

Содержание

Предисловие.....	7
Важные замечания	9
1. Быть находчивым в споре	11
Конструктивные приемы ведения дискуссии.....	14
Реакция на предметном уровне — «Правило КПД»	15
Правило КПД.....	16
Вариации на тему	21
Упражнения к теме «Вопросы в критических ситуациях»	24
Упражнения для тренировки реакции на упреки, полемические замечания, фразы-убийцы и ложные утверждения.....	30
Пресечение конфронтации.....	38
Эмоциональная «желтая карточка»	38
Ответная реакция по Бредемайеру.....	39
Прочие приемы находчивого ведения дискуссий	43
Игра слов	43
Вариации на тему игры слов.....	46
Готовность отразить удар.....	54
Словесный бумеранг — прием противодействия № 1.....	57
Техника холостого хода	61
Упражнения для тренировки приемов бумеранга и холостого хода.....	63
Основы находчивости: «вербальная крышка»	64
Находчивость «без слов» — невербальные и паравербальные сигналы	68

Тренируем находчивость и остроумие.....	70
Серия тренингов	70
Ваш «закрепитель» для быстрой и находчивой реакции	78
Ваш последний тест на выносливость	82
2. Магическая сила призыва — новое измерение	93
Открытые призывы	101
Скрытые призывы.....	102
Призывы, требующие ответа «да» или «нет»	103
Призывы, побуждающие собеседника представить нужную информацию	103
Полуоткрытые / полускрытые призывы	105
Прямые и косвенные призывы	106
Примеры призывов	108
3. Задания для самопроверки.....	135
Приложение	139
Список литературы.....	152

Предисловие

Состояние, когда не хватает слов, чтобы достойно ответить оппоненту, возникает, если мы не владеем приемами, методами и инструментами, необходимыми для того, чтобы профессионально реагировать на вербальные (в том числе и запрещенные) удары. Если мы неверно оценили ситуацию или усвоили неверные поведенческие шаблоны, которые кажутся панацеей в любой ситуации, мы оказываемся несостоятельными в споре. *Короче говоря, словесная находчивость — это ваш ход в стрессовой ситуации, когда вы открываете рот не только для того, чтобы набрать воздуха.*

Настоящая находчивость проявляется в умелых действиях, смелых репликах, быстрых реакциях, которые настолько уместно и логично следуют в ответ на разного рода нападки, что оппонент и/или свидетели разговора начинают думать, что в данной ситуации поступили бы так же. Находчивость — продукт не сильной глотки, а светлой головы.

Словесной находчивости можно научиться. Поэтому в данной книге приведены упражнения для тренировки конструктивной техники ведения дискуссии, а также освоения других профессиональных речевых приемов.

Основные вопросы касаются тех приемов ведения дискуссии, которые я пропагандирую среди менеджеров среднего и высшего звена, призывая отказаться от привычных, передающихся из поколения в поколение образцов поведения или хотя бы критически переосмыслить их.

Для устранения пробелов в этой области я хотел бы посоветовать благосклонным читателям мои предыдущие книги, вышедшие в издательстве Orell Füssli (см. список литературы в конце книги).

Именно поэтому я намеренно отказался от подробных объяснений и описаний и там, где это необходимо, привел лишь простые, понятные примеры. Таким образом, от этих упражнений у вас точно голова не пойдет кругом. Напротив, цель упражнений состоит в том, чтобы снабдить вас практическими примерами, которые могли бы

служить в качестве образца, а в критической ситуации стали бы козырным тузом.

Большое спасибо всем участникам семинаров, и в особенности RevivalTrainingsgroup Munich, за замечания и уточнения, вопросы и предложения.

Кстати, «находчивость» — это не сугубо немецкое понятие, о чем свидетельствуют лицензии на издание этой книги в Турции, Корее и Китае.

Хотя известное выражение гласит: «Каждому — свое», эта книга предназначена для всех.

Нойнкирхен/ Лондон, август 2003 г.

Dr. Karsten Bredemeier

Im Wolfsgarten, 4

D-53819 Neunkirchen

«Горячая» телефонная линия 0049(0)1722404444

www.dr-bredemeier.de

Эл. почта: dr-bredemeier@t-online.de

Важные замечания

Прочтите, пожалуйста, приведенные ниже пожелания, выполнение которых поможет сделать вашу работу с этой книгой наиболее продуктивной.

Находчивость — продукт не сильной глотки, а светлой головы!

1. Хотя эта книга и представляет собой сборник упражнений, однако места для вашего ответа здесь оставлено не так много. Пожалуйста, записывайте свои ответы в отдельную тетрадь или блокнот или скопируйте задание из книги, тогда через некоторое время вы сможете выполнить его снова! Я советую при этом записывать номер страницы или упражнения (в книге применена сквозная нумерация). Кроме того, фиксируйте время, которое потребовалось вам для выполнения упражнения, это принесет элемент соревнования!

Определите для себя лимит времени для ответа на некоторые вопросы (используйте секундомер или песочные часы). Если в течение этого времени ответ не приходит в голову или вы им недовольны, пропустите упражнение, чтобы вернуться к нему позднее. Для этого вам и пригодится рабочая тетрадь.

**Пожалуйста, прежде чем ответить, подумайте:
второго шанса для первоклассного ответа не будет!**

2. Многие упражнения требуют тщательной проработки, усвоения шаблонов и примеров метких ответов. Поэтому, выполняя их, не торопитесь, не бросайте, если не получается с первого раза, ибо меткость ответов — это как игра в покер: если намереваетесь вытащить туза из рукава, его нужно сначала туда положить. Находчивость можно усвоить так же, как грамматику.
3. Если ответы по-прежнему даются вам тяжело, вообразите себе ситуацию и разыграйте ее в лицах. Лучше подольше поломать голову над ответом, чем бросить все на полпути.

4. Выполняя упражнения, оставляйте полстраницы (внизу или сбоку) свободными.
5. Активно задействуйте самопроверку. Есть три способа:
 - *вы отвечаете на вопросы вслух*, включив предварительно диктофон, и таким образом вы лучше запомните прочитанное;
 - *вы отвечаете на вопросы письменно*, и на это стоит потратить время. Вы усвоите прочитанное в два раза быстрее;
 - *вы находите собеседника*, возможно, даже такого, взгляды которого не совпадают с вашими. Дискутируйте с ним и предавайтесь размышлениям, но в первую очередь старайтесь ограничиться рамками упражнений.
6. Возьмите за правило использовать определенные приемы на конференциях и собраниях. Для этого напишите цели упражнения на листочке бумаги и положите вместе с документами.
7. Запишите в свою рабочую тетрадь вербальные атаки и неожиданные удары, которые, будь то в профессиональной области или в сфере личного общения, вы не могли отразить сразу. В свободную минуту поработайте над ними — для следующего раза.
8. Альтернатива: если вы хотите сначала разобраться в предмете и на пробу выполнить несколько отдельных упражнений, не углубляясь в тему, то это, конечно, тоже возможно.

В этом случае решите, не будет ли полезнее сначала просмотреть ответы, а потом перейти к выполнению заданий.

1

БЫТЬ НАХОДЧИВЫМ В СПОРЕ

Находчивость — это...

- с точки зрения процессов, происходящих внутри человека, — ваши профессиональные реакции на задаваемые вопросы. Если, конечно, на фоне подскочившего давления и нападок оппонентов вы способны сделать больше, чем просто открыть рот, набрать воздух и потом снова его закрыть;
- с точки зрения внешних проявлений — поступки, вовремя поданные реплики, вербальные и невербальные действия в ответ на нападки, фразы-убийцы или несправедливые выпады в свой адрес. Причем сказанные так, что противник/оппонент и /или присутствующие захотели бы в подобной ситуации поступить так же;
- подсознательный или сознательный навык и ответная реакция, которая просто прочно «усвоена». Им, как и грамматике, можно обучиться.

**Меткие ответы должны приходиться в нужный момент.
Не позволяйте им посещать вас задним числом по пути домой!**

Ситуация, когда вы не способны слова вымолвить, возникает, если вы не владеете профессиональными приемами, не используете подходящие в данной ситуации методы и инструменты, непрофессионально реагируете на словесные выпады, если вы неправильно оценили ситуацию или недооценили оппонента. Вот тогда

вы и реагируете неадекватно: или слишком бурно, или вообще становитесь замкнутым.

Поэтому для начала возьмите на заметку следующее:

- меткие ответы должны приходиться в нужный момент. Не позволяйте им посещать вас задним числом по пути домой или вообще на следующий день. И уж, конечно, они не должны создавать впечатления замедленной реакции, растягивания того промежутка, в течение которого в разговоре надо дать ответ (обычно 3–5 секунд). Однако в любом случае следует помнить, что лучше промедлить с ответом, чем потом объяснять, что вы имели в виду;
- ваш ответ должен быть изящным и уместным;
- вы должны оставить у себя самого и (что, конечно же, лучше всего) у своей аудитории или оппонента впечатление, что все сказанное — наиболее удачно в сложившейся ситуации. Поэтому в большинстве случаев такие орудия вербального поражения, как язвительные оскорбления, подобны зарядам, разорвавшимся еще в стволе пушки. Поэтому они, как и ответы-бумеранги, исключаются. Быстро найденный стандартный ответ на замечание не добавит вам очков, а впоследствии может настроить аудиторию и оппонента против вас. Правда, для подобных случаев вы наверняка подготовили пару вербальных мин, но, к сожалению, их жертвой будете только вы сами. Поэтому необходимо стремиться к тому, чтобы осталось приятное впечатление: вы дали подходящий ответ, продемонстрировали пример адекватной реакции, а вспоминая ситуацию, вы остаетесь довольны своим поведением и с уверенностью можете сказать: «Все было о'кей, я был о'кей, и ситуация была о'кей». Вот поэтому я и отличаю конструктивную находчивость в споре от всех остальных приемов;
- меткие ответы подобны точным уколам рапиры, заставляющим противника задуматься. Но они никогда не должны быть фейерверком словесных оскорблений или костром инквизиции для вашего оппонента;
- профессиональная находчивость призвана помочь найти выход из неприятной ситуации, а не инсценировать обмен боксерскими ударами и не провоцировать эскалацию агрессии;

- в переносном смысле под находчивостью в спорах можно понимать все ваши, вместе взятые, остроумные мысли, которые хотя и могут остаться невысказанными, однако позволяют удержаться на вершине, а не скатываться вниз;
- уместные и конструктивные ответы в споре должны подвигнуть оппонента на размышления, разъяснить ситуацию, остаться у него в памяти, чтобы он смог их проанализировать;
- находчивость в споре основывается на эмоциональном восприятии, поэтому ваши меткие ответы — это осознанные вербальные, невербальные и паравербальные действия, объясняющие уместную критику поступков, слов вашего собеседника и приглашающие его к продолжению, если вы сами этого хотите, конструктивной беседы;
- ваши меткие ответы должны быть связаны с контекстом, с конкретной фразой, на которую вы хотите отреагировать, и ни в коем случае не превращаться в словесный мусор, вываленный не к месту;
- ваши находчивые ответы нацелены на то, чтобы разрешить противоречия, не позволив разговору превратиться в клубок эмоциональных проблем;
- и наконец, именно поэтому ваши меткие и находчивые ответы в разговоре с критически настроенным или неприятным собеседником должны стать отражением вашей репутации, независимости и одновременно высокого коммуникативного интеллекта. Будьте настойчивы в демонстрации своего превосходства.

Находчивость в классическом понимании слова — это продукт светлой головы, а не сильной глотки.

Прежде всего работайте головой и не повторяйте глупости вслед за другими — это серьезное требование к вашей самостоятельной работе с этой книгой и одновременно призыв к вам.

Обратите внимание:

Давая меткий ответ, призванный прекратить словесный поединок, вы должны прервать зрительный контакт.

Тому, кто вставляет рискованную или, наоборот, уместную реплику во время словесной перепалки, дает хороший, убедительный ответ оппоненту на заседании, групповом обсуждении, в разговоре с глазу на глаз, во время беседы за «круглым столом» или на конференции, часто ничего другого не остается, кроме как позволить этому ответу оказать свое воздействие на собеседника.

Человек хочет насладиться вожделенными звуками фанфар в свою честь, реакцией оппонента, его поразительным раздражением и раздражающим поражением. Но вот тут (надо же!) передохнувший оппонент снова рвется в бой. По статистике, в словесной дуэли шансы удержаться на вершине 50/50.

Почему же, спросите вы себя, несмотря на такой великолепный словесный удар, он готов продолжить спор? А все дело в зрительном контакте. Глядя на собеседника, вы как бы спрашиваете: «И что теперь? Я при всем желании не могу представить, что вы еще способны ответить на это!»

Зрительный контакт — деталь, о которой часто забывают, но которая может быть решающей. В то же время это глупая привычка, избавление от которой требует напряжения и концентрации.

Посредством длительного зрительного контакта вы приглашаете собеседника к продолжению словесного поединка. Не стоит этого делать, если вы ожидаете прямо противоположного эффекта

Конструктивные приемы ведения дискуссии

Вы всегда стоите перед выбором, какое направление придать дискуссии, в которой вы участвуете, вашему докладу, презентации или обсуждению. Это может быть:

- конструктивный разговор, цель которого — возобновление дискуссии, ориентированной на достижение результата;

- словесная перестрелка, которая, с одной стороны, содействует установлению определенных отношений между сторонами, а с другой — является деструктивной с точки зрения достижения результата коммуникации.

Конструктивное направление состоит в том, что вы пресекаете эскалацию эмоционального возбуждения, используя каскадную технику прерывания неконструктивных отступлений от темы, сущность которой состоит в том, чтобы возратить дискуссию в деловое русло и заинтересовать стороны в ее результативности. Для того чтобы погасить эскалацию, используйте три стратегических приема:

1. *Реакция на предметном уровне — «Правило КПД».*
2. *Реакция на эмоциональном уровне — «Эмоциональная желтая карточка».*
3. *Реакция на метауровне — «Ответная реакция по Бредемайеру».*

Реакция на предметном уровне — «Правило КПД»

При первых же признаках начинающейся конфронтации, ставящей под сомнение вашу репутацию, имидж или компетентность, имеет смысл применить стратегию прерывания конфронтации на предметном уровне. Это означает, что вы быстро, безболезненно и настойчиво возвращаетесь к обсуждению основной темы.

Представим себе, что до сих пор разговор был конструктивным и протекал по-деловому. Внезапно и почти незаметно он превратился в обсуждение посторонних тем, отклонившись, таким образом, от главной цели. Существуют расхожие нападки личного характера и словесные атаки, которые призваны оказать на вас давление или похоронить вашу репутацию. В такой ситуации вы должны стремиться к тому, чтобы вернуть обсуждение к главной теме. Наиболее подходящая реакция № 1 заключается в «правиле КПД». КПД означает соответственно: «Коснуться (какой-либо темы)», «Повернуть (разговор в нужное русло)» и «Договорить».

Правило КПД

1. *К* — *Оценка*: дайте оценку теме разговора с точки зрения цели дискуссии.
2. *П* — *Возврат*: вернитесь к главной теме.
3. *Д* — *Углубление*: углубитесь в главную тему, чтобы она опять стала основным предметом обсуждения.

Пример

- К* — *Оценка*: «Пожалуйста, не переходите на посторонние темы. Давайте останемся в русле обсуждения главной темы нашей дискуссии и не будем отклоняться от нее».
- П* — *Возврат*: «Наша тема сегодня — логистика продукта XYZ на вашем предприятии».
- Д* — *Углубление*: «Я как раз хотел обратить ваше внимание на негативное влияние на наши производственные циклы. Итак, каким образом мы в приемлемые сроки сможем обеспечить безупречную логистику? Один из способов состоит в том, что...»

Альтернативный вариант, актуальный в случае личных выпадов:

- К* (в повелительном наклонении): «Не стоит начинать полемику. Пожалуйста, придерживайтесь основной темы».
- П*: «Наша тема сегодня — логистика продукта XYZ на предприятии».
- Д*: «Я отметил уже те факторы, которые оказали негативное влияние на наши производственные циклы. Итак, каким образом мы в приемлемые сроки сможем обеспечить безупречную логистику? Один из способов состоит в том...»

Совет: на совещании за «круглым столом» или в дискуссии используйте прием КПД вместе со зрительным контактом.

<i>К /Зрительный контакт с адресатом</i>	Вы говорите: «Не стоит начинать полемику, пожалуйста, придерживайтесь основной темы».
<i>П/Смена зрительного контакта</i>	Глядя на другого собеседника, вы говорите: «Наша тема сегодня — логистика продукта XYZ на предприятии».
<i>Д/Второй собеседник становится адресатом</i>	Вы говорите: «Я указал уже на те факторы, которые имели негативное влияние на наши производственные циклы. Итак, каким образом мы в приемлемые сроки сможем обеспечить безупречную логистику? Один из способов состоит в том...»

Только так можно гарантированно исключить первого адресата из разговора. Зрительный контакт означает: у кого-нибудь есть возражения?! Вы в любом случае не хотите возвращаться к посторонней теме.

Преимущества «правила КПД» очевидны:

- вы последовательно занимаете позицию лидера в разговоре;
- вы не позволяете другим отклоняться от темы разговора;
- вы активно исключаете из разговора посторонние темы и не вдаетесь в обсуждение настроения присутствующих;
- вы непоколебимы в своей позиции и строго придерживаетесь главной темы;
- вы пресекаете перебранки и остроты по поводу компетентности присутствующих;
- все ваши маневры не выходят за рамки вежливости и здравого смысла;
- вы быстро и настойчиво пресекаете бестактное поведение участников;
- при этом вы не только отвечаете на вопросы, но и акцентируете внимание аудитории на четких формулировках;
- вы отвечаете только на те вопросы, которые помогают продолжать дискуссию, соответственно оценивая их по достоинству.

Помните, что каждый ответ оправдывает заданный вопрос!

Пожалуйста, соблюдайте следующие принципы:

Формулируйте позитивные высказывания.

Неправильно: «Душевный настрой — не тема сегодняшней встречи!»

Правильно: «Наша тема сегодня — логистика. Разъясните, пожалуйста, вашу позицию по этому вопросу!»

Подчеркните сказанное однозначной оценкой.

Неправильно: «Таким образом мы быстрее достигли бы поставленной цели».

Правильно: «Только так мы сможем быстро достичь цели нашего разговора!»

Негативные формулировки ставьте в начало фразы, а позитивные — в конец.

Неправильно: «Сейчас речь идет о предприятии в целом, а не о вашей конкретной области».

Правильно: «Сейчас речь идет не о вашей конкретной области, а о предприятии в целом».

Формулируйте свои высказывания кратко и четко.

Неправильно: «Ну вот, так сложилось, что мы уже многократно пытались перейти к обсуждению этой темы. Конечно, при определенных обстоятельствах...»

Правильно: «Вернемся к теме. Мы все разделяем мнение относительно того, что...»

Избегайте любых сравнений, ограничений, объявления себя интеллектуальным банкротом и обнаружения признаков коммуникативной некомпетентности.

Неправильно: «Возможно, пришло время обсудить это, хотя наверное — и я в любом случае “за” — но здесь есть свои минусы...»

Правильно: «Вернемся к предложенным решениям проблемы. Первое решение...»

В разговоре / дискуссии употребляйте не вопросы, а непосредственные призывы в повелительном наклонении.

Неправильно: «Не могли бы мы вернуться к нашей основной теме логистики?»

Правильно: «Господин Майер, пожалуйста, расскажите подробнее о вашем решении проблемы!»

Откажитесь от повторов чужих негативных высказываний: это усиливает ошибочное представление и закладывает основу для упреков в ваш адрес.

Неправильно: «Плохой имидж? Кто вам сказал, что у нас плохой имидж?»

Правильно: «Нет, у нас хороший имидж в глазах общественности!»

Типичные и возможные примеры «К»/Оценки

- Да /нет;
- вопрос был поставлен в другом контексте;
- это не главная тема;
- в этом и состоит наш главный вопрос;
- речь сейчас не об этом;
- это ваше личное мнение;
- вы обобщаете;
- наши клиенты спрашивают о другом;
- это другой аспект;
- верно/неверно;
- это спекуляция;
- это вы так полагаете;
- вы воспользовались неверной информацией;
- это неверное впечатление.

При негативных высказываниях в ваш адрес, в адрес вашей компании по поводу имиджа, компетентности, образования или опыта запретите себе задавать встречные вопросы. Ведь подкованные в риторике противники в ответ на такие вопросы могут открыть самый настоящий «огонь на поражение».

Пример неудачного встречного вопроса

Атака: «В компании у вас плохой имидж!»

Неудачный встречный вопрос: «Почему вы так решили?»

Возможный ответ:

1. Все сотрудники отзываются о вас плохо.
2. Никто не ожидает от вас удачного завершения важного проекта.
3. Вы только что провалили серьезный проект.

Если вы все-таки заинтересованы в развитии темы, советую задавать только оценочные вопросы: «Как вы пришли к такому *ошибочному* мнению?»

Только так можно быть уверенным, что все сказанное вашим оппонентом проиграет в глазах присутствующих и они доверятся *вашей* оценке.

Вообще «Оценка» и «Возврат» в ответах-возражениях часто противопоставляются друг другу.

Считается:

Чем сильнее упрек, тем настойчивее возражение.

Этот контраст особенно заметен в противопоставлениях:

«Оценка»		«Возврат»
Спекуляция	—	Доказательство
Оценка	—	Факт
Личное впечатление	—	Подтверждение
Оценка	—	Вывод
Предположение	—	Результат
Теория	—	Практика

Несколько примеров метких ответов, намеренно сформулированных развернуто и, таким образом, позитивно:

«Вы когда-нибудь посещали семинары по риторике?»

Неверный ответ: «Да!»

Возможная реакция противника: «А почему тогда это незаметно?»

Верный ответ:

К — Оценка: «Да,

П — Возврат: и если вы проанализируете мои выступления, то определенно придете к выводу,

Д — Углубление: что я использую метод пяти предложений в своих высказываниях».

«Почему у вашей компании плохой имидж?»

Неверный ответ: «Плохой имидж? Как вы пришли к такому выводу?»

И тут ваш противник развернется в полную силу.

Верный ответ:

К — Оценка: «У вас сложилось ошибочное мнение.

П — Возврат: В действительности, как в глазах общественности, так и по мнению наших клиентов, имидж компании безупречен.

Д — Углубление: Доказательством этому может служить полученная в этом году награда за...»

Вариации на тему

Ситуация, когда не хватает слов для ответа, часто возникает у менеджеров из-за усвоения определенного шаблона ведения дискуссии, что заставляет действовать по заданной схеме:

- наводящий вопрос → ответ неуверенный, неубедительный/встречный вопрос

либо

- решительный упрек → вынужденные оправдания/отсутствие ответа.

Я всегда испытывал недовольство, оттого что многие мои коллеги учат тому, как *правильно* и развернуто отвечать на вопросы, вместо того чтобы научить *отвечать на правильные вопросы*. А это непросто, так как мы с малых лет усваиваем, что должны отвечать на заданные вопросы и как это следует делать.

«Не спрашивай — отвечай!» — старинное правило, которое не только *не* поможет вам в критической ситуации, но еще и заставит в конечном итоге замолчать. Еще раз:

(Встречные) вопросы исключаются, если имело место негативное высказывание по поводу:

- вашей компетентности и /или имиджа;
- вашей сферы деятельности (или компании);
- (вашей) личности и личных проблем.

Отвечать на вопросы критически настроенных или недоброжелательных собеседников и принимать их высказывания на свой счет — значит оправдывать своих оппонентов и испытывать давление во время дискуссии.

Принципиально важно следующее: (ложная) вежливость требует отвечать на все вопросы собеседника, самодостаточность и профессионализм, напротив, — отвечать выборочно, ибо *каждый ответ оправдывает вопрос!*

Бывший председатель ХДС Г. Гейслер всегда отвечал вопросом на вопрос о своей некомпетентности, говоря так: «Однако прежде всего возникает вопрос, чего мы достигли, а мы достигли: во-первых... во-вторых... в-третьих... в-четвертых...»

Собеседникам было нелегко задавать ему критические вопросы, и они могли только вычеркивать их из своих списков.

По-другому вел себя один топ-менеджер, который в программе канала RTL «Der heiße Stuhl»¹ старался ответить на все вопросы, даже не входившие в его компетенцию, пока перед включенной камерой с ним не случился сердечный приступ.

Какая стратегия предпочтительнее, объяснять не нужно.

А теперь несколько профессиональных советов на основе «правила КПД» о том, как вести себя в критических ситуациях. Мы сделаем акцент на аспектах «К»/Оценка и «Д»/Возврат.

Отнесите критические вопросы и полемические замечания к области теории:

- «Это вопрос из области теории. Исходя же из практического опыта, должен возразить, что...»

Переадресуйте вопросы и бездоказательные клеветнические высказывания другим участникам разговора:

- «Правомерный вопрос, но не по адресу. Спросите об этом нашего руководителя».

¹ Горячий стул (нем.).

Во время дискуссии за «круглым столом» по-другому интерпретируйте вопросы и критические высказывания:

- «Ваш вопрос относится к другому пункту, а не к затронутому только что!..»

Последовательно заменяйте вопросы и замечания критически настроенных или недоброжелательных собеседников другими вопросами/высказываниями:

- «Ваш вопрос касается только темы “Стратегия”. Правильный вопрос к присутствующим с точки зрения нашей компании звучит так...»

Усиливайте значение вопросов или замечаний оппонентов:

- «Ваш вопрос не относится к теме, но за ним кроется, однако, основной вопрос...»
- «Интересный вопрос с точки зрения постороннего, но вопрос, интересующий наших акционеров, звучит так...»

Во время переговоров ограничивайте вопросы и возражения, фокусируясь на теме разговора:

- «Это второстепенный аспект. В конце концов, речь идет о...»
- «Ваш вопрос не относится к теме разговора, потому что мы обсуждаем...»

Сузьте абстрактные вопросы и упреки до уровня дефиниции или простого объяснения термина:

- «Для того чтобы сделать ваш вопрос правомерным, я попрошу вас дать определение проектному менеджменту и объяснить сферу его применения».
- «Понятие ответственности можно трактовать по-разному. О какой ответственности и в каком контексте говорите вы?»

Классически: дайте оценку вопросам и полемическим высказываниям оппонента:

- «Прошу прощения, но это типичный вопрос консультанта по вопросам предпринимательства. Поэтому перейдем сразу к перестановкам в компании!»
- «Извините, но наши акционеры не задают этого вопроса. Они спрашивают...»

Конкретизируйте нападки и вопросы общего характера в интересах остальных участников дискуссии:

- «Пожалуйста, для всех присутствующих конкретизируйте ваш вопрос. О чем идет речь на самом деле?»

Смело вскрывайте нечестные намерения критика:

- «Какую цель вы преследуете, задавая этот дискредитирующий и спорный вопрос?»

Классифицируйте вопрос

или высказывание оппонента в контексте:

- «Дорогой господин Майер, вы снова задаете тот же вопрос, только формулируете его иначе. Мы его только что подробнейшим образом обсудили и дали исчерпывающий ответ. Еще раз: мы...»

Противодействуйте критическим или полемическим вопросам, уточняя их контекст, но оставляя без ответа:

- «Ваш полемический вопрос опять затрагивает лишь небольшой аспект комплексной стратегии нашего предприятия, поэтому вернемся к обсуждению общей стратегии...»

Подчеркивайте некомпетентность нечестных оппонентов:

- «Как менеджер проекта, вы должны знать, что вопрос носит чисто теоретический характер...»

Упражнения к теме

«Вопросы в критических ситуациях»

Важно:

Если ответы даются вам с трудом, представьте конкретную ситуацию в лицах; лучше подольше поломать голову над ответом, чем бросить все на полпути. Образцы удачных ответов вы должны выучить так же, как учите грамматику любого языка.

Пожалуйста, записывайте свои ответы в отдельную тетрадь или блокнот либо скопируйте задание из книги, тогда через некоторое время вы сможете выполнить его снова. Я советую при этом записывать номер страницы или упражнения (в книге используется сквозная нумерация). Кроме того, фиксируйте время, которое

потребовалось для выполнения упражнения, это принесет элемент соревнования!

Прочтите инструкции на страницах 9–10. Не позволяйте себе из-за кажущейся избыточности заданий ограничиться тремя упражнениями; задания необходимы для систематической тренировки.

УПРАЖНЕНИЕ I

Вы — специалист по оптике в маленьком городке (50 000 населения). У вас три магазина, вы известны своей экстравагантной рекламой, которая помогла вам завоевать около 65% рынка. На открытом заседании совета по рекламе, во время активной дискуссии, один новичок, недавно принявший дела в пришедшем в упадок магазине по торговле оптикой, говорит вам следующее:

«У вашей компании — ArtDesignOptikHaus — плохой имидж в городе!»

Отреагируйте по приведенному ниже образцу!

1. Отнесите критические вопросы и полемические замечания к области теории:

2. Переадресуйте вопросы и бездоказательные клеветнические высказывания другим участникам разговора:

3. Во время дискуссии за «круглым столом» интерпретируйте вопросы и критические высказывания:

4. Последовательно заменяйте вопросы и замечания критически настроенных или нечестных собеседников другими вопросами/высказываниями:

5. Усиливайте значение вопросов или замечаний оппонентов:

6. Во время переговоров ограничивайте вопросы и возражения, фокусируясь на теме разговора:

7. Прежде чем отвечать на вопросы, которые носят абстрактный характер, попросите дать конкретное определение прозвучавшему термину:

8. Классически: дайте оценку вопросам и полемическим высказываниям оппонента:

9. Конкретизируйте нападки и вопросы общего характера в интересах остальных участников дискуссии:

10. Смело раскрывайте нечестные намерения критика:

11. Классифицируйте вопрос или высказывание оппонента в контексте:

12. Противодействуйте критическим или полемическим вопросам, уточняя их контекст, но оставляя без ответа:

13. Подчеркивайте некомпетентность нечестных оппонентов:

УПРАЖНЕНИЕ II

Вы — проектный менеджер и только что успешно закончили проект по реорганизации сбыта на предприятии.

Во время заседания один из присутствующих клиентов мимоходом делает замечание, что сбыт пока несколько не улучшился и результатов реорганизации не видно.

Он начинает полемику: «Это очередной проект, когда масса людей сидит за столом и сотрясает воздух, а результат более чем скромный!»

Отреагируйте по приведенному ниже образцу!

14. Отнесите критические вопросы и полемические замечания к области теории:

15. Переадресуйте вопросы и бездоказательные высказывания другим участникам разговора:

16. Во время дискуссии за «круглым столом» интерпретируйте вопросы и критические высказывания:

17. Последовательно заменяйте вопросы и замечания критически настроенных или нечестных собеседников другими вопросами/высказываниями:

18. Усиливайте значение вопросов или замечаний оппонентов:

19. Во время переговоров ограничивайте вопросы и возражения, фокусируясь на теме разговора:

20. Сузьте абстрактные вопросы и упреки до уровня дефиниции или простого объяснения термина:

21. Классически: дайте оценку вопросам и полемическим высказываниям оппонента:

22. Конкретизируйте нападки и вопросы общего характера в интересах остальных участников дискуссии:

23. Смело вскрывайте нечестные намерения критика:

24. Классифицируйте вопрос или высказывание оппонента в контексте:

25. Противодействуйте критическим или полемическим вопросам, уточняя их контекст, но оставляя без ответа:

26. Подчеркните некомпетентность нечестных оппонентов:

УПРАЖНЕНИЕ III

Вспомните какое-нибудь критическое замечание в свой адрес и запишите его здесь:

Смоделируйте ситуацию и отреагируйте по приведенному ниже образцу!

27. Отнесите критические вопросы и полемические замечания к области теории:

28. Переадресуйте вопросы и бездоказательные высказывания другим участникам разговора:

29. Во время переговоров по-другому интерпретируйте вопросы и критические высказывания:

30. Последовательно заменяйте вопросы и замечания критически настроенных или нечестных собеседников другими вопросами/высказываниями:

31. Усиливайте значение вопросов или замечаний оппонентов:

32. Во время дискуссии за «круглым столом» ограничивайте вопросы и возражения, сконцентрируйтесь на теме разговора:

33. Сузьте абстрактные вопросы и упреки до уровня дефиниции или простого объяснения термина:

34. Классически: дайте оценку вопросам и полемическим высказываниям оппонента:
-
35. Конкретизируйте нападки и вопросы общего характера в интересах остальных участников дискуссии:
-
36. Смело вскрывайте нечестные намерения критика:
-
37. Классифицируйте вопрос или высказывание оппонента в контексте:
-
38. Противодействуйте критическим или полемическим вопросам, уточняя их контекст, но оставляя без ответа:
-
39. Подчеркните некомпетентность нечестных оппонентов:
-

Возможно, вы на основе собственного опыта ведения дискуссий знакомы с ситуацией, когда собеседник увильивает от поставленного вопроса и, отвечая на другие, настойчиво отклоняется от основной темы.

Чтобы в интересах читателя и, конечно, своих собственных не оставить эту тему без внимания, даю несколько профессиональных советов:

- Решительно прервите вдающегося в излишнюю полемику или уходящего от темы собеседника и повторите свой вопрос: «Извините, вы отклонились от темы. Мой вопрос звучал так...»
- Открыто выскажите собеседнику свое мнение о том, что он говорит: «Пожалуйста, ответьте на мой вопрос без “если” и “но”!» — «Извините, но это неудовлетворительное объяснение».

И еще один важный совет:

Услышав ложные утверждения, немедленно прервите оппонента (сдержанность здесь неуместна), ясно выразите свой протест и несогласие с помощью жестов. Смело выводите собеседника на чистую

воду! Избегайте стереотипных кивков в ответ! Когда вы киваете, вы хотите показать собеседнику, что знаете, к чему он клонит, а это, в свою очередь, сигнализирует ему — он прав в своем высказывании. Такое поведение непродуктивно.

Упражнения для тренировки реакции на упреки, полемические замечания, фразы-убийцы и ложные утверждения

Чтобы добиться *устойчивой* реакции, важно выполнять упражнения, не имея контекста. Отреагировав правильно, вы подчеркнете свою компетентность, профессионализм или свое ноу-хау.

Не забывайте о правилах, приведенных выше, а также о «правилах КПД».

Важно:

Если ответы даются с трудом, то представьте их в виде образов; лучше подольше поломать голову над ответом, чем бросить все на полпути. Образцы удачных ответов вы должны выучить так же, как учите грамматику любого языка.

Пожалуйста, записывайте свои ответы в отдельную тетрадь или блокнот либо скопируйте задание из книги, тогда через некоторое время вы сможете выполнить его снова. Я советую при этом записывать номер страницы или упражнения (в книге используется сквозная нумерация). Кроме того, фиксируйте время, которое потребовалось для выполнения упражнения, это привнесет элемент соревнования!

Еще раз прочтите инструкции на страницах 9–10.

Пример вопроса:

«Вы можете хотя бы один раз компетентно сделать доклад?..»

Ответная реакция:

К — Оценка: Разумеется, я как раз это и делаю.

П — Возврат: Я только что объяснил положение вещей и заявил,

Д — Углубление: что мы нашли следующее решение проблемы...

Упражнения

40. «Итак, признайтесь откровенно...»

Оценка: _____

Возврат: _____
Углубление: _____

41. «По итогам дискуссии даже вы сами признаете ошибку...»

Оценка: _____
Возврат: _____
Углубление: _____

42. «Чем вы объясните ваш плохой имидж?»

Оценка: _____
Возврат: _____
Углубление: _____

43. «Дорогой коллега, не думаете же вы серьезно, что...»

Оценка: _____
Возврат: _____
Углубление: _____

44. «Дружище Майер, вы опять ищете козла отпущения?»

Оценка: _____
Возврат: _____
Углубление: _____

45. «То, что вы там делаете,
напоминает действия невротика!»

Оценка: _____
Возврат: _____
Углубление: _____

46. «Как вы пришли к этой односторонней,
некомпетентной и непродуманной идее?»

Оценка: _____
Возврат: _____
Углубление: _____

47. «Вы поняли, о чем я — вы меня вообще слушаете?»

Или опять скажете, что ничего не поняли?»
Оценка: _____

- Возврат: _____
Углубление: _____
48. «Я же вам уже много раз подробнейшим образом объяснял, что...»
Оценка: _____
Возврат: _____
Углубление: _____
49. «Пardon, но о проектном менеджменте вы и понятия не имеете!»
Оценка: _____
Возврат: _____
Углубление: _____
50. «Ну, вечный умник, не станете же вы снова объясняться в том, что...»
Оценка: _____
Возврат: _____
Углубление: _____
51. «Совершенно ясно, что вы снова и снова допускаете фатальный просчет...»
Оценка: _____
Возврат: _____
Углубление: _____
52. «Если бы вы хоть раз честно признали...»
Оценка: _____
Возврат: _____
Углубление: _____
53. «Вы, как в некотором роде интеллектуал, должны знать, что...»
Оценка: _____
Возврат: _____
Углубление: _____
54. «Поздравляю: вот уже пять минут вы ходите вокруг да около...»
Оценка: _____

Возврат: _____
Углубление: _____

55. «Это полная чушь...»

Оценка: _____
Возврат: _____
Углубление: _____

56. «Это весьма запутанная теория, однако в ней вы как раз сильны!»

Оценка: _____
Возврат: _____
Углубление: _____

57. «Ваше заблуждение случайно или это осознанный выбор?..»

Оценка: _____
Возврат: _____
Углубление: _____

58. «Это для вас характерно: закрыть глаза и идти напролом!»

Оценка: _____
Возврат: _____
Углубление: _____

59. «Дорогая коллега, вы действительно так наивны или это ваша уловка?»

Оценка: _____
Возврат: _____
Углубление: _____

60. «Мои комплименты, но объясните, пожалуйста, как можно так упорно не замечать реального положения вещей?»

Оценка: _____
Возврат: _____
Углубление: _____

61. «Пardon, но то, что вы говорите, — чистой воды безумие!»

Оценка: _____

Возврат: _____
Углубление: _____

62. «Вам поможет, если я буду говорить медленнее?»

Оценка: _____
Возврат: _____
Углубление: _____

63. «Мне следует объяснить еще раз
или до вас просто с трудом доходит?»

Оценка: _____
Возврат: _____
Углубление: _____

64. «Вы слышите только то, что говорите самому себе,
или даже это для вас слишком сложно?»

Оценка: _____
Возврат: _____
Углубление: _____

65. «Вы всегда так критикански настроены
во время публичных выступлений?»

Оценка: _____
Возврат: _____
Углубление: _____

66. «Вы серьезно хотите подsunуть нам это под видом
убедительной стратегии?»

Оценка: _____
Возврат: _____
Углубление: _____

67. «Думаете, мы с вами в цирке, да?»

Оценка: _____
Возврат: _____
Углубление: _____