

Карстен Бредемайер

# ИСКУССТВО СЛОВЕСНОЙ АТАКИ



ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

Более 50 приемов. Более 800 примеров.

Более 200 упражнений

Карстен Бредемайер

**Искусство словесной атаки.  
Практическое руководство**

«Альпина Диджитал»

2003

## **Бредемайер К.**

Искусство словесной атаки. Практическое руководство /  
К. Бредемайер — «Альпина Диджитал», 2003

ISBN 978-5-96-143907-6

Новый учебник по риторике, написанный известным коуч-консультантом Карстеном Бредемайером, знакомит с конструктивными приемами ведения дискуссии, которые он пропагандирует на семинарах для менеджеров среднего и высшего звена. Этому искусству важно научиться, ведь находчивый ответ поможет победить в споре, обезоружить не всегда благожелательно настроенного оппонента, а также подать себя с достоинством в непростой ситуации. В книге представлены более 50 различных приемов и свыше 200 упражнений, которые позволят отточить мастерство ведения дискуссий. Теперь вас не смогут застать врасплох, а ваши умелые действия и смелые реплики вызовут настоящую зависть окружающих.

ISBN 978-5-96-143907-6

© Бредемайер К., 2003

© Альпина Диджитал, 2003

# Содержание

Предисловие	7
Важные замечания	8
1. Быть находчивым в споре	9
Конструктивные приемы ведения дискуссии	11
Реакция на предметном уровне – «Правило КПД»	12
Правило КПД	13
Конец ознакомительного фрагмента.	16

**Карстен Бредемайер**  
**Искусство словесной атаки.**  
**Практическое руководство**

Карстен Бредемайер

**ИСКУССТВО**  
**СЛОВЕСНОЙ АТАКИ**

*Практическое руководство*

Перевод с немецкого

*9-е издание*



Москва  
2015

Переводчик *Е. Жевага*

Редакторы *Н. Галактионова, О. Нижельская*

Корректор *О. Ильинская*  
Компьютерная верстка *А. Фоминов*  
Арт-директор *С. Тимонов*  
Использовано изображение *Shutterstock.com*

© Orell Füssli Verlag AG, Zürich, 2003

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2015

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

\* \* \*

*Эту книгу я с любовью посвящаю жене Керстин, которая, как мне кажется, впитала находчивость с молоком матери, и поэтому она – настоящий спарринг-партнер в любой ситуации, будь то эмоциональная перепалка или полные рационализма дебаты. Для нас обоих справедливо следующее высказывание:*

*«Острословие хорошо для спора на любую тему при условии, что мы оба намеренно от него откажемся!»*

## 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 плетки, 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](http://www.dr-bredemeier.de)*

*Эл. почта: [dr-bredemeier@t-online.de](mailto: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 туз 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 приходить 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 приходить 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.

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

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.

## 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 вернуть 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.

### *К / Зрительный контакт с адресатом*

Вы говорите: «Не стоит начинать полемику, пожалуйста, придерживайтесь основной темы».

### *П / Смена зрительного контакта*

Глядя на другого собеседника, вы говорите: «Наша тема сегодня – логистика продукта XYZ на предприятии».

### *Д / Второй собеседник становится адресатом*

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 «правил 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.*

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.