

Петер Модлер

Как разговаривать с теми, кто вас **не слышит**



*Стратегии
для случаев,
когда аргументы
бессильны*

Петер Модлер
Как разговаривать с
теми, кто вас не слышит:
стратегии для случаев,
когда аргументы бессильны

текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=55656505

П. Модлер. Как разговаривать с теми, кто вас не слышит: стратегии для случаев, когда аргументы бессильны: ООО «Попурри», 2020; Минск; 2020

2020

ISBN 978-985-15-4588-5

Аннотация

Известный коуч и автор бестселлеров Петер Модлер анализирует ситуации из области политики и бизнеса, в которых верх одерживают люди, интересующиеся в первую очередь собственным статусом. Из этих ситуаций он выводит десять конкретных стратегий, позволяющих оказывать сопротивление. Примените против игнорантов их же оружие. Это всего лишь вопрос техники! Для широкого круга читателей.

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ,	5
1. ДЛЯ ЧЕГО СУЩЕСТВУЮТ КУЛИСЫ,	18
Конец ознакомительного фрагмента.	22

П. Модлер

**Как разговаривать с
теми, кто вас не слышит:
стратегии для случаев,
когда аргументы бессильны**

Перевод с немецкого выполнил *С. Э. Борич* по изданию:
MIT IGNORANTEN SPRECHEN: Wer nur argumentiert,
verliert.

Peter Modler, 2019.

Издание охраняется законом об авторском праве.

Нарушение ограничений, накладываемых им на воспроизведение всей этой книги или любой ее части, включая оформление, преследуется в судебном порядке.

© 2019 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Umschlaggestaltung: total italic, Thie ry Wijnberg, Amsterdam/
Berlin

Umschlagmotiv: © Shutterstock: RLRLRLLL © Cover
Image Shutterstock.com. ColinCramm

© Перевод. Издание. Оформление. ООО «Попурри»,
2020

ПРЕДИСЛОВИЕ, или Крах аргументов

Игноранты – нечаянные или сознательные

Оказаться в Париже и заблудиться – это проще простого. Мой поезд отправляется с определенного вокзала, а его еще надо найти. Поэтому я задаю вопрос прохожему, как пройти к Восточному вокзалу, и слышу в ответ: «Je l'ignore» («не знаю»).

В этом ответе нет никакого скрытого смысла. Просто человек действительно не знает, где этот вокзал, не скрывает этого и не отправляет меня из ложной вежливости в какой-нибудь тупик. Нет, он откровенно признается в своем незнании, а я могу, нисколько не обижаясь на него, спросить об этом кого-нибудь другого. Je l'ignore – Не знаю! И это отнюдь не говорит о том, что собеседник игнорирует вас или ваш вопрос. Так обстоят дела во французском языке.

Совсем другое дело у нас. Если человек что-то игнорирует, это можно толковать двояко. Во-первых, как проявление невежества, то есть попросту незнания и полной неосведомленности. А во-вторых, как осознанный подход – человек испытывает своего рода гордость от собственной ограниченно-

сти («Я никогда не был в соседней деревне и не собираюсь туда»). Тут следует напомнить о двух видах некомпетентности, ставших уже набившими оскомину штампами на страницах книг, претендующих на научность: первый из них, когда кто-то действительно чего-то не знает, а второй – когда он не знает, что он не знает.

Но под крышей «невежества» у нас скрывается также намеренная инсценировка незнания, когда кто-то не просто чего-то не знает, но и не хочет знать – игнорирует. На самом-то деле человек понимает, о чем его спрашивают, и вполне адекватно воспринимает факт вопроса, но чисто рефлекторно принимает решение не реагировать на него. Либо потому, что не знает, что ответить, либо с каким-то нездоровым намерением. Тут уж не может идти никакой речи о невинном неведении.

Предположим, я провожу совещание, и тут вдруг нервно встречается Свен со своим возражением. Но я игнорирую его слова и продолжаю, будто ничего не слышал. Зачастую такой номер проходит – особенно если я босс.

Но я могу и не игнорировать замечание Свена, если мне свойственны определенные моральные принципы и я убежден, что все присутствующие должны иметь право высказаться. Правда, в этом случае могут начаться пустопорожние разговоры вокруг второстепенных аспектов темы, обсуждение в конечном счете выйдет за рамки повестки дня, и я же еще окажусь виноватым из-за того, что вовремя не оборвал

Свена. Да, не все так просто с этим «игнорированием».

От глагола «игнорировать» в нашем речевом обиходе образовалось существительное «игнорант», и это слово уже имеет ярко выраженную негативную окраску: «Да он же настоящий игнорант!», «Она ведь просто игнорантка!», «Чистый игнор!» По крайней мере, в среде интеллигенции эти слова часто употребляются как бранные.

А что, если именно здесь лежит ключ к успеху во многих непростых ситуациях нашей жизни? Если эта пресловутая «игнорантность», то есть осознанное проявление кажущегося невежества, даст нам больше свободы и пространства для действий? Если именно интеллектуалы окажутся в выигрыше, сознательно нацепив на себя маску игноранта в ходе широкомасштабных общественных дебатов? Если тактические приемы игнорантов зарекомендуют себя как самое действенное оружие в те времена, когда популисты повсюду празднуют победы?

И это оружие может оказаться очень кстати, потому что пока мы, к сожалению, видим совершенно обратную картину. Тот, кто делает ставку на аргументы в борьбе против воинствующих невежд, регулярно оказывается в проигрыше.

Правда, интеллигенты в этом никогда не признаются. Они находят красивые слова для объяснения своих поражений и предпочитают утешаться горячими изъявлениями солидарности в среде себе подобных. Они высказывают в интернете свое возмущение и получают в ответ массу пустых лай-

ков, пишут свои комментарии объемом в 500 знаков и жалуются на упадок политических нравов. Люди с академическим образованием не способны признать, что их тщательно выстроенные цепочки аргументов, используемые в ходе важных дискуссий, не приводят ни к какому результату. И все это вместо того, чтобы спокойно сесть и беспристрастно отчитаться перед самим собой в том, почему мои коммуникативные потуги провалились с таким треском.

К тому же следует, вероятно, признать, что людям, ни в грош не ставящим аргументы, свойственна определенная притягательность, и мы почти завидуем им. Ведь в реальной жизни мы все чаще видим, как они празднуют успех, доби-ваются всего, к чему стремятся, и все больше определяют общий климат. А те, кто пытаются все разложить по полочкам, все чаще остаются с носом. Как это удастся игнорантам? Очень хотелось бы понять.

Именно этому и посвящена наша книга. Мы отправимся по следам игнорантов, которые они оставляют в общественной жизни и профессиональной деятельности. Или, выражаясь более научно, мы рассмотрим с вами коммуникативные инструменты, применяемые ими в контексте общественных и профессиональных дискуссий и споров. Само собой разумеется, такого рода инструменты могут использоваться по-разному, и сами по себе они ни в чем не виноваты.

Ведь любая лопата или отвертка изначально предназна- чены для выполнения определенного действия, но могут ис-

пользоваться и с совершенно иными намерениями. И не стоит сомневаться в их необходимости или даже отказываться от них только потому, что кто-то использует их не по назначению или в неблагоприятных целях.

Что касается коммуникативных инструментов, то здесь тоже следовало бы внимательно разбираться с каждым конкретным случаем. Когда, например, Дональд Трамп в ходе открытой дискуссии смешивает Хиллари Клинтон с грязью, то можно, конечно, критиковать характер Трампа, возмущаться по поводу его политических взглядов и даже утверждать, что вас от него тошнит. Это нетрудно, и такой подход позволит вам без труда снискать аплодисменты публики. Но, с другой стороны, я как интеллектual обязан оправдывать свое звание и в деталях разбираться, при помощи каких приемов человеку, не признающему аргументов, удастся технически грамотно поразить и подавить соперницу, обладающую куда более мощными средствами аргументации. Ведь даже у несимпатичной тебе особы можно почерпнуть кое-какие практичные приемы. «*Sine ira et studio*» (надо же как-то подчеркнуть свое гуманитарное образование)¹.

Если мы хотим иметь хоть какие-то шансы в борьбе против риторической тактики игнорантов, придется приложить усилия, чтобы расшифровать их образ действий и то профессиональное совершенство, с каким используется коммуникативный инструментарий, ставящий с ног на голову все

¹ Для всех негуманитариев: «Без гнева и пристрастия» (Тацит).

правила, которые мы когда-то учили в школе и в университете, но вместе с тем демонстрирующий чрезвычайную эффективность. Аргументы при этом играют на удивление ничтожную роль. Куда делись критерии старого доброго школьного сочинения, где нужно было изложить сначала свои доводы, потом позицию другой стороны, а уж затем осуществить некий синтез? Все это уже никому не нужно. Что стало с нашими представлениями о строгости и скупости выразительных средств речи? Это уже вчерашний день. Игноранту на все это наплевать. Он действует совершенно иначе, достигая при этом весьма ощутимых результатов.

Он может проявить себя в самых разных формах: на предвыборном партийном плакате, в коммерческой рекламе предприятия, в видеоролике на YouTube и, само собой разумеется, в печатных изданиях. В этой книге мы ограничимся рассмотрением тактики игнорантов в процессе непосредственного общения, там, где они проявляют себя в сценах реальной жизни, так сказать, «в прямом эфире», на глазах у общественности.

Здесь у игноранта сегодня много возможностей показать себя во всей красе. Такая форма современного искусства, как перформанс, создана будто специально для него.

Предложенный формат рассмотрения позволит быстрее понять суть многих общественных конфронтаций политиков и публичных личностей. Для этих сцен зачастую характерны заметная нарочитость, повторение одних и тех же шаб-

лонов и постоянное использование символических аспектов (да и разыгрываются они, как правило, по одинаковому сценарию).

Так, например, один из президентов, приветствуя главу другого государства, намеренно ставит его ниже себя; одна известная дама, занимающая пост главы правительства, успешно демонстрирует стойкий иммунитет против намеренных оскорблений и унижений в свой адрес; одна из политических партий подрывает все парламентские стандарты, а контролирующие инстанции ничего не могут с этим поделать. Подобные эпизоды можно ежедневно наблюдать и в политическом микромире многих фирм и организаций. Там такого рода «театральное поведение» тоже зачастую полностью подменяет собой – к сожалению – рациональную аргументацию.

Пора стряхнуть с себя оцепенение

То, как мы ведем себя с игнорантами, в конце концов, имеет большое значение для будущего любой демократии. До настоящего времени, по крайней мере в Германии, общепризнанным считалось, что споры в среде демократов должны проходить «жестко по сути и корректно по стилю». Однако с появлением в ряде немецких земельных парламентов партийных представителей Альтернативы для Германии там почти повсеместно все скатилось к уровню Трампа. Я уже не

говорю об Австрийской партии свободы или Швейцарской народной партии, возглавляемой Кристофом Блохером. Когда на их политические выступления реагируют, используя исключительно логические аргументы (в духе «С правыми тоже надо вести диалог»), их это нисколько не трогает.

Правда, большинство вопросов решается в коридорах власти чаще всего без всякой шумихи, втихомолку и, как правило, анонимно. Однако иногда складываются такие ситуации, когда механизмы власти оказываются в свете прожекторов, и их уже больше никак нельзя игнорировать. Наступает момент истины, когда со всей неприглядностью проявляется то, на что мы обычно закрываем глаза. И тогда у нас появляется шанс побольше узнать и понять, как происходит коммуникация между людьми. Поэтому в таких случаях надо внимательно слушать и смотреть, даже если нам не понравится то, что может при этом открыться.

К такого рода ситуациям неожиданного прозрения мы относим, например, три тура масштабных дебатов между Хиллари Клинтон и Дональдом Трампом в ходе президентской предвыборной гонки в 2016 году.

То, что проходило на глазах миллионов зрителей, не было каким-то рядовым и преходящим событием, о котором в скором времени все уже забудут. Напротив, его значимость сохраняется, и не в последнюю очередь потому, что речь идет о парадигме, о поучительном примере, важность которого выходит далеко за рамки конкретной избирательной

кампании в США. На этом примере со всей удручающей очевидностью становится понятна тактика игнорантов, которую уже можно считать чуть ли не искусством.

Как это часто бывает, когда европейцы в страхе и с тайным восторгом наблюдают какое-то явление, происходящее в США, в надежде, что их минует чаша сия, нечто подобное через несколько лет происходит и у нас. Три тура эпохальных теледебатов между Хиллари Клинтон и Дональдом Трампом продемонстрировали столкновение коммуникативных миров, которое разрушает многие из бытующих в нашей стране ложных «истин» и бережно лелеемых иллюзий.

Какое-то время после дебатов левая демократическая пресса превозносила госпожу Клинтон как победительницу, которая сумела взять верх на Трампом с помощью своей аргументации. Однако, если внимательно просмотреть все три выступления и обратить внимание на разыгравшиеся там драматические сцены, можно со всей очевидностью понять, как часто Клинтон терпела неудачу, наталкиваясь на поведение Трампа. Сила ее риторики, которую восхваляют те, кто сам делает ставку на аргументированный диалог, совершенно не помогла ей в противостоянии с противником, который полностью отказался принять предлагаемые ему правила игры, чего ожидала от него Клинтон. В решающих эпизодах она демонстрировала полную беспомощность.

В этой книге речь пойдет как раз о таком механизме подавляющего воздействия и о той беспомощности, которую

он вызывает. Когда искусство игноранта достигает апогея, оно способно полностью лишить сил любого противника. И подобные явления характерны отнюдь не только для США и для ведущих политиков. В Германии этот поучительный эпизод конфронтации Клинтон и Трампа не получил должной оценки, так как его затмило бурное негодование по поводу наглости и заносчивости, которых в этом эпизоде было предостаточно. Тем не менее у нас происходит то же самое, пусть даже по мелочам, но зато ежедневно и по тем же самым правилам. Жаль только, что рядом не оказывается телекамер.

Правда, речь здесь идет не о президентстве и не о том, как долго определенная личность может оставаться у власти, пробившись туда в свое время в качестве временной фигуры. Скорее всего, нам придется рассматривать вопросы о том, долго ли еще придется терпеть какую-нибудь начальницу отдела, как складываются переговоры по поводу повышения зарплаты, как можно противодействовать незаконным увольнениям или как организовать коллектив, чтобы поставить на место зарвавшегося шефа. Сюда же можно добавить и злоупотребления служебными полномочиями, связанные с сексуальными домогательствами (которые разыгрываются по той же самой схеме).

Но на людей, ставших жертвами подобных ситуаций, они оказывают такое же драматическое воздействие, как и крупные события, попавшие на телеэкраны. А в некоторых слу-

чаях они могут привести и к психическим травмам. Правила, по которым разворачиваются такие конфликты, несколько не отличаются от тех, которые мы наблюдали в дебатах Клинтон и Трампа. И решение у этих проблем точно такое же. Оно заключается в том, что используемая игнорантами тактика может носить не только односторонний характер и ее можно использовать против них самих.

В этой книге я пытаюсь разобраться в том, какие механизмы в подобных конфронтациях способны парализовать соперника и привести его к поражению (даже если он располагает более сильными аргументами). Одновременно мы попытаемся понять, как можно развернуть эти механизмы в обратном направлении и заставить их работать в интересах тех людей, которые стремятся отстоять свою правоту, в том числе и с помощью аргументов.

В первой главе я затрагиваю такие понятия, как «статус» и «территория», и представляю две системы коммуникации, весьма существенно отличающиеся друг от друга. Во второй и третьей главах я рассматриваю эти системы применительно к полным драматизма дебатам Трампа и Клинтон, которые могут служить примером для множества других конфронтационных ситуаций. В четвертой главе я постараюсь показать вам, из каких ложных предпосылок исходила Клинтон еще на этапе своей подготовки к дебатам. В пятой главе приводятся многие аналогичные примеры из германской действительности – Ангела Меркель, Олаф Шольц, Хорст Зеехофер,

действия партии Альтернатива для Германии (АдГ) в ландтагах и т. п.

В шестой главе мы познакомимся с поучительным примером из жизни одной немецкой организации. На нем я пытаюсь объяснить возможные пути практического разрешения некоторых конфликтов. В седьмой главе представлены диагностические инструменты, с помощью которых можно еще на ранней стадии распознать суть многих действий. Восьмая глава показывает нам, как надо действовать при встрече с агрессивной личностью, пытающейся дезориентировать нас. В девятой главе речь идет о людях, старающихся сглаживать конфликты, и о том, как их ограниченность служит питательной средой для наглости.

Десятая глава демонстрирует, что патовая ситуация может стать вполне продуктивной, что зачастую недооценивается. В одиннадцатой главе речь идет о тех, кто побеждает соперников с помощью одних только избитых штампов. Двенадцатая глава посвящена хроническим лжецам. Наконец, в последней главе представлены десять проверенных правил применения технических приемов игнорантов – в интересах всех тех, кто не хочет, чтобы логические аргументы постоянно оказывались в проигрыше.

Мне еще хотелось бы откровенно сказать о том, чего не стоит ожидать от этой книги. Она не является руководством по борьбе с популизмом. Она не может заменить работу по выработке политической стратегии. В ней нет ничего о трол-

лях и твитах. Она не объясняет причин победы на выборах популистских групп. Она не может снять с поста заболтавшегося главу правительства. Ее задача несколько более скромная: показать читателям, при помощи каких инструментов они могут противостоять игнорантам в условиях прямой конфронтации. Ответ на этот вопрос вы сможете найти в данной книге.

И еще два небольших технических момента: за исключением некоторых общеизвестных имен видных политиков или авторов приведенных цитат, все имена и фамилии в этой книге вымышлены, совпадения могут быть только случайными. Использованные материалы на английском языке переведены мною.

Выражаю свою благодарность Анне Коттерер и Эккехарду Польманну за их большой труд в работе над текстом этой книги.

Амольтерн, весна 2019 г.

Петер Модлер

1. ДЛЯ ЧЕГО СУЩЕСТВУЮТ КУЛИСЫ, или Как декорации определяют политику

Язык знаков, помечающих территорию

Несколько лет тому назад меня пригласили на совещание руководящих работников одного концерна. Все было как обычно. В фойе главного здания я сообщил о своем прибытии служащему за стойкой регистрации посетителей. Кругом кипела жизнь, люди вокруг меня о чем-то беседовали, разговаривали по телефонам, расхаживая туда-сюда по залу. За мной образовалась небольшая очередь. Вид у всех был очень-очень занятой. Мне пришлось какое-то время подождать, пока сверху моей персоне не дали зеленый свет. Я получил пропуск, который следовало носить на видном месте, и поднялся на лифте на пару этажей.

Когда двери лифта открылись, я очутился в каком-то безмолвном мире: на полу толстое ковровое покрытие и кругом тишина. Ко мне подошла элегантно одетая сотрудница, провела меня за угол и, мило улыбаясь, предложила присесть

ненадолго, пока за мной не придут. Она любезно предложила чашечку капучино, но я отказался. Девушка тут же удалилась, а я стал рассматривать обстановку, в которой мне предстояло ждать. Это был диван метров эдак шесть или восемь в длину, великолепная дизайнерская работа из кожи и стали. По обе стороны от дивана были огромные окна во всю стену, через которые открывался вид на город. И диван, и помещение, в котором он стоял, были, мягко говоря, просторными сверх всякой меры.

Я не успел еще обмолвиться и словом ни с кем из членов правления, а со мной все это время уже велась беседа. Не в словесной форме, а, скорее, в вещественной: само помещение говорило о многом. Ради эксперимента я присел на диван, однако тут же встал. Не было никаких сомнений в том, какое впечатление он должен был произвести на меня своим видом и размерами: ты должен ощутить себя мелкой букашкой. Именно в таком качестве мы тебя рассматриваем, и нам хочется, чтобы ты сам это чувствовал.

Задолго до того, как тебе прямо и четко скажут, кто здесь хозяин, ты во многих случаях и сам это ясно поймешь из того, как обставлено окружающее пространство. Это можно принять как должное или заранее внутренне подготовиться к чему-то подобному. Такие декорации, как правило, служат интересам только одной стороны, а не двух. Пожалуй, следует быть даже благодарным подобным инсталляциям, потому что они выступают в роли предупреждающего знака и обра-

щают ваше внимание на то, в каком статусе привыкла видеть себя противоположная сторона.

Тем не менее значение таких пространственных знаков регулярно недооценивается, а игноранты этим пользуются. Вот один из примеров: дама, профессор, входит в кабинет ректора, отличающегося диктаторскими наклонностями, и привычно усаживается в мягком уголке с низко расположенными сиденьями, которые лишают ее возможности сидеть прямо, отчего ее диафрагма оказывается сдавленной.

Это еще можно было бы понять, если бы она впервые оказалась в этом кабинете. Но, когда деловые встречи проходят всегда в одном и том же помещении, а профессор регулярно испытывает при этом ощущение нехватки воздуха (не удивительно, ведь у нее сдавлена диафрагма), почему она в таком случае добровольно садится всегда именно на это неудобное место? Ее начальник, оборудовавший много лет назад такую «опытную установку», и сам порой удивляется, что дальнейший ход встречи легко предугадать и все происходит по его сценарию. Сам он, конечно же, сидит вполне удобно.

Однако можно привести и массу примеров, когда вы можете использовать такую пространственную режиссуру в своих интересах. Например, один коллега регулярно заявлялся ко мне в кабинет, по-хозяйски усаживался на стул для посетителей и отнимал у меня кучу времени пустой болтовней. Так продолжалось до того дня, пока я не водрузил на тот стул кучу книг и документов, так что коллеге некуда бы-

ло присесть. И все прекратилось. Или представьте себе совещание, где самое важное с политической точки зрения место находится напротив начальницы и рядом с проектором для презентаций. Я занял его еще до начала мероприятия, повесив на спинку стула свой пиджак. И этот знак того, что место занято, принимается всеми без возражений. И вот уже мой авторитет становится чуточку больше, хотя коллеги тоже не прочь были бы посидеть на этом месте.

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.