснены, однако наметились контуры новых

проблем, которые требуют подготовки. И заострить на этом внимание присутствующих можно не только с помощью странного выступления, но и при поддержке переломных вопросов. («Мы достигли конкретных соглашений. Вместе с тем не кажется ли Вам, что пункты... и... выходят за рамки?.. Не будет ли логичным обсудить их в несколько ином контексте? Например, в?..»)

Вопросы вступительные, стартовые и заключительные

К первым можно отнести любые поднимающие уровень заинтересованности партнеров в ведении деловой беседы, переговоров, настраивающие их на позитивный лад. («Вы приложили столько усилий для расширения нашего бизнеса. Если я предложу Вам обсудить еще несколько проблем, направленных на развитие нашего сотрудничества, Вы уделите мне несколько минут? Спасибо»; «Не секрет, что некоторые моменты в работе фирмы потребуют дополнительных капиталовложений. Что, если я ознакомлю Вас с некоторыми вариантами?..»)

Перед заключительными вопросами полезно задать несколько *уточняющих, подтверждающих* для закрепления согласия и как резюме — завершить разговор примерно следующими.

- ◆ Показались ли мои доводы убедительными для вас?
- ◆ Наш отчет сумел развеять ваши колебания относительно?..
- ◆ Так какую модель вы решили приобрести?

В финале деловой беседы полезны *вопросы для себя*. Их не озвучивают, тем не менее важно ответить на них безотлагательно и честно — это в собственных интересах. Вот их примерный перечень.

- ◆ Были ли я и мой собеседник последовательны?
- ◆ Не навязал ли я (не навязали ли мне) свою (чужую) аргументацию, не было ли давления одной из сторон?
- ◆ Насколько были справедливы возражения, замечания собеседника?

- ◆ Не оказался ли я во власти предубеждения?
- ◆ Где я допустил ошибки? Можно ли уменьшить их негативные последствия?
- ◆ Что нового, полезного вынесено из делового общения?

Для краткости приведем наиболее распространенную в практике коммуникации цепочку вопросов: закрытые (с преимущественным ответом «да») = открытые = риторические = вопросы для обдумывания = переломные = заключительные = вопросы для себя.

В практическом пособии профессора Ф. Кузина «Культура делового общения» содержится ряд общих рекомендаций, касающихся техники ответов на различные вопросы собеседника.

1. На сложные, проблемные вопросы отвечайте, если имеете продуманный вариант решения этой проблемы. Если такого варианта нет, то лучше не импровизировать, ибо при этом очень легко попасть впросак.
2. Если спрашивающий использует в своем вопросе негативные, некорректные слова или предложения, то не надо при ответе их повторять.
3. На провокационные вопросы лучше не отвечать. Или перевести разговор на самого спрашивающего или на характер вопроса.
4. Чем эмоциональнее вопрос, тем короче должен быть ответ.
5. Чем больше спрашивающий переполнен эмоциями, тем спокойнее и хладнокровнее надо ему отвечать.

Мы успели убедиться, сколь богаты и многообразны вопросы, имеющиеся в распоряжении участников коммуникации. Еще *несколько частных тактических рекомендаций* по выбору и распределению вопросов.

В начале делового контакта, даже если его цель — проверка достоверности информации и оценка надежности партнера, рекомендуется задавать вопросы, на которые заведомо будут получены положительные ответы. Во-первых, это создает благоприятную атмосферу для дальнейшего общения, во-вторых, по мнению психологов, ответивший «да» девять раз, не преминет это сделать и в десятый. Разумеется, эти волшебные во-

просы следует заранее продумать и подобрать с запасом, чтобы варьировать, диагностируя состояние партнера на ходу. Предлагаем шуточный, но поучительный пример.

Муж спрашивает жену:

- Ты знаешь, как выглядит мятая десятка?
- Да.
- А мятая сотня?
- Тоже.
- А мятые пятьсот рублей?
- Могу себе представить.
- А мятые сотни тысяч?
- Не приходилось.
- Тогда загляни в гараж, полюбуйся на нашу бывшую машину.

Поскольку в психологии общения ведущую роль играет эмоциональная окраска речи, взаимоотношений, нельзя обойти вниманием **разновидности вопросов, отвечающих именно за эмоциональную, а не за рациональную сторону контакта.**

Вопрос-возражение

Он в чем-то сходен с провокационным, но все-таки имеет иные функции.

Вот диалог из широко известного фильма «Покровские ворота»:

Аркадий Велюров:

— О чем вы говорили со Светланой?

Костик:

— Ну должен же я чем-то занять девушку, пока вы натягивали брюки.

Велюров:

— Учтите, у вас с ней не может быть ничего общего!

Костик:

— Ну почему вы знаете? (*вопрос-возражение*)

Задающие вопрос этого типа вовсе не рассчитывают на какой-либо ответ — каким бы он ни был — и заранее с ним не

согласны. Создается впечатление, что механизм сопротивления включается вместе с самим вопросом.

Вопросы-предложения

Такие вопросы сигнализируют о стремлении партнера помочь, удовлетворить какие-либо потребности, позаботиться о другом.

К сожалению, подозрительность людей и непредсказуемость их реакций нередко ставят инициатора в неловкое положение.

Разговор в купе поезда. Проводник принес чай.

— Уважаемый попутчик, не хотите ли воспользоваться моей серебряной ложечкой? (вопрос-предложение)

— Это еще зачем? (уточняющий вопрос)

— Воду для этого чая набирали неизвестно где. А от серебра всякие бактерии и микробы погибают.

— И вы думаете, мне приятно будет пить чай сдохлыми микробами? (вопрос-возражение)

Вопросы, с помощью которых пытаются привлечь внимание к себе

Достаточно типичные для завязывания контакта вопросы. Однако нет никакой гарантии, что реакция собеседника на подобный вопрос будет такой, какой ее планировал инициатор.

Командир гарнизона подошел к беседующим новобранцам. Они не среагировали на его появление. Сдвинув брови, начальник грозно спросил:

— Вы знаете, кто я?

— Слушай, Степа, проводи гражданина в санчасть. У него что-то с памятью, может, потерял ее, бедняга. Надо помочь.

Вопросы-сигналы

Бывают обычно следующего типа.

- ◆ Вы это серьезно?
- ◆ Да что вы?
- ◆ Вот как?

- ◆ Неужели?
- ◆ Возможно ли это?
- ◆ Ну и?..
- ◆ Что? Можно ли в это поверить?

Можно привести множество им подобных, предпочитаемых той или иной личностью в зависимости от характера общения и индивидуальных особенностей партнера.

Вопросы-саботажики

Это вопросы, задаваемые с целью получить тактические преимущества в общении.

В них не так уж просто разглядеть сердцевину, скрывающуюся за вполне безобидными фразами мотивацию собеседника. Тем не менее они с полным правом могут быть отнесены в разряд уловок, используемых манипуляторами для ситуативного выигрыша, получения хотя бы морального, эмоционального преимущества. Их предназначение — сбить с толку и с темпа, заставить лихорадочно искать первопричину вопроса, подавить инициативу, вызвать эмоциональную напряженность. Что и говорить — злобедные вопросы! Особенно если учесть, что каждый вопрос — это своего рода запрос и даже требование на предоставление информации, и собеседнику то и дело приходится делать выбор: отклонить, проигнорировать его либо ответить столь же заковыристо. Разберем несколько подобных примеров.

Вопрос «ясновидящего», или «Вопрос с псевдоподвохом»

— Почему ты меня избегаешь? — спрашивает А. у знакомого С., который и в мыслях не держал относиться к А. подобным образом. И тут происходит необычное: С. почему-то не реагирует стандартно и не отвечает «я тебя не избегаю», а уносится мыслями в направлении поиска истины: «А почему он меня об этом спросил? Я дал ему какой-либо повод для этого? Или кто-то из общих знакомых пытается столкнуть нас лбами, поссорить? Если так, то кто? А может быть, А. знает то, что одному мне неизвестно?» И т. д. Если бы А. не

чувствовал, как затянулась пауза, образовавшаяся в результате его углубленных размышлений, он мог бы цеплять один вопрос за другим.

Оставим за скобками разрешение его проблем, это не столь важно в сравнении с тем, какую смуту внес манипулятор А. в душу своего знакомого.

Совет: не усложняйте свою жизнь в целом и конкретную ситуацию в частности — не занимайтесь «чтением мыслей» собеседника без крайней необходимости. Действуйте по схеме «вопрос — ответ», корректируя содержание того и другого по ходу беседы. Выше мы убедились в многообразии имеющихся в распоряжении каждого вопросов. Задать какой-нибудь из них себе вы всегда успеете, например когда будете подводить итоги беседы. А обрушивать в свое сознание лавину вопросов, когда партнер ждет ответа, не стоит.

Вопрос-просьба (а по сути — требование)

Рассчитан на положительный ответ. Эксплуатирует человеческую деликатность, недостаточно развитые волевые черты, например неспособность отказать.

— Слушай, старик, ты не мог бы в субботу утром, часов в 5–6, отвезти меня на дачу? Моя автомашинка еще в ремонте, — небрежно спрашивает А.

Пряатель, намеревавшийся в выходные отоспаться после трудовой недели, должен был бы ответить откровенно: «В мои планы это никак не вписывается... Разве что ради нашей дружбы...»

Если друг — настоящий и человек деликатный, он найдет слова, чтобы еще раз уточнить, действительно ли его просьба необременительна, и в случае сомнений переменит тему, обратит все в шутку. Но манипулятор ухватится за вторую часть фразы, разовьет ее и добьется своего.

По определению психологов, здесь мы имеем дело с различными уровнями коммуникации, где сталкиваются тема вопроса и особенности межличностных отношений. Задача воспитанного, уважающего других человека научиться не смешивать их (по ошибке, по простоте душевной), не маскировать одно другим преднамеренно.

Вопрос-просьба, ориентированный на отказ

Служащий обращается к начальнику отдела:

— Не могли бы вы предоставить мне завтра выходной? Моя жена настаивает, чтобы я помог ей сделать генеральную уборку.

— Сожалею, коллега, но у нас много работы, а вы привели недостаточно вескую причину для отсутствия на службе.

— Большое спасибо, босс! Я знал, что могу на вас положиться в трудную минуту!

Замечание, касающееся пунктов 2 и 3: чтобы не оказаться в роли одураченного или эксплуатируемого, необходимо учиться отличать замечание от пожелания, просьбу от требования, искреннюю озабоченность от напускной. Прежде всего следует уяснить, что *просьба* — это честное, открытое выражение человеком своих интересов, желаний. Она может быть выражена в такой форме, которая не диктует собеседнику необходимость чего-либо конкретного (согласиться либо отказать), а полагается на его волю и порядочность.

Вопросы, приведенные в указанных пунктах, таковыми не являются, поскольку заранее ориентированы на ответы со знаком плюс или минус. А это уже дает основание отнести их к уловкам манипуляторов.

Слишком много вопросов

Это манипулятивный прием, основанный на неписаном законе: вопрос задан — адресат должен отвечать. Игнорирование, оставление вопроса без ответа у некоторых считается проявлением некомпетентности, неуверенности и даже невоспитанности собеседника. И ему засчитывают поражение (штрафное очко).

Чтобы его избежать, жертва манипулятора мечется в поисках выхода: ответить порой невыгодно, но и не ответить нельзя.

Специалисты по психологии коммуникаций рекомендуют производить селекцию вопросов: своевременно вылавливать в их потоке осмысленные, корректные, предметные, уместные (производить отбор именно в таком порядке). Вопросы, не относящиеся к ним по характеристикам, их антиподы, — отклонять. Обычно манипулятор замечает, когда начинается филь-

рация его вопросов, и отказывается от тактики забрасывания собеседника ими.

Если же он работает грубо, не чувствует своеобразия ситуации, и поток вопросов не иссякает, его партнер имеет право выступить с претензиями, с инициативой по процедурному ограничению количества вопросов либо по размещению их ближе к концу переговоров. Если и эти меры окажутся недейственными, переговоры, дискуссию следует прекратить, объявив их бессмысленными, бесперспективными.

Задание для самодиагностики и анализа ситуаций

1. Вспомните наиболее и наименее удачные моменты использования вами либо вашими собеседниками различных типов вопросов (мы их привели даже с избытком). Подумайте, почему произошло все именно так.
 - вопрос был задан несвоевременно?
 - выбран не тот тип вопроса?
 - вопрос не «вписался» в ситуацию, оказался неуместным?
 - вы его неудачно сформулировали?
 - вы излишне понадеялись на определенный тип вопросов, не приняв во внимание функциональные особенности других?
 - вы не уделили достаточного внимания ответам собеседника на ваши вопросы и упустили переломный момент беседы?
 - вы неточно интерпретировали вопросы, обращенные к вам, и просмотрели ловушку?
 - ваш собеседник продемонстрировал явное риторическое преимущество?
2. Попробуйте составить опросник-анкету на избранную тему, например «Ваши увлечения», или «Восхождение по служебной лестнице», или «Мужчины в ее жизни». В ней должны быть представлены различные виды вопросов. С помощью опросника попытайтесь получить как можно больше информации о ком-либо из родных, знакомых.

Проанализируйте каждый случай — удачный или неудачный. Отметьте, на какие вопросы отвечали охотно, от каких раздража-

лись, обижались. Какие отвергали с ходу? Можно ли их заметить, памятуя о реакции?

3. Каждый хотя бы раз попадал в ситуацию, когда в компании скучно, делать нечего и разговор не клеится. Предложите друзьям или взрослеющим детям игру-дискуссию. Тему выберите произвольно, например «Каким должен быть современный интеллигентный (“продвинутый”, успешный, деловой и т. д.) человек?» Можно вбросить тезис: «Люди сами виноваты в том, что не умеют общаться». Предлагается обсудить это с позиций согласия или отвержения, задавая друг другу вопросы разного типа. Разрешается ставить острые, провокационные, нейтральные или благожелательные вопросы и, отвечая на них, подбирать доводы по схеме «это так, потому что...» или «это неверно, так как...».
4. Приучая подростков оценивать те или иные удачи и просчеты в коммуникации, предложите им игру перед экраном телевизора. Различные каналы предоставляют нам возможность выбора передач типа интерактивных шоу, интервью в прямом эфире и т. д. Предложите детям оценить удачные и неудачные вопросы журналистов и соответствующие ответы интервьюируемых.
5. Подготовленным таким образом молодым людям дайте возможность проявить свои знания и рассмотреть результаты наблюдений, на деле продемонстрировать достигнутое. Испытуемый должен сесть, максимально расслабившись и в то же время мобилизовав все свое внимание. Его задача: сохраняя внешнюю невозмутимость, ответить на любой из заданных вопросов, интенсивность которых возрастает благодаря подготовке и стараниям партнера.

Тренинг призван создать атмосферу состязательности, противоборства, лишённую негативных эмоций. Побеждает по очкам тот, кому удалось преодолеть «мышечный зажим» (признак напряженности) и сохранить релаксационное состояние, несмотря на форсирование напряженности. Интервьюер может пометить, какие из его вопросов вызвали изменение психического состояния собеседника («вогнали в стресс»), чтобы не допускать подобное в общении с близкими людьми, а прибегать для экстремальных, негативных ситуаций общения (например, для отращения атак манипуляторов).

Испытуемый может также произвести «разбор полетов», оценив действия задававшего ему вопросы. Отличались ли вопросы разнообразием? Какие из них были бессмысленными, некорректными? Проявил ли интервьюер изобретательность? Допускал ли ошибки в формулировании вопросов (этого нельзя исключить)? Не случилось ли так, что запас вопросов быстро иссяк, а интервьюер не смог найти нужных слов (и такое бывает)?

Работа над ошибками, не требующая специальных условий: используя многообразие типов и оттенков вопросов, потренируйтесь в обращении к разным людям — дома и на работе, в учебном заведении и на отдыхе, со сверстниками и с людьми других возрастных групп — с вопросами из арсенала успешного современного человека. Вы можете стать достаточно вооруженным коммуникатором, если приложите некоторые усилия.

Прочитав начало раздела, мы успели убедиться в полезности и важности умения формулировать и задавать вопросы. Остается еще раз напомнить о чувстве меры.

Коллеги работают с документами, задавая вопросы руководителю. В этом они преуспевают, начинают перебивать друг друга, начальник все больше накаляется. Наконец менторским тоном рекомендует: «Прежде чем меня спросить, поднимите руку. Кровь прильет к голове, ваш мозг начнет лучше работать, тогда, возможно, вопрос отпадет сам собой».

Глава 3 РОЛЬ ВОПРОСОВ В АРГУМЕНТАЦИИ

Вопросы никогда не бывают нескромными, в отличие от ответов.

Оскар Уайльд

Вопросы можно использовать для выяснения достоверности обсуждаемой и оцениваемой информации, для каких-либо уточнений, дополнений, отбора и пр. С помощью вопросов можно моделировать проблемные ситуации в деловых отношениях. На них основан целый ряд известных и распростра-

ненных уловок и тактических приемов сбора и проверки информации.

Сами вопросы нельзя классифицировать как истинные или ложные. Для этого больше подходят такие полярные характеристики, как уместный — неуместный вопрос, осмысленный — бессмысленный, бессмысленный, корректный — некорректный, предметный — беспредметный, риторический — требующий ответа, полный — неполный.

В любом вопросе содержится элемент наведения на информацию, которую требуется актуализировать, проверить, оценить и т. д. С помощью умелого подбора, формулирования, размещения вопросов можно создать благоприятную для решения проблемы обстановку и ускорить принятие решения.

Вот пример из опыта известного американского предпринимателя. «Как-то мы пришли с контрактами по вопросам недвижимости к служащему банка за ссудой. Наша встреча продолжалась менее пяти минут, и ссуда была тут же предоставлена.

— Что произошло? — спросили мы у консультанта в холле. — Почему он так быстро согласился?

Пожилый, умудренный опытом консультант взглянул на нас и неторопливо проговорил:

— Я никогда не задаю вопрос, пока не уверен, что в ответ получу «да». Наш консультант по вопросам недвижимости заранее собрал и подготовил всю необходимую информацию. Он быстро ее изложил так, что все сведения были получены в несколько минут. Работник отдела ссуд понял, что нужные документы имеются. Вот почему он так быстро согласился предоставить вам ссуду. Просто наш консультант знал, что нужно клиенту, и предоставил ему это. В результате сделка была заключена*.

Рассмотрим вопросы-аргументы, которые могут быть использованы в качестве уловок для убеждения партнера с привлечением риторических компонентов.

Вопрос-альтернатива

С его помощью происходит сужение сферы выбора партнера до вариантов «или — или» («Или до конца месяца вы нам постав-

* Рафел М., Рафел Н. Как завоевать клиента. — СПб: «Питер», 1996.

ляете... или мы обращаемся в арбитраж». «Клавошка, либо вы выходите за меня замуж, либо — одно из двух!» — таким был ультиматум шофера Тараканова в фильме «Музыкальная история».)

Еще несколько примеров.

Диалог двух глав семейств:

— Что лучше: пять тысяч долларов или пять дочерей?

— Пять дочерей.

— Почему? — пришел в недоумение спросивший.

— У меня их восемь...

Хотя альтернативный вопрос представляет собой ловушку и для того и предназначен в живом общении, есть контрприем и на этот случай.

В зале суда свидетель утомил всех пространными показаниями.

— Отвечайте «да» или «нет» на поставленные мною вопросы, — потребовал председательствующий. — Ваши домыслы никому не интересны и затягивают процесс.

— Но не на каждый вопрос можно ответить «да» или «нет», — начал пререкаться свидетель.

— Если подумать, то на каждый, — отрезал председатель.

— Ну тогда ответьте мне, ваша честь, у вас на допросах уже перестали бить ногами подозреваемых?

Вывернуться из ловушки альтернативных вопросов можно и вовсе галантно, были бы опыт и чувство юмора.

Талейран ухаживал за писательницей Анной де Сталь, но не обделял вниманием и других прелестниц высшего света. Однажды писательнице это надоело, и она задала ветренику коварный вопрос:

— Скажите, если бы мы обе, я и моя соперница, упали в воду, кого бы вы кинулись спасать?

— Я уверен, сударыня, что вы плаваете божественно хорошо, — дипломатично ответил Талейран.

Вопросы-вымогатели

Роль ловушек в них выполняют ключевые фразы. Они придают вопросу такой утвердительный оттенок, что собеседник вынужден отвечать положительно.

- ◆ Разумеется, вы не станете отрицать, что?..
- ◆ Без сомнения, вы узнаете этот предмет?
- ◆ Вы не находите, что у вас нет иного выхода?

И это еще не все. После ответа «да» партнер оказывается в пассивной, защитной позиции, и в отношении его используют прием «бремя доказательств».

Для тактики использования вопросов-вымогателей характерно то, что их не маскируют, а напротив, предваряют их формулирование вводными типа «простите, но ход обсуждения... дает мне право поставить вопрос так...». Казалось бы, церемониал соблюден, партнер предупрежден о намерении другой стороны перейти в наступление. В то же время он осознает, что уже связан по рукам и ногам и выпутаться будет крайне сложно.

К формулированию вопросов-вымогательств следует подходить серьезно, четко продумывать каждое слово и интонацию. В противном случае исход окажется далеким от желаемого.

После смерти директора департамента один чиновник обратился к премьеру Уинстону Черчиллю:

— Могу я рассчитывать на место покойника?

— По этому вопросу обращайтесь в дирекцию кладбища, — невозмутимо ответил Черчилль.

Вопросы-повторения

В ситуациях, имеющих яркую эмоциональную окрашенность, повторенный неоднократно вопрос выполняет функцию аргумента и вписывается в защитную, оправдательную тактику.

Вспомним, как в любимом народом фильме «Покровские ворота» Хоботов отвечал на упреки супруги:

— Я не порядочен? Я не порядочен?! Нет, ты скажи!

Можно вспомнить немало аналогичных напряженных моментов, когда вопросы-повторения обнаруживали волнение, раздражение, гнев собеседника, его затруднения в разрешении проблемной ситуации.

Контрвопросы

Не желая отвечать на вопрос прямо либо не имея в запасе веских доводов, оппонент принимает экстренные меры для поиска слабых мест в информации собеседника. Обнаружив их, задает ряд вопросов и независимо от вариантов ответов своими реакциями и выводами — нередко притянутыми за уши — создает условия для ухода от ответственности.

- Доктор, я начал кашлять, и ничего не помогает. Что мне делать? Врач рассеянно листает медицинскую книжку больного.
- Сколько вам лет?
- Восемьдесят.
- В 30 лет вы кашляли?
- Нет.
- А в 50?
- Тоже нет.
- Так когда же вам кашлять, как не теперь?!

Специалисты не советуют откровенно игнорировать вопросы такого рода. Задача в другом: они не должны навязывать конкретное решение, определять нежелательный для вас исход беседы. На контрвопросы следует реагировать активно-наступательно, терпеливо настаивать на продолжении обсуждения интересующей вас проблемы.

Вопросы-сравнения

Используются как подготовительная база для заманивания партнера в ловушку — предлагаемые (навязываемые) обстоятельства. Вопросы-сравнения не только воплощают в жизнь намерения манипулятора заманить партнера в капкан. Они используются в качестве стимула для поворота беседы или зачина обсуждения новой проблемы. Покажем на примерах их применения возможности резкого и в то же время оправданного поворота беседы.

- Вы можете кратко ответить, в чем разница между верблюдом и человеком?
- Ну... Чисто биологически... А так — затрудняюсь. Вы на что-то намекаете?

— Верблюд может работать неделю и не пить, а человек может неделю пить и не работать. Так в вашей команде кого больше: верблюдов или людей?

Или:

- Вы не задумывались, какая разница между мужем и директором?
- Да как-то не приходило в голову их сравнивать...
- Так вот. Директор знает своего заместителя, а муж — нет. Поскольку вам и по должности, и по возрасту рановато иметь заместителей, советую побольше уделять времени семье, а не торчать на работе вечерами и в выходные.

Еще об одной функции *сравнительных вопросов*, проявляющейся в процессе убеждения собеседника. Они способны навязать партнеру оценку, которую в ином случае он предпочел бы не обнародовать. Коль скоро вопрос прозвучал, он вынужден что-то сказать. Вот вопросы из сферы официальных отношений.

- ♦ Ваши смежники в городе... работают успешнее, не так ли?
- ♦ Если бы обратились к... мы получили бы гораздо больше прибыли, верно?
- ♦ По-видимому, вы считаете меня тираном, не то что ваш прежний босс?

В легком, непринужденном общении сравнительные вопросы выступают скорее в роли риторических, а остроумные ответы на них являются настоящими украшениями контакта. Например, такой.

- Что может быть противнее, чем откусить яблоко и обнаружить там червяка?
- Откусить яблоко и обнаружить там полчервяка!

Сравнительные вопросы с успехом заменяют прямые осуждения, упреки и т. п.

- Дорогая, не сердись, что я пришел так поздно. У нас в клубе сегодня был конкурс по выпивке.
- Неужели? И кто получил вторую премию?

Сравнивать себя и свои достижения с другими любят далеко не все, поэтому в ход идут такие контрприемы:

- Дорогой, тебе какие женщины нравятся, красивые или умные?
- Ни те ни другие. Поэтому я и женился на тебе.

Соединительные вопросы

Вопросы предполагают выведывание информации, провоцируют на душевный и информационный стриптиз, а он чаще всего не поощряется собеседниками.

Анна Ахматова рассказывала, как в Пушкинский дом однажды пришел бедно одетый старик и просил помощи, жаловался на нужду, ссылаясь при этом на свое отношение к великому русскому поэту. Сотрудники Пушкинского дома радостно кинулись к посетителю с закономерными вопросами: каким образом он связан с Александром Сергеевичем? (пример соединительного вопроса)

— Я являюсь праправнуком Булгарина! — гордо объявил старик.

«-ли»-вопросы

Они предназначены для проверки истинности суждения и сложившихся оценок и обычно содержат слова:

- Дорогой, правда, мои глаза голубые, как небо?
- Угу.
- А зубы ровные, как жемчуг, не так ли?
- Угу.
- А губы тебе напоминают лепестки роз, не правда ли?
- Ага.
- Как я люблю, когда ты говоришь мне такие поэтические комплименты, милый!

Условные вопросы

К этому типу относятся вопросы, составляющиеся по схеме «если А, то В».

Они выполняют, с одной стороны, разведывательную функцию, с другой — демонстрируют логику рассуждений инициатора, а заодно и ошибки его мышления.

Еврей интересуется у нищего возле синагоги:

- Верно ли, что, если я подарю тебе тысячу долларов, моя душа попадет в рай?
- Стопроцентной гарантии нет, но давайте попробуем, — философски отвечает тот.

Риторические вопросы

Вместо аргументов они звучат эффектно, но где гарантия, что собеседник не вздумает на них отвечать? Риторическими вопросами нередко пытаются заменить упреки, призывы к собеседнику, возражения, недовольство. И не всегда это получает желаемый отклик.

— Эй, молодежь! — закричал отец из спальни. — Уже час ночи. Вы что, думаете остаться вдвоем до утра?

— Вот спасибо! — обрадовался молодой человек. — А то уже трамваи не ходят... Я только быстренько домой позвоню.

Проективные (прожективные) вопросы

Они чаще всего связаны в цепочку, конец которой не виден собеседнику. В этом и заключается их коварство, нередко эксплуатируемое более или менее умелыми манипуляторами.

Священнику не повезло: в автобусе рядом с ним на сиденье плюхнулся пьяный субъект в грязном, разодранном пиджаке. Вынув из кармана журнал, нетрезвый пассажир сначала сидел и смиренно читал. Потом обратился к соседу с неожиданным вопросом:

— Отче, вы мне не скажете, отчего бывает такая болезнь, как артрит?

— Артрит, сын мой, бывает у тех людей, кто сбился с праведного жизненного пути, кто спит с падшими женщинами, грешит и злоупотребляет алкоголем.

— Ну да?! Ни хрена себе...

Пьяный на время замолчал и задумчиво смотрел куда-то в пол. Священник на миг пожалел, что выразился так категорично, и решил посочувствовать соседу:

— Не убивайся так, сын мой. На все воля Божья... А давно у тебя артрит?

— Да я и знать не знаю, что это за хворь такая. Вот тут прочитал, что артрит у Папы Римского...

— Надо же, кто бы мог подумать?!

В данном примере инициатор вопросов не преследовал дурной цели. Но проективный вопрос тем и опасен, что чаще всего за ним скрывается нечто злонамеренное.

Старшина построил солдат и задумчиво спросил:

— А скажите мне, сынки, доблестные наши воины, ПТИЦАМ деньги нужны?

— Вообще-то нет, — раздалась неуверенные голоса.

— Так вот, орлы! Я ваше денежное довольствие пропил.

Встречный вопрос-капкан

Он относится к категории самых распространенных вопросов, заменяющих аргументы. Его использование часто сокращает контакт до двух единиц: вопрос — встречный вопрос — ответ.

Вскоре после октябрьского переворота Рабиновича привезли под конвоем в ЧК.

— Мы строим светлое будущее. Для этого нам нужно много фабрик, заводов. Гражданин Рабинович, вы работали ювелиром при старом режиме и наверняка припрятали золото. Добровольно поделитесь им с советской властью. В стране не хватает денег на строительство социализма, вы же это понимаете?

— А кто же строит, если нет денег? — искренне удивился Рабинович.

Капкан при желании можно соорудить из любого, самого невинного вопроса. Например, снабженного комментариями информационного свойства.

— Папа, а почему ты женился на нашей мамочке?

— Вот видишь, дорогая супруга, даже ребенок недоумевает, почему я сделал это пять лет назад!

Вопрос-инверсия (перевертыш)

Само название говорит о его структуре: берется основной тезис и переворачивается с ног на голову.

Туристы осматривали Виндзорский замок. То и дело слышался шум самолетов, взлетающих с расположенного рядом аэропорта Хитроу.

— И зачем было строить замок рядом с аэропортом? — раздраженно заметила одна из туристок.

Или:

В Думе идет изматывающая дискуссия на тему, как накормить народ и не пользоваться иностранными займами.

— Давайте объявим войну Америке, Канаде и странам Западной Европы. Они нас победят и, согласно Венской конвенции, будут вынуждены заботиться о нашем населении, — предлагает один из депутатов.

— Они нас? — раздается голос из зала. — А если мы их?

Уничжительный вопрос

Задающий его обычно и не притворяется корректным собеседником. Поэтому заслуживает адекватной реакции и чаще всего тотчас же ее получает (по схеме «ты мне — я тебе»).

Мучимый болезнью Бисмарк призвал к себе знаменитого врача. Едва глянув на больного, тот поставил диагноз и подробно нарисовал клиническую картину заболевания.

Бисмарк изумился, однако не показал виду и даже задал явно бестактный вопрос:

— Сколько же людей вы уморили, пока дошли до такого совершенства в диагностике?

— Значительно меньше, чем вы, ваше превосходительство, пока дошли до этой болезни.

Уничжительную интонацию вопроса обнаружить достаточно просто. Прибегающему к включению подобных вопросов в беседу не стоит забывать о весьма вероятных и незамедлительно следующих ответных мерах собеседника.

Признаки, обнаруживающие наличие уловок

Разумеется, полезно знать разновидности вопросов-ловушек. Но не менее важно владеть информацией, позволяющей отличить их от вполне нейтральных вопросов, замечаний, реплик.

Существуют признаки, по которым можно сделать вывод, что вопросы задаются не столько для получения и оценки информации, сколько для достижения тактических преимуществ в дискуссии. Вот основные из них.

Увеличение числа вопросов

Создается впечатление, что собеседник засыпает вас градом вопросов.

На приеме у терапевта.

- Вы курите? А вам нельзя ни одной сигареты!
- Я не курю, доктор.
- Пьете много?
- Я вообще равнодушен к спиртному.
- Вы пробовали ограничить употребление жирной мясной пищи?
- Я вегетарианец, доктор.
- Ну есть же у вас пристрастие к чему-нибудь? Вы же не ангел. Случайные связи?
- Нет, я всегда отличался осторожностью и осмотрительностью.
- А хоть что-нибудь в жизни вы любите?
- Обожаю макароны.
- Так, больной, — с торжествующим злорадством заключил доктор, — с этого дня категорически запрещаю вам есть макароны! И никаких послаблений себе и нарушений диеты!

Контрмеры. Поскольку деловой этикет предполагает получение ответа на заданные вопросы, а заданы они так, что отвечать либо невозможно, либо не хочется, приходится прибегать к *селекции* вопросов. Процедура проходит через следующие этапы: выделение осмысленных — вычленение из них корректных, отбрасывание бестактных — отделение предметных от беспредметных; в сухом остатке — уместные, относящиеся к предмету обсуждения вопросы. Вот на них можно и отреагировать.

- Товарищ прапорщик, а если бы армии не было, кем бы вы хотели стать? — допытывается новобранец.
- Пожарным.
- Ну а если бы вы жили там, где не бывает пожаров?
- Тогда милиционером.
- Ну а когда милиция не понадобится, кем?
- Чего пристал? Я бы все равно не работал.

Оставление выбракованных вопросов без ответа — акция демонстративная, имеющая целью проучить инициатора «града вопросов» так, чтобы впредь неповадно было прибегать к подобному трюку. Есть и иной подход — «измотать» собеседника односложными ответами. Подобную реакцию в ответ

на развернутые вопросы различных типов можно оценивать как признак напряженности общения, нерасположенности партнера к беседе (причины могут быть самыми разнообразными).

Поясним сказанное развернутым примером — диалогом между неофициальным и официальным лицами. В данном случае это майор милиции Анастасия Каменская — отдыхающая — и представитель местной администрации, неожиданно явившийся в санаторий с визитом.

- Это — вам, — Репкин протянул ей розы.
- Спасибо, присаживайтесь. — Настя сделала жест в сторону кресла. — Чему обязана?
- Анастасия Павловна, я перейду прямо к делу. У вас возникло печальное недоразумение с нашими работниками милиции. В первую очередь я хотел бы принести за них извинения.
- А во вторую?
- Давайте сначала закончим с первым вопросом. Это имеет принципиальное значение для второго. Вы принимаете мои извинения?
- Нет, — она мило улыбнулась.

Иногда с Настей было невероятно трудно разговаривать. Если собеседник ей не нравился, она ограничивалась лаконичными ответами, никак не давая ему возможности развернуть разговор и вынуждая его задавать множество детализирующих вопросов, от которых он же сам первый начинал уставать. Основа доброжелательной беседы — взаимная помощь собеседников, это Настя усвоила твердо.

- Почему? Вам нанесли слишком глубокую обиду?
- Обида не слишком глубока, но задеты вопросы, имеющие для меня принципиальное значение. Я покину вас на минуту — надо положить цветы в воду.

Взяв букет, Настя ушла в ванную, включила воду и взглянула на себя в зеркало. «Видок тот еще, — с усмешкой подумала она. Что может означать визит этого Репкина? Им действительно нужна помощь? Что-то непохоже. Рядовое убийство рядового водителя. Стоит ли задействовать такие силы на уровне мэрии, чтобы привлечь к расследованию еще одного человека? Маловато информации для выводов... Причесаться, что ли? Ладно, обойдется».

Она вернулась в комнату, уселась на стул, закинув ногу на ногу, и выжидающе посмотрела на визитера.

Репкин откашлялся и попытался продолжить.

— Ваш ответ означает, что сотрудничать с городской милицией вы не желаете ни при каких условиях. Я правильно вас понял?

— Нет. — Она опять улыбнулась и уселась поудобнее.

— В таком случае я вас не понимаю, Анастасия Павловна. — Голос Репкина стал почти сердитым.

— А я — вас. Вы, такой занятой человек, ответственное должностное лицо, покупаете розы и едете в санаторий, чтобы выяснить, как далеко зашла размолвка между уголовным розыском и обыкновенной отдыхающей. Вам самому не смешно?

— Мне грустно. Мне грустно, Анастасия Павловна, оттого, что вы так враждебно настроены. У вас сложилось негативное впечатление о наших органах милиции в целом?

— Нет.

— Вы считаете, что наши работники недостаточно квалифицированы и профессионально грамотны?

— Нет, что вы.

— Вы можете назвать имена тех, к кому у вас есть претензии?

— Нет.

— Почему?

— Не хочу.

— Коротко и ясно, — рассмеялся Репкин. — Вы считаете свои взаимоотношения с нашими сотрудниками сугубо личным делом и не хотите, чтобы в это кто-то вмешивался и делал оргвыводы. Теперь правильно?

— Теперь правильно, — кивнула Настя.

Маринина А. Игра на чужом поле

Если в иных случаях молчание собеседника — это сигнал испытываемых им затруднений либо свидетельство его нежелания выдавать информацию, смешанное с опасением наговорить лишнее, то односложные ответы можно считать контрприемом, оказывающим ощутимое давление и дающим тактический и моральный перевес хотя бы на время. Именно так и действовала героиня в приведенном отрывке.

Заметим, что существует немало людей (мягко выражаясь, «словоохотливых»), пылливость и дотошность которых таким образом ослабить не удастся. В деловой дискуссии они вынуждают специально оговаривать число и качество задавае-

мых вопросов и вносить данные ограничения в регламент переговоров. При нарушении деловой спор прекращают, ссылаясь на некорректность и бесперспективность.

Оставление вопросов без ответа

Испытанное средство демонстрации превосходства, средство оказания давления либо обычная невоспитанность.

Двигается по ночной дороге цыганская кибитка. Цыганенок не спит и пристает с вопросами:

— Пап, а чего луна так высоко висит?

— А хрен ее знает.

— Пап, а почему звезд так много?

— А хрен их знает.

Мать вмешивается:

— Ну что ты пристал к отцу!

— Ничего, — лениво разрешает цыган, — пусть спрашивает. Кто же еще ему объяснит, как мир устроен?

Контрприем против данной спекулятивной уловки — формулирование *качественно новых вопросов* с комментарием: «Не получив ответа на заданный ранее вопрос о... я хотел бы подтвердить свою заинтересованность таким образом...»

Свидетельством слабости позиции в подобной ситуации считается настойчивое повторение участником переговоров, публичной дискуссии одного и того же вопроса, невзирая на его игнорирование. Снимать оставляемый без ответа вопрос рекомендуется непременно с оговоркой: «Мы и не надеялись получить новую информацию из ответа на данный вопрос, так что ничего не потеряли ввиду молчания партнера». Можно сослаться также на фактор времени, утомление присутствующих, отвлекающие раздражители как одну из причин снятия проигнорированного вопроса с обсуждения.

Снятие вопроса с обсуждения можно обставить столь же эффектно, как и выдвинуть новый весомый аргумент.

Вот как это делает адвокат Перри Мейсон, оказавшись далеко не в выигрышной ситуации под напором представителя обвинения.

— А теперь, если суд позволит, — сказал Мейсон, — я попросил бы сержанта Холкоума дать мне фотографии отпечатков пальцев, снятых с медного цента. Я предоставлю возможность своему свидетелю Дрейку продемонстрировать, что они совпадают с отпечатками пальцев Пита Ченнери, чье уголовное прошлое установлено.

— Я протестую. Протестую против самого заявления, против процессуального нарушения, против того, каким образом сделано это заявление перед присяжными, — сказал Самсон. — Это явная попытка запутать дело. Суд уже постановил, что свидетель Дрейк не может знать, принадлежат ли взятые им отпечатки Питу Ченнери.

— Стало быть, обвинение хочет помешать защите установить личность человека, сунувшего медный цент в патрон, не так ли? — Судья Барнэ нахмурился.

— Я не вижу, какое это имеет отношение к делу, — упорствовал Самсон. — Расцениваю это как попытку запутать дело. Ну допустим, некто побывал в доме с целью грабежа до убийства. Установление его личности не имеет отношения к делу.

— Ну нет, — угрожающе произнес судья Барнэ. — А что, если этот человек вошел в дом в то время, когда было совершено убийство?

— В таком случае, — Самсон пожал плечами, — какая разница, кто это был? Суд уже выслушал показания свидетеля, что отпечатки пальцев на медном центре не принадлежат обвиняемой, это все, что свидетельствует в пользу обвиняемой... Я, ваша честь, вовсе не хочу показаться человеком, с ходу отвергающим любое разумное доказательство. Но с формальной точки зрения обвиняемая доказала лишь, что она не устроила замыкание. И в свете этого факта установление личности устроившего замыкание не относится к делу, если только этот человек не сообщник обвиняемой. А обвинение подобной версии не выдвигало.

Мейсон поднял руки.

— Да будет так: Если обвинение не желает, чтоб присяжные узнали, кто убил Остина Галленса, я не намерен тратить попусту время, выполняя работу обвинения. Вопрос снимается. Свидетель свободен.

Гарднер Э. С. Дело магазинной воровки

Повторение переформулированного вопроса

Как тактический прием предпринимается для повышения значимости конкретных моментов, привлечения участников переговоров к конкретной информации.

Прием предусматривает обязательное сопровождение вводной типа «Подчеркивая особую значимость проблемы, я повторяю вопрос, касающийся...». Однако ничто так не украшает дискуссию, как переформулирование вопроса с целью проведения соответствующего риторического приема. Полезно также произвести экспресс-анализ, постаравшись разобраться в причинах игнорирования заданного вами вопроса. Возможно, он сложно сформулирован или содержит узкопрофессиональные термины, непонятные партнеру? Не станет ли он лучше, если его высказать доходчивее и по частям? «Хотелось бы услышать, во-первых, почему?.. во-вторых, что следует из?.. и наконец, что мы получим в результате?..»

Если опять-таки обратиться к событиям, происходящим в зале суда, можно обнаружить частое применение данного приема. Большим мастером в этом отношении был все тот же известный литературный персонаж, адвокат Перри Мейсон. Он производил переформулирование вопросов и по собственной инициативе, и по требованию председателя суда.

— А вы разузнали, проживает ли Иона Бедфорд в этом месте и под каким именем?

— Узнал.

— Под каким именем? — решил уточнить Мейсон.

— Протестую, — заявил Самсон. — Вопрос не относится к делу. Подобные показания основываются на слухах. Суд не интересуется, под каким именем она там проживала.

— Протест принимается, — постановил судья Барнэ.

Мейсон досадливо нахмурился.

— Сформулируем вопрос иначе, мистер Дрейк. Проживает ли в этом доме некий Пит Ченнери?

— Да, сэр.

Гарднер Э. С. Дело магазинной воровки

Пикировка вопросами

Происходящее при этом не нуждается в комментарии, за исключением оценки: виновными считаются оба участника стычки, независимо от того, кто инициировал нецивилизованную форму дискуссии.

Появление отвлеченных вопросов (тех, о которых говорят: «к делу не относится»)

Это уловка направлена против регламента, способ затянуть переговоры, сократить время опроса во время урока в школе, отвлечь внимание присутствующих от какого-либо момента и т. д. Реакции на нее могут быть полярными, в зависимости от заинтересованности присутствующих в продолжении или свертывании беседы, совещания, занятий. Данная позиция в примерах не нуждается, поскольку с помощью удачно сформулированных отвлеченных вопросов каждый человек когда-нибудь развлекался, ерничал, спасал товарищей и раздражал учителей либо начальников, торпедируя выстроенный ими регламент мероприятия.

Ответ вопросом на вопрос

Это также уловка (выше мы ее рассматривали), которую примерно пресечь, оценив как неуместную и неэтичную.

Контрприемом против всех этих уловок остается переформулирование и повторение вопроса.

Еще некоторые вопросы-уловки

По меткому замечанию Дмитрия Любича, они заслуживают адекватных реакций: «Одни вопросы можно обойти молчанием, другие — словами».

Это:

- ◆ вопросы самому себе;
- ◆ вопросы, адресованные аудитории, члены которой неправомочны принимать решения;
- ◆ вопросы без адреса;
- ◆ «самоотвечающие» вопросы;
- ◆ вопросы, ответа на которые нет и не может быть;
- ◆ дежурные вопросы;
- ◆ вопросы-шутки;

- ◆ вопросы казуистические;
- ◆ вопросы оскорбительные
- ◆ и т. п.

Несколько иллюстраций к данному перечню.

Двое проходят по Лубянке. Видят на одной из дверей надпись: «Посторонним вход воспрещен».

— А если бы был разрешен, ты бы пошел?

Или:

— Доктор, можно употреблять в пищу бледную поганку?

— Можно, но только один раз.

Или:

Как-то маршал Г. К. Жуков, выходя после совещания из кабинета Сталина, в сердцах произнес: «Черт усатый!» Услышавший реплику Берия тут же доложил «хозяину» Кремля. Тот приказал вернуть Жукова.

— Товарищ Жуков, вы кого имели в виду, когда сказали «черт усатый»?

— Гитлера! Кого же еще, товарищ Сталин?

— А вы кого имели в виду, товарищ Берия? — повернулся вождь к Лаврентию Павловичу.

Еще несколько «дежурных» вопросов:

— мужских: «Правда, тебе со мной лучше, чем с N?» Или «Куда ты девашь деньги?!»;

— женских: «Ты меня по-прежнему любишь?» или «Когда кончатся твои гулянки?!»

На какие-то из приведенных вопросов есть все основания не отвечать.

Как сказал однажды (в декабре 1998 года) председатель Совета Федерации Егор Строев: «Есть два вопроса бесконечных, на которые сам Соломон не ответит. Это — делать инфляцию или не делать инфляцию?» — и удостоился специального приза газеты «Аргументы и факты».

О том, как реагировать на нежелательные, неуместные и прочие вопросы, мы расскажем в следующей главе.

Глава 4 НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫЕ И НЕЛЕПЫЕ ВОПРОСЫ

Как избавиться от нежелательных вопросов?

Оговоримся сразу: для каждого в эту категорию попадет совершенно определенный вопрос, показавшийся другим нейтральным, недостойным внимания и т. д. И все же, если вопрос «встал поперек горла», что делать? Психологи предлагают 4 типичные реакции.

Уклониться от ответа

Совет весьма растяжимый, если учесть, какие разнообразные приемы готов использовать конкретный индивид, уходя от ответа. Англичане обычно советуют призвать на помощь свой юмор, нам это также не чуждо.

Еще мы можем убежать от ответа по ступеням встречных вопросов типа

- ◆ Все будет зависеть от того, сколько денег... (с кем, как, когда и т. п.) мне предложат... Так сколько же, любопытно?
- ◆ И с помощью поворотной фразы «ну а если серьезно, то...» окончательно увести собеседника от неприятной для вас темы.

Похвалить вопрос, показавшийся вам неприятным

Разумеется, это некоторое насилие над собственной личностью, но гораздо важнее при этом учитывать психологию задавшего такой вопрос:

- ◆ скорее всего, он знает ответ на него и эта информация для вас неприятнее самого вопроса;
- ◆ он хочет продемонстрировать проницательность, дальновидность, блеснуть эрудицией и чувством юмора, так стоит ли мешать человеку?

Учитывая приведенные выше доводы, придется согласиться, что умело выстроенная и выраженная вами похвала попадет на благодатную почву.

Сформулировать ее можно по-разному, например так:

— Отличный вопрос! Как тонко вы это подметили! Как важно это для нас обоих. Сразу чувствуется, что вы — профессионал, знаток людей, специалист, чувствующий тенденции...

Далее следует вклинить переломный вопрос с вводной типа

— Надеюсь, вы разделяете мое мнение (сомнение, обеспокоенность, опасения и т. п.) относительно?... — и выводить беседу в иное русло.

Именно так поступил когда-то художник Диего Веласкес в пору, когда был живописцем при дворе короля Филиппа IV.

Как известно, нет работы, вреднее придворной: появляется масса завистников, распускающих грязные слухи. Художник терпел их, пока они ни коснулись его творений.

Однажды король вызвал его к себе и озабоченно спросил:

— Скажите, маэстро, что вы думаете о разговорах при дворе? Они говорят, будто вы ничего, кроме голов, писать не умеете. Это так?

— Своим вопросом ваше величество оказывает мне слишком большую честь. Я не встречал еще и не знаю человека, который умел бы писать головы так, как это делаю я.

Переадресовать вопрос

Пусть не покажется завышенным объем получаемых при этом преимуществ:

- ◆ выигрыш во времени;
- ◆ стимулирование реакции собеседника (переадресование вынуждает его хоть что-то отвечать, при этом может проскользнуть информация, которую он не хотел бы выпустить);
- ◆ беседа приобретает реальные очертания, поскольку вопрос лишней раз подчеркивает намерения, обозначает позицию говорящего. Собеседник вынужден отвечать аналогично (по принципу «ты — мне, я — тебе»).

Прием чаще всего используется в ответ на неуместные, не относящиеся к компетенции присутствующих вопросы.

Например, по ходу радиопередачи «Настоящее время», где гостем ведущего Дмитрия Губина был преподаватель психологии, учитель одной из московских школ, удостоенный правительственной премии, в прямой эфир позвонила женщина. Ее вопрос буквально ошеломил участников: «Нельзя ли что-то сделать, чтобы способным ребятам дали возможность сдавать вузовские экзамены, отсрочив призыв в армию?»

Ответ журналиста достоин всяческих похвал, он лаконичен, дипломатичен и категоричен:

— Кто-то из нас министр обороны, а кто-то — министр образования...

Перефразировать вопрос

Перефразировать можно по схеме «как я понял, вы хотели сказать (имели в виду)...» — далее информацию трансформируют в нужном ключе.

Существуют *вопросы, на которые собеседник вправе не отвечать*. Их, если взглядеться, немало. Мы охарактеризуем самые распространенные.

Есть у писателя В. Астафьева мудрый персонаж, который справедливо заметил слишком бдительному члену сельсовета: «Я досконально изучил, на какие вопросы я обязан отвечать, а на какие не должен. Ваш вопрос относится к последним».

Сказавший это человек — бывший политзаключенный — проделал такую работу ради самосохранения, во избежание агрессии зарвавшихся и явно уступающих ему в правовой грамотности людей.

Очертить границы собственной коммуникативной неприкосновенности полезно каждому.

А без ответа можно и должно оставлять вопросы с *ложными и бессмысленными альтернативами* (по правилам одна из запрашиваемых альтернатив должна быть истинной, верной). Иными словами, на вопрос о том, кого он сильнее любит — брюнеток или блондинок, — настоящий мужчина должен ответить: «Да!»

Вопрос-шутка, якобы получен в записке из зала писателем Анатолием Трушкиным: «Вы садитесь за письменный стол вечером, утром или трезвым?»

Стоит пропустить мимо ушей и вопросы с альтернативами без выбора, угрожающие личности (репутации) адресата, опрометчиво решившего ответить на них.

— Вы перестанете пить коньяк по утрам? Да или нет? — спрашивал Карлсон (который живет на крыше) у Фрекен Бок, прыгая вокруг нее.

Трудно и, как правило, не нужно отвечать и на некорректно сформулированные, неграмотные или вполне самостоятельные вопросы, основанные на многозначности терминов, на синонимах, содержащие в себе противоречия и неувязки; основанные на нарушении правил определения и классификации; основанные на нарушении соотношения объемов понятий; размышления, неизвестно кому адресованные; вульгарно-глупые и/или наивные. Часто именно в игре парадоксального и обычного хода мыслей в вопросе и ответе заключено немало комического и неожиданного, этот прием часто используется в анекдотах.

— Василий Иванович, ты на рояле сыграть сможешь?

— Смогу, Петька.

— А на гитаре?

— И на гитаре смогу.

— А на трубе?

— На трубе не смогу — карты будут соскальзывать. Так что лучше всего на барабане.

Вопрос прапорщика к новобранцам:

— А если вы, студенты, такие умные, что же строим так плохо ходите?

Что лучше держать — слово или язык за зубами?

Пенсионера остановил грабитель:

— Кошелек или жизнь?

— Если можно, лучше — продуктами.

Другой находчивый и остроумный гражданин в той же ситуации поинтересовался:

— А что вы мне предложите?

Молодой человек привел любовницу в китайский ресторан. Изучая меню, размышлял вслух:

— Что бы такое заказать? Кто его знает, что есть что в подобных заведениях?

— Заказывай сразу скорую помощь — вон мой муж идет, — поставила точку его спутница.

В проходной стоят мужчина и женщина — ждут, пока вахтер рассмотрит их пропуска, сверит данные с паспортами. Наконец страж порядка поднимает глаза на посетителей:

— Кто из вас Людмила Петровна?

На звонок почтальона дверь открыл пацан лет восьми с сигаретой во рту, с бутылкой портвейна в одной руке и ярко накрашенной ровесницей, висящей на другой.

— Мальчик, вам телеграмма... А из взрослых кто-нибудь есть дома? — проговорил ошарашенный увиденным почтальон.

Мальчишка небрежно облокотился на косяк, выпустил колечко дыма и небрежно процедил:

— Ну а ты-то сам, дядя, как думаешь?

Немало и разнообразных ограниченно допустимых и недопустимых вопросов.

Здесь мы хотели бы ограничиться их применением в рамках кадровых бесед, например при трудоустройстве. Не секрет, что мужчинам адресовано гораздо меньше вопросов, подобных приведенным ниже. Женщин же спрашивают буквально обо всем: о количестве браков и причинах распада семьи, о количестве детей и планах в отношении прибавления семейства, о болезнях. Бывает, что затрагивают даже сексуальную ориентацию, второстепенные (необязательные) анкетные данные и особенности сексуальных партнеров. Наиболее бестактные умудряются поинтересоваться секретами поддержания физической формы и привлекательности (наличием пластических операций, адресом визажиста и пр.).

Это еще не самое неприятное, то есть те категории вопросов, на которые необходимо отреагировать:

- ◆ спокойно, не взрываясь, не давая пощечин должностному лицу;
- ◆ не теряясь, не заливаясь краской и умолкая;
- ◆ желательно остроумно, хлестко, ставя мужчин на место.

Чаще всего их задают именно представители сильного пола, облеченные властью, должностными полномочиями. Ими движет не только любопытство, но и убежденность в незащищенности кандидата на рабочее место, его (точнее, ее) стрессовой уязвимости. Как правило, эта информация не имеет даже отдаленного отношения к содержанию будущей работы (конечно, если вы не фотомодель или стриптизерша). На данный момент вполне разрешается указать — вместо ответа на некорректный вопрос.

Можно, конечно, удалиться, гордо хлопнув дверью, но это не выход, если вы заинтересованы в получении работы. Что-бы находчивость и способность к импровизации не покинули вас в напряженный момент, предусмотрительно заготовьте универсальные, подходящие к типичным вопросам остроты, афоризмы еще до выхода из дому.

Ограниченно допустимых вопросов также немало. Если усматривается какая бы то ни было связь с будущей работой, можно сравнительно откровенно, более или менее подробно ответить на вопросы

- ◆ о политических и религиозных взглядах и пристрастиях;
- ◆ о доходах остальных членов семьи, о причинах бедственного финансового положения, если оно имеет место;
- ◆ о случаях крушения карьеры, полученных взысканиях (если это имеет отношение к новому месту работы), правонарушениях и наказаниях за них;
- ◆ о болезнях, которые могут стать препятствием для новых занятий (опасных инфекционных, вроде СПИДа, и венерических; хронических, время от времени обостряющихся и способных надолго вывести из рабочего состояния);
- ◆ о пристрастии к алкоголю и наркотикам.

Если такой связи нет, обо всем этом вы имеете право умолчать.

А что делать в случае оставления собеседником вашего вопроса без ответа?

Подобная ситуация может быть следствием незнания, затруднений адресата либо использоваться им как самостоя-

тельный тактический прием. Он может сделать вид, будто не слышал вопроса, но нередки случаи и явного саботажа, демонстративного пренебрежения. В обоих случаях вначале рекомендуется повторить свой вопрос, но не просто слово в слово, как на школьном диктante это делает учитель младших классов, а с комментариями типа «Возможно, я прослушал, но похоже, я все-таки не получил ответа на мой вопрос. По этой причине я вынужден повторить его». Оставление вопроса без ответа и после подобного обоснования его повтора должно стать основанием для соответствующих выводов. Во избежание «потери лица» инициатора и создания напряженности у других лиц, присутствующих на переговорах, не рекомендуется повторять вопрос еще раз. Этому правилу необходимо следовать всегда, делая исключение лишь для переговоров особой важности. В этом случае вводная фраза должна быть построена примерно по такой схеме: «Учитывая принципиальную важность затронутой проблемы и принципиальное значение содержания ответа на вопрос, мы настаиваем на его получении. Итак...» Далее озвучивают проигнорированный вопрос по частям, либо переформулировав его. Но это уже крайняя мера, после которой в случае умолчания вопрос снимается с обсуждения. Процедура должна сопровождаться выпадом в адрес упорствующего оппонента: «Что ж, очевидно, ответ на заданный вопрос очевиден всем, кроме того, кому он адресован», или «Поскольку ответа на вопрос так и не последовало, я настаиваю на его снятии, а вину за утаивание информации возлагаю на господина Н.», или «Я не считаю возможным задерживать внимание присутствующих (утомлять их) и так много времени посвящать вопросу, с которым, судя по реакции господина Н., и так все ясно (всем, кроме господина Н.). Так что предлагаю данный вопрос с рассмотрения снять».

Следует заметить, что есть *вопросы, четкие ответы на которые — в ваших интересах*. В разных ситуациях они разные, и потому общие тактические рекомендации здесь затруднительны.

Каждый может встретиться с такими вопросами в судьбоносные моменты: при устройстве на работу, знакомстве, в котором вы заинтересованы, в официальных беседах с предста-

вителями правоохранительных органов и т. д. Если в последнем случае кто-то может отложить ответы на вопросы до приезда адвоката (по крайней мере это допустимо в цивилизованном обществе, правовом государстве), то в первом от вашего поведения во многом зависит сам успех трудоустройства. Следовательно, необходимо себя подготовить к тому, какие вопросы обычно задают, и предусмотреть наиболее выигрышные ответы на них.

В завершение раздела — несколько слов о том, *как же все-таки отвечать на вопросы* (а то мы увлеклись проблемами их формулирования и размещения). Еще Платон отметил: «Есть три способа отвечать на вопросы: сказать необходимое, ответить с приветливостью и наговорить лишнего».

«Только не последнее!» — эта мысль красной нитью проходит через все рекомендации по ведению деловой беседы. Что может быть хуже, чем сожалеть о ненароком сорвавшемся слове?! «Наговорить лишнего» — значит не просто выдать избыточную информацию. Данная ошибка нередко сопровождается незапланированным вторжением в личностную сферу собеседника. Затрагиваются его болевые точки, проблемные области. Отсюда неизбежна эмоциональная реакция той или иной силы и яркости. И недоступной в обозримом будущем становится рекомендация психологов делать собеседника и даже оппонента союзником, единомышленником. Какое там! Даже задача-минимум: расположить к себе — оказывается невыполнимой.

К ответам на вопросы предъявляется несколько рекомендаций, которые должен соблюдать воспитанный человек. Они сформулированы так:

- ♦ ответ должен содержать информацию, заключенную в утвердительные суждения, а не в философские разглагольствования, сентенции, шутки, каламбуры, гримасы. Последние уместны в неформальном общении, а в деловых беседах используются лишь для разрядки напряженности и с хорошо знакомыми партнерами;
- ♦ замена ответов междометиями, гримасами и невербальными средствами чревата осложнением отношений и негативными последствиями для нарушителей правил.

Пример неудовлетворительного ответа на заданный вопрос мы нашли среди исторических курьезов.

Как-то раз шофер У. Черчилля сбился с пути и заехал неизвестно куда. Крайне раздосадованный Черчилль, высунувшись из окна салона, окликнул прохожего:

— Извините, не могли бы вы любезно пояснить, где я нахожусь?

— В автомобиле! — буркнул прохожий и зашагал дальше.

— Вот ответ, достойный палаты общин, — сказал Черчилль, обращаясь к шоферу. — Во-первых, краткий и хамский. Во-вторых, совершенно ненужный. И в-третьих, не содержащий ничего такого, чего спрашивающий не знал бы сам.

А вот еще несколько случаев, иллюстрирующих нарушения при ответах на заданные вопросы.

Прилично выпивший муж возвратился домой поздно ночью, долго шарил по карманам в поисках ключа, затем робко позвонил.

— Вася, это ты? — раздался из-за двери голос жены.

В ответ молчание. Встревоженная жена несколько раз повторила вопрос, окончательно перепугалась, закрыла дверь еще на один замок и ушла спать.

Наутро она обнаружила главу семьи, свернувшегося калачиком на коврике у дверей.

— Мой бедный Вася! Это ты! Почему же ты ночью не отвечал, когда я тебя спрашивала?

— Я отвечал — я много раз кивал.

И еще один совет: задавая вопросы, в свою очередь отвечая на них, поддерживайте зрительный и эмоциональный контакт с партнером (глазами, улыбкой, мимикой). Один лишь внимательный, заинтересованный, приветливый взгляд может сделать больше, чем целый букет деклараций. Визуальный контакт обеспечивает благоприятную атмосферу общения, партнер постоянно чувствует, что говорит не в пустоту и не со стенкой, а обращается к Личности.

Старайтесь начинать с вопросов, предполагающих утвердительный ответ. Сами также не торопитесь во имя ложного самоутверждения то и дело отвечать «нет», «не знаю», и не практикуйте использование хамского «это ваши проблемы». Рациональнее использовать схему «да... но...».

Постарайтесь не задевать ничего из сферы личностных ценностей, привязанностей и других табуированных категорий. Касаться можно лишь объективных факторов, особенностей ситуации общения.

Внимательно слушайте, показывайте свой интерес, это избавит собеседника от лишних повторений, а переговоры — от топтания на месте.

Допустив ошибку, прежде всего постарайтесь уменьшить воздействие эмоционального фактора. Там, где обстановка делового или неформального общения спокойная, больше простора для аргументирования, рассуждений, анализа. Позабывшись об атмосфере переговоров, мы тем самым освобождаем информационное поле коммуникации для рациональной составляющей.

Задания для тренинга

1. Приучите детей задавать вопросы во время школьных и факультативных занятий.

Возможно, наша система обучения кое в чем проигрывает зарубежным именно по этой позиции: у нас почему-то не приветствуется постановка вопросов учителям. Понять это можно: каждое занятие рассчитано по минутам и «почемучка» воспринимается как раздражитель, злоумышленник, пытающийся увести урок в сторону. И, чего греха таить, некоторые педагоги попросту боятся попасть в неловкое положение. Нет, не потому, что не знают чего-либо по преподаваемой дисциплине. А потому, что некоторые ребячьи вопросы способны поставить в тупик своей наивностью.

— Почему у радуги 7 цветов?

— Почему у кошек, собак, коров по четыре ноги?

Некоторые учителя вместо ответов записывают в дневники предложение явиться родителям пытливого школьника на беседу. Кое-кто реагирует с поистине партийной категоричностью: «Ну что за вопросы у тебя такие дурацкие?» — вопрос адресуется ребенку, весь класс довольно гогочет.

Одна такая реплика может подрезать под корень положительную мотивацию к обучению, снизить познавательную (ориентировочную) потребность. И это в то время как в обучении один из ведущих компонентов успеха — эмоциональное заражение увлеченностью в приобретении знаний — от учителя к ученику. Тем не менее надо с детства учиться задавать вопросы и получать на них ответы, этот навык — основа жизненного успеха.

2. Поиграйте с детьми, организуйте конкурс на лучший вопрос.

Для этого подойдет любой доступный по содержанию, связный текст — короткая история, отрывок из сказки. После ознакомления с ним предложите сформулировать самый оригинальный вопрос по тексту. Здесь наследник может вас удивить неожиданным подходом к содержанию прочитанного, акцентированием внимания на личностных особенностях персонажей, ускользнувших от внимания взрослого.

3. Игра в «Запрещенные вопросы».

Начало может быть тем же, но при подведении итогов обращается внимание на этическую сторону задаваемых вопросов, указывается на недопустимость бестактных, неуместных, глупых, задевающих интимные стороны человеческих отношений вопросов. Подростки могут не понять без помощи взрослых, где проявили черствость, жестокость, бестактность, прямолинейность, — на этих моментах необходимо остановиться, подробно разобрать каждый.

4. Игра, в которой участвуют несколько человек — взрослых и детей, — «Стражники».

Все вместе читают сказку, рассказ, отрывок из книги. Затем исполняющий роль Стражника должен заготовить каверзные вопросы по изученному материалу. Только ответив на них, остальные могут заслужить право слушать историю дальше, шаг за шагом продвигаться к воротам заколдованной Страны сказок.

5. Игра «Загадывание предмета».

Название загаданного предмета, существа записывается на листке, который откроется лишь в конце. Дети должны задавать наводящие, уточняющие и прочие вопросы, постепенно прибли-

жаясь к отгадке. Например: «Это неодушевленный предмет? Он природный или сделан человеком? Он относится к предметам домашнего обихода? Он есть в нашем доме?» и т. д. Выигрывает раньше всех отгадавший задуманный предмет, добравшийся до отгадки кратчайшим путем. Если возникают затруднения, можно помочь, предложив переломный вопрос для изменения логического подхода к решению.

6. Поразмыслите над традиционными, «дежурными» вопросами, которые вы задаете, встретившись с коллегами где-то в коридоре, либо с близкими дома после трудового дня.

Самый непритязательный из них: «Как прошел день?» или «Устал?», несмотря на благие намерения задающих его, нередко воспринимается с раздражением. На него привыкают отвечать односложно, лишь бы отделаться: «Нормально», «Как обычно», либо с нотками раздражения: «Ты же знаешь, чего спрашиваешь?» Мораль проста: дежурный вопрос необходимо продуманно, разнобразно переформулировать и задавать тоном, располагающим к развернутому, откровенному ответу. Поэтому его лучше слегка отсрочить, дав человеку прийти в себя и усесться за стол в уютной кухне. Только когда атмосфера для беседы создана, можно и поинтересоваться делами близких. Касаться ли острых вопросов (конфликтов с начальством и коллегами, двоек в дневнике детей и пр.), подскажет сама ситуация. Лучше, если носитель негативной информации сам захочет ее обсудить и заведет разговор на соответствующую тему.

Вот такой стиль общения должен стать нормой. А задание для начала будет касаться отказа от дежурных вопросов: постарайтесь их выявить и избавиться от них. Кроме того, проконтролируйте процесс своего слушания — вопрос-то вы задали, а как воспринимали ответ? В одно ухо влетало, в другое вылетало? Такое вовсе не редкость и крайне пагубно для отношений с друзьями и близкими.

7. Еще одна игра во время досуга — для детей и взрослых: «Вопросы, на которые можно дать исключительно положительный ответ».

Условия просты: берется любой, самый распространенный вопрос и доводится до совершенства — исключительно за счет

иного построения фразы. Он должен звучать так, чтобы у собеседника не оставалось возможности ответить «нет». Запишите схему построения подобных находок — для памяти, однажды результаты этой предварительной работы вам очень пригодятся.

8. Займитесь анализом вопросов, задаваемых в прямой эфир интерактивных радио и телепередач.

Обратите внимание, как неудачно делают это слушатели: вначале выражают радость по поводу того, что дозвонились; затем долго благодарят ведущих за передачу и личное обаяние, объявляют о своем намерении задать вопрос гостю студии (как будто там толпа гостей, а слушатель предпочел одного из них!); наконец следует сам вопрос, высказанный сбивчиво и коряво. Мы вовсе не утрируем. Включите радио и сами убедитесь: эти характерные ошибки налицо. Они усугубляются нарастающей нервозностью ведущего, ответственного за содержание передачи и вынужденного следить за временем, потраченным впустую.

Вывод напрашивается сам собой: разве сложно предварительно написать вопрос на бумаге и тем самым избавиться от массы лишних слов?

Чтобы проверить и потренировать себя, не стесняйтесь звонить в прямой эфир, если к этому призывает ведущий. Наряду со множеством телевизионных передач не забывайте и радио.

И, завершая разговор о том, как задают вопросы и отвечают на них, позволим себе напомнить афоризм, который всем известен, но в жизнь воплощается не всегда: «Кто ясно мыслит, тот ясно излагает». В данном случае: действенность, доходчивость задаваемых вопросов, брошенных реплик, информационная ценность ответов обусловлены четкостью их построения, формулирования на языке, доступном собеседнику. Только в этом случае можно говорить о цивилизованном, корректном, равнопартнерском общении.

Заключение

Финал переговоров, дискуссии, выяснения отношений может быть любого свойства: уверенная победа, сомнительная по-

беда, полный крах отношений, получение отказа в просьбе, требовании, достижение компромисса и т. д. Любой исход никого не оставляет равнодушным, ни победившую, ни проигравшую сторону. Разумеется, эти чувства разнополярны, но все же содержат сближающие их элементы — чисто психологические.

Вы победили, вышли из дискуссии с видом триумфатора. Всегда ли этот факт и вид поверженного оппонента (противника) вызывает восторг? Кто-то ответит утвердительно, но большинство может в порыве откровенности признаться, что испытывает смешанные, противоречивые чувства. Напоследок попытаемся разобраться в них. Вот три высказывания:

«Лучшее в большой победе, что она отнимает у победителя страх перед поражением. «Почему бы однажды и не нанести поражение?» — говорит он себе. — Я теперь достаточно богат для этого». (Фридрих Ницше);

«Хорошо. Предположим, ты пробьешь лбом стенку. Что же ты будешь делать в соседней камере?» (С. Е. Лец);

«В девяти случаях из десяти спор кончается тем, что каждый из его участников еще больше, чем прежде, убеждается в своей абсолютной правоте» (Бенджамин Франклин).

При внимательном рассмотрении можно убедиться, что они правомерны, каждое по-своему и для различных ситуаций. Напрашивается вопрос: а так ли уж важна абсолютная победа, полный разгром придерживающегося иной точки зрения?

С позиции не только психологов, но и управленцев, опытных предпринимателей и переговорщиков, умение предвидеть и предотвратить активное сопротивление противника, нейтрализовать цель его возражений в самом начале гораздо продуктивнее, чем записать в свой актив факт низвержения оппонента. Ведь во многих случаях он влечет за собой осложнение и разрыв дальнейших деловых и личных отношений. А разве этого мы хотели? Не лучше ли прислушаться к советам специалистов по крупному бизнесу? Они уже придумали, опробо-

вали большую и лучшую часть вариантов выхода из подобных кризисов.

У одного моего знакомого руководителя есть интересная теория относительно того, как справляться в таких ситуациях с яростными возражениями другой стороны. Он просто игнорирует эти возражения и переключается на другие вопросы, полагая, что, раз возражение было столь стремительным и столь решительным, ничто не заставит другую сторону сразу изменить мнение и бесполезно пытаться ее переспорить в данный момент. Хотелось бы согласиться с ним, но на практике, как я установил, коль скоро люди заняли однозначную твердую позицию, копать не копать, с места их не сдвинешь. Переговоры фактически уже кончились, и вы ищите способы спасения лица партнера.

Лучший способ справиться с яростными возражениями — избегать их возникновения. Я никогда не называю цену, пока не убеждаюсь, что другая сторона готова воспринять ее спокойно. Я люблю мягко подводить партнера к обсуждению цены, а не бросаться на него, словно в штыковую атаку... Своей цены я еще не назвал, а об их цене уже составил довольно четкое представление. И к тому же у меня осталась возможность внести соответствующие коррективы в обсуждаемый пакет предложений*.

Итак, предпочтительно организовать и провести дискуссию, выяснение отношений в стиле мягкого поэтапного подхода, учитывающего интересы и позиции оппонента. Последнее вовсе не означает, что мы ни с того ни с сего пойдем на уступки в ущерб собственным интересам. Этого не случится по той простой причине, что уж о себе-то человек никогда не забудет.

На первом этапе следует воздерживаться от обсуждения позиций, мнения по которым расходятся. При этом даже вопросы лучше выбирать таким образом, чтобы получить на них положительные ответы, даже если вас совсем не волнует мнение собеседника по ним. Если же в дебюте переговоров оказались вопросы, на которые партнер ответил «нет», считайте, что он уже стал ногой на определенную позицию и самолюбие, внутренняя логика будут подстегивать его сопротивление и дальше.

* Маккормак М. Х. Секреты бизнеса для всех. — М.: ВЕЧЕ — АСТ, 1998.

Напомним еще раз: не стоит прямо говорить собеседнику, что его позиция неверна, что он не прав, ошибается, заблуждается и пр. Косвенно показать то же самое — можно и нужно. При этом придется огибать острые углы, чтобы не задеть личность оппонента. Неприкрытая критика, даже справедливая и честная, не может не вызвать раздражения, сопротивления даже у закаленных «бойцов», а у неопытных вызывает смутнение, растерянность и прочие проявления стресса. В связи с этим упомянем также феномен заразительности эмоциональных переживаний и их своеобразное «отзеркаливание»: ярость одного из партнеров порождает адекватную реакцию другого, так же легко собеседник заражается страхом. К счастью, положительные эмоции в той же мере отражаются на состоянии партнера, так что не будем скупиться на улыбки, комплименты, невербальные средства проявления внимания, интереса, готовности к общению.

Еще один психологический феномен можно использовать для достижения взаимопонимания и согласия: на умело созданном позитивном фоне не совсем приятные замечания, возражения, вопросы воспринимаются уже не так остро. То же происходит, если самому вовремя продемонстрировать слабые стороны своей позиции. При этом, с одной стороны, выбивается опора из-под системы контраргументов противника, и готовящаяся им контратака лишается смысла; с другой — ненавязчиво внушается ему, что он имеет дело с равным по силе партнером, а не гением переговоров. Коль скоро наши силы соизмеримы, почему бы не поговорить спокойно, взвешивая каждый довод, оценивая плюсы и минусы?

Теперь о грустном. Как пережить собственное поражение? Если, несмотря на вооруженность приемами и методами аргументации и контраргументации, деловая беседа, обмен мнениями окончились не в вашу пользу, первое, что необходимо сделать, это успокоиться. Этот первый шаг покажется самым трудным, поскольку превалирует эмоциональная составляющая. Да и как не досадовать, когда столько трудов пропали зря, когда не помогли знания! Однако успокаиваться можно по-разному.

Можно, подобно персонажу интермедии Аркадия Райкина, ходить туда-сюда, приговаривая: «Спокойно, Вася, возьми себя в руки!» А можно иначе: найти «жилетку», в которую не стыдно выплакаться, излить всю боль и всю досаду. Самоистязанием делу не поможешь, замыкаться в себе — значит создать почву для возвращения комплекса неудачника, который легко актуализируется и может подвести вас в следующем словесном поединке.

Если рядом нет близкого человека, с которым можно обсудить неудачу, займитесь рациональным самоанализом (это вовсе не то же самое, что самокопание!). Создайте условия, чтобы вам никто не мешал, положите перед собой лист бумаги, разделенный вертикальной чертой. Слева вы будете записывать «пораженческие» мысли, справа — альтернативные.

Например, пишете слева: «Во время беседы с шефом я был не на высоте». А справа примерно следующее: «Сегодня я успокоюсь, а завтра подумаю, почему он отказал в моей просьбе» или «Завтра приезжает мой друг, и мы восстановим и разберем беседу по кусочкам, вместе мы наверняка найдем, где я дал слабину. Это послужит мне уроком на будущее. Это не последняя попытка, еще не все потеряно».

Еще вариант парных записей. Негативная мысль, занесенная в левую колонку: «Мне нет смысла повторять попытки добиться справедливости. В моем случае это все равно кончится неудачей». Справа запишем альтернативную оценку: «Не драматизируй и не преувеличивай! На проигрыше свет клином не сошелся. Мало ли было поражений и конфликтов в моей жизни! И это не обязательно кончалось однозначно плохо — всегда происходило что-то еще, подворачивался какой-то неожиданный вариант, приходила на ум светлая идея. Если на этот раз я ничего не придумаю относительно проигранного варианта, я попытаю счастья в другом месте — мир велик и не без добрых и умных людей, способных меня понять и оценить».

Мы показали схему, остальная работа за вами.

И последний совет, в первую очередь адресованный юным и дерзким, стремящимся получить все сразу и тотчас же: не форсируйте события, не устраивайте вместо переговоров гон-

ку с препятствиями, а вместо выяснения отношений — перестрелку доводами и репликами. Даже если кажется, что до заветной цели — рукой подать и остается лишь поднажать на оппонента, остановитесь и переведите дух. Примите к сведению предостережение, выраженное в стихотворных строках:

Лучше уж на цыпочках,
Чем на четвереньках!
Лучше через ситечко,
Чем вразлет о стенку!

ЛИТЕРАТУРА

- Байярд Р., Байярд Д.* Ваш беспокойный подросток. — М.: 1991.
- Биркенбил В.* Язык интонации, мимики, жестов. — СПб: Питер, 1997.
- Власова Н. В.* «...и проснешься боссом». Справочник по психологии управления в 3 книгах — Новосибирск: Экор, 1994.
- Гарнер А., Пиз А.* Язык разговора. — М.: ЭКСМО-Пресс, 2001.
- Джомпольски Дж.* Как обрести внутреннее равновесие и оздоровить свои отношения с окружающими: мини-курс. — М.: 1990.
- Каппони В., Новак Т.* Как все делать по-своему. — СПб: Питер, 1995.
- Каппони В., Новак Т.* Сам себе авторитет. — СПб: Питер, 1995.
- Кузин Ф. А.* Делайте бизнес красиво. Этические и социально-психологические основы бизнеса. Практическое пособие. — М.: Инфра-М, 1995.
- Кузин Ф. А.* Культура делового общения. Практическое пособие. — М.: Ось-89, 1997.
- Курбатов В. И.* Стратегия делового успеха. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1995.
- Маккормак М. Х.* Секреты бизнеса для всех. — М.: ВЕЧЕ—АСТ, 1998.
- Мицци П.* Как проводить деловые беседы. — М.: 1983.
- Ниренберг Дж.* Гений переговоров. — Минск: Попурри, 1997.
- Ниренберг Дж., Калеро Г.* Как читать человека, как книгу. — М.: Экономика, 1990.
- Петренко А.* Безопасность в коммуникации делового человека. — М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.
- Пиз А.* Язык телодвижений. Как читать мысли других по их жестам. — Нижний Новгород: Ай кью, 1992, М.: ЭКСМО-Пресс, 2001.
- Поварнин С.* Спор. О теории и практике спора. — ТСП Полифакт, 1992.
- Психологическая помощь и консультирование в практической психологии/Под ред. М. К. Тутушкиной. — СПб: Дидактика Плюс, 2001.
- Рафел М., Рафел Н.* Как завоевать клиента. — СПб: Питер, 1996.
- Романов А. А.* Грамматика деловых бесед. — Тверь, 1995.
- Смит М.* Как научиться говорить «нет» и чувствовать себя при этом комфортно. — СПб: Комплект, 1996.
- Таранов П. С.* Приемы влияния на людей. — Симферополь: Таврия, 1995.
- Тилченко Н. М.* Тайны успеха делового общения. — СПб: изд. ГУП, 1995.
- Фомин Ю. А.* Психология делового общения. — Минск: Амалфея, 2000.
- Фишер Р., Юри У.* Путь к соглашению, или Переговоры без поражения. — М.: Наука, 1992.
- Хопкинс Т.* Искусство торговать. — СПб: Виан, 1997.
- Шостром Э. Т.* Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор. — М.: 1978.
- Энкельман Н.* Преуспеть с радостью. — М.: АО Интерэксперт, 1993.
- Энциклопедия бизнеса в афоризмах/Сост. В. З. Черняк. — М.: Правда, 1998.
- Энциклопедия практического самопознания. — М.: изд-во Международной педагогической академии, 1994.

В качестве иллюстраций использованы фрагменты из беллетристики, сборников исторических курьезов, анекдотов, актерские байки и пр.