

Текст взят с психологического сайта <http://psylib.myword.ru>

*На данный момент в библиотеке MyWord.ru опубликовано более 2500 книг по психологии.*

*Библиотека постоянно пополняется. Учитесь учиться.*

*Удачи! Да и пребудет с Вами.... :)*

Сайт psylib.MyWord.ru является помещением библиотеки и, на основании Федерального закона Российской Федерации "Об авторском и смежных правах" (в ред. Федеральных законов от 19.07.1995 N 110-ФЗ, от 20.07.2004 N 72-ФЗ), копирование, сохранение на жестком диске или иной способ сохранения произведений размещенных в данной библиотеке, в архивированном виде, категорически запрещен.

Данный файл взят из открытых источников. Вы обязаны были получить разрешение на скачивание данного файла у правообладателей данного файла или их представителей. И, если вы не сделали этого, Вы несете всю ответственность, согласно действующему законодательству РФ. Администрация сайта не несет никакой ответственности за Ваши действия.

88.5  
H49

T A S C H E N G U I D E  
*Просто! Практично!*



Находчивость

Матиас Нёльке

# Находчивость

Искусство отражать удар

КОПИРАЙТИНГ  
**ОМЕГА-А**

WWW.TRAININGS.RU  
**TRAININGS**  
проект компании «Амгула-Брокер»

# **Schlagfertigkeit**

**Dr. Matthias Nolike**

4. Auflage

**Haufe**  
...

**TASCHEN GUIDE**  
**Просто! Практично!**

**Матиас Нёльке**

# **Находчивость**

**Искусство отражать удар**

**ИЗДАТЕЛЬСТВО**

**ОМЕГА-Л**

**Москва, 2007**

# TASCHEN GUIDE

Просто! Практично!

*Изданы*

Типичные ошибки менеджеров

Техники продаж

Поиск работы: как дойти до интервью

Способы расчета затрат и прибыли

Руководство командой

Управление временем

Техники манипуляции: распознавание и противодействие

Йога на работе и дома

Память. Тренировка памяти и техники концентрации  
внимания

Самоменеджмент. Эффективно и рационально

Конфликты на работе. Как их распознавать, разрешать,  
предотвращать

Учимся принимать решения

Практика психологического давления

Правила хорошего тона. Как вести себя во время  
пребывания за границей

Секреты эффективного делового общения

Как добиться признания

Секреты обаяния. Как оказывать влияние на людей

Управление проектами

Техники ведения беседы

Техники креативности

Проведение презентаций

Мотивация

Как вести переговоры: надежно, креативно, успешно

Прощай, стресс! Лучшие техники релаксации

Деловой разговор с сотрудниками

как инструмент управления

Сбалансированная система показателей

Письма, факсы и электронная корреспонденция

**Находчивость**

**Искусство отражать удар**

УДК 159.947.2:808.56

ББК 83.7+88.53

Н49

Licensed edition by the Rudolf Haufe Verlag,  
Federal Republic of Germany, Freiburg, 2006

Лицензионное издание Издательства  
Рудольф Хауфе, ФРГ, Фрайбург, 2006

**Нёльке, Матиас.**

**Н49** Находчивость. Искусство отражать удар /  
Матиас Нёльке ; [пер. с нем. А. В. Лозовского]. —  
Москва : Издательство «Омега-Л», 2007. —  
133 с.: ил. - (TASCHEN GUIDE. Просто! Практич-  
но!). - Доп. тит. л. нем. - ISBN 5-370-00014-X. -  
ISBN 978-5-370-00014-0.

Агентство СІР РГБ

Как избежать ловушек при общении и достойно выйти из сложной ситуации, как развить находчивость, научиться держать удар и быть уверенным в себе, как отвечать на колкости и реагировать на нападки и критику в свой адрес, не идти на поводу у своего оппонента, как обогатить свой словарный запас — все это и многое другое Вы узнаете, прочитав эту книгу.

Книга написана простым, ясным и доступным языком.  
Адресована широкому кругу читателей

УДК 159.947.2:808.56

ББК 83.7+88.53

ISBN 5-370-00014-X (рус.)

ISBN 978-5-370-00014-0 (рус.)

ISBN 3-448-04984-0 (нем.)

© 2006, Rudolf Haufe Verlag  
GmbH & Co. KG

© Издательство «Омега-Л»,  
2007

# **TaschenGuide — все, что Вы должны знать**

Для всех, у кого мало времени и кто хочет знать суть дела. Для начинающих и профессионалов, которые хотят быстро освежить свои знания.

Вы сэкономите время и сможете эффективно применять полученные знания на практике.

Авторы излагают каждую тему просто, в доступной форме.

Все разделы структурированы в соответствии с наиболее важными вопросами и проблемами, встречающимися на практике.

Наглядный план содержания позволит Вам быстро и четко ориентироваться в книге.

Подробное руководство «шаг за шагом», системы самопроверки и полезные советы будут для Вас необходимыми инструментами в работе.

Данные издания могут послужить оперативными и наглядными пособиями для трудовых коллективов в различных организациях и на предприятиях.

Нас очень интересует Ваше мнение! Присылайте свои отзывы и предложения на электронный адрес: [info@omega-l.ru](mailto:info@omega-l.ru). Будем рады Вашим откликам.



# Содержание

- **Предисловие**
- **Что такое находчивость?**
- Семь наиболее типичных ловушек
- Можно ли научиться находчивости?
- **Первый шаг. Преодоление неприятной ситуации**
- Обнаружение блокады
- Преодоление блокады
- Смелость быть дерзким
- Смягчение приступов гнева
- Первая помощь против колкостей
- Преодоление неловких ситуаций
- Как пожинать плоды своей находчивости
- **Второй шаг. Тренировка находчивости**
- Ожидание
- Театр абсурда
- Прием «Вы правы»

Прием переводчика ■  
Я подумаю над этим ■  
Классический контрудар ■  
Встречный вопрос ■  
Затычка в ухе ■  
Прием откровенности ■  
Мгновенные реплики ■  
Обратное течение ■

**Третий шаг. Расширение языкового запаса ■**

С языком можно играть ■  
Обогащайте словарный запас ■  
Краткость — сестра таланта ■  
Тренировка придаст Вам смелости ■  
Находчивость — рецепт успеха? ■

**Приложение ■**

Попробуйте сами. Решения ■

# Предисловие

Тот, кому приходится много дискутировать, вести переговоры и убеждать, должен знать, насколько важно быть находчивым. Победу не всегда приносят удачные аргументы — зачастую хватает дерзости. Неприятнее всего оказаться захваченным врасплох и смущенно замолчать, отдав победу более остроумному противнику.

Находчивость имеет широкое применение как в частной, так и в деловой жизни. Она делает нас более независимыми и уверенными в себе. Остроумные ответы помогают добиваться успеха или хотя бы отстаивать свою точку зрения. Благодаря находчивости мы не становимся жертвами некорректных нападок.

Находчивость можно развить, и настоящая книга в этом поможет. Вы ознакомитесь с основными приемами и наиболее опасными ловушками, которые могут Вас подстергать. Вы узнаете, как надо отвечать на глупые избитые фразы и справляться с неприятными ситуациями. К тому же Вы сами скоро поймете, что находчивость приносит не только пользу, но и удовольствие.

*Доктор Матиас Нёлке*

# Что такое находчивость?

Совершенно неожиданно появляется чувство, что именно сейчас необходимо сказать что-то особенное. Некую фразу, которая кратко и лаконично разъяснит ситуацию, даст понять, что Вы не позволите помыкать собой, и выдаст скрытое за ней чувство собственного достоинства.

Но столь необходимая фраза не всегда приходит Вам в голову в тот момент, когда Вы больше всего в ней нуждаетесь. Спустя несколько минут Вы ясно понимаете, что должны были сказать. Но уже слишком поздно, и Вы злитесь на себя еще сильнее, потому что, вместо того чтобы что-то произнести, Вы промолчали.

А вот если бы в тот момент Вы оказались находчивым, то смогли бы защитить себя. Результат не проявленной в нужный момент находчивости — подавленность и чувство беспомощности.

## Неприятная ситуация

Находчивость варьируется в зависимости от ситуации. Она проявляется в реакции на нападки или на более или менее шутливое замечание собеседника. Сложно быть находчивым, если повод не представился.

Такие поводы — это обычно неприятные ситуации, в которые Вы не рассчитывали попасть и которые требуют определенной реакции. Люди, чувствующие себя как рыба в воде в более непринужденной обстановке, тоже могут считаться находчивыми, хотя они скорее просто остроумны и оригинальны.

Для по-настоящему находчивых ответов требуется трамплин, такой как неудобная ситуация или разногласия, назойливые вопросы или неприязненные нападки. Следующие примеры типичны для ситуаций, попав в которые, необходимо проявить находчивость.

- Вы уже полчаса стоите в очереди. В паре метров впереди Вас к ней кто-то незаметно подстраивается. Никто ничего не говорит.
- У Вас сломался компьютер. Вежливый сослуживец помогает Вам починить его. Когда выясняется, что проблема заключалась в сущей мелочи, он комментирует с ухмылкой: «Небольшая подсказка: в следующий раз сначала включи мозг».
- Вы как участник дискуссии выступаете перед аудиторией. Ваши аргументы убедительны, и Вы чувствуете, что все идет как нельзя лучше. Но неожиданно оппонент делает нелепое замечание о Вашей прическе. Весь зал смеется.

В столовой Вы подсаживаетесь к группе сослуживцев, как вдруг один из них говорит: «Знаете, в чем различие между ним и ложкой? — коллеги хохочут. — Ложка к обеду лишней не бывает, что не скажешь о нашем друге».

Вы проходите собеседование по поводу приема на работу, и все идет хорошо. Но неожиданно Ваш собеседник спрашивает: «А какой одеколон Вы предпочитаете?»

- Вы изучаете меню в ресторане. Появляется официант и спрашивает, определились ли Вы с заказом.

Вы просите его подойти чуть попозже, потому что еще не выбрали блюда. Но теперь он заставляет себя долго ждать, а когда наконец возвращается, то укоризненно спрашивает: «Ну, Вы уже готовы?»

Вам не приходит в голову ответ? Или Ваша реакция не кажется Вам слишком убедительной? А может, Вы чувствуете себя неуютно? Тогда Вы находитесь в типичной ситуации, когда на помощь должна прийти находчивость.

## Момент неожиданности

Находчивость берет свое начало в неожиданности. Если Ваш ответ очевиден, то Вы точно не находчивы. Оппонент должен быть ошеломлен Вашей реакцией.

Но это ведет к определенной проблеме, поскольку «приемы», которыми Вы овладеете, прочитав эту книгу, существенно теряют в эффективности, если применять их чересчур «механически». Но тем не менее приемы окажут Вам необходимую помощь, поскольку они представляют собой некий защитный панцирь, который Вы сможете со временем сбросить, чтобы стать по-настоящему находчивым.

Момент неожиданности таится не только в Вашем ответе, но и в самой ситуации, в которую Вы попали. Чем она непредсказуемее, тем более находчивой может показаться Ваша реакция. Когда Вы озадачены, гораздо труднее возразить вообще что-либо, вместе с тем, чем более неожиданной окажется ситуация, тем меньшими будут требования к находчивому ответу. Позже мы еще вернемся к этому эффекту.

## Восстановленная независимость

Конечная цель находчивых ответов — поддержать, укрепить или восстановить собственную независимость. Ведь по сути «неприятная» ситуация, в которой от нас требуется находчивость, характеризуется в большинстве случаев посягательством на нашу независимость.

Вас встречают не с уважением, а с презрением. Игнорируют Ваши желания и законные интересы. От Вас требуют того, с чем Вы не хотите смириться, но чего при этом нельзя избежать, или же конкретная ситуация навязывает свои правила, которые Вы не можете принять.

Проявляя находчивость, Вы снова владеете ситуацией. Определяете ход событий, по меньшей мере в том, что касается Вашей личности. Этот момент всегда стоит учитывать, потому что именно он характеризует сущность находчивости. Ведь дело не в том, чтобы ответ оказался оригинальным или смешным, а в том, чтобы сохранить самоуважение и право поступать, согласуясь со своими убеждениями. В этом и заключается польза от находчивости.

Конечно же, не всегда Ваша независимость находится под угрозой. Отвечать находчиво можно даже на совершенно нормальные вопросы или банальности, или при помощи остроумного замечания вырваться из пут условностей. При этом окружающие воспримут Ваш поступок как подчеркнуто независимый, или оригинальный, или — в худшем случае — тщеславный.

## Необходимая частичка злости

Находчивые ответы в большинстве своем не особенно приятны, иногда они по-настоящему оскорбительны, а подчас даже уничижительны. Ваш визави вполне может почувствовать себя обиженным и мысленно пообещать в следующий раз расквитаться с Вами.

Поэтому находчивость сложно назвать инструментом для сглаживания конфликтов или превращения врагов в друзей. Напротив, находчивость может обострять конфликты. Поэтому иногда для пользы дела стоит воздержаться от остроумной реплики, даже если она так и просится на язык. Но именно иногда. В других случаях находчивость может и сгладить остроту щекотливой ситуации. Нередко, когда Вам приходится защищаться, частичка злости оказывается вполне уместной, а потому приносит пользу.

Но мобилизовать собственную злость бывает зачастую сложнее, чем это можно было бы предположить. В конце концов, нас с детства учили быть дружелюбными, вежливыми и уважительными по отношению к окружающим. И обычно такое отношение крайне полезно. Благодаря ему нас считают обходительными и нам удается ладить с людьми, которые в личном плане нам не очень-то приятны.

Но что же предпринять в ситуациях, в которых вежливость нам не поможет, а скорее помешает отреагировать соответствующим образом? Мы как будто парализованы и ведем себя совершенно неуклюже вместо того, чтобы возразить нашему визави подходящей репликой.



## Двойное оправдание

Находчивость не имеет ничего общего с дерзостью. Необходимая частичка злости должна быть добавлена только тогда, когда от нее будет прок, и именно в умеренных количествах. Злость, присутствующая в остроумном ответе, — это не самоцель, и она должна быть оправданной, чтобы не стать наглостью. Поэтому она требует двойного оправдания.

### ■ Прагматическое оправдание.

Острота Ваших ответов должна быть понятной исходя из самой ситуации. Вы защищаетесь, прибегая к соответствующим средствам.

### ■ Эстетическое оправдание.

Контрнаступление — это не размахивание кувалдой, оно должно быть соответствующе «упаковано».

Быть может, это звучит немного абстрактно, но скоро, когда мы перейдем к конкретным ситуациям, станет понятно, что под этим подразумевается.

## *«Прагматичное оправдание»*

### Пример

Идет важное обсуждение, на котором присутствуют восемь человек. В течение получаса они ждут господина Мельцера, который должен принести важную документацию. Наконец он появляется. Руководитель отдела сбыта качает головой: «Господин Мельцер, Вы снова опоздали». Мельцер насмешливо улыбается: «Я знаю. Поэтому-то наша фирма и стоит на краю банкротства».

Это не остроумный, а наглый ответ. Высказыванию Мельцера не достает «прагматичного оправдания»,

поскольку упрек в его непунктуальности обоснован и требует объяснений или извинений. Или, что лучше, и того, и другого.

### **Пример**

Мельцер появляется вовремя. Но руководитель отдела сбыта качает головой: «Мельцер, почему Вы вечно носите с собой этот зонтик? Если Вы такой чересчур предусмотрительный, то Вам никогда не снискать успеха». Мельцер кивает: «Вы правы. Поэтому-то наша фирма и стоит на краю банкротства».

Это остроумная реплика, которая могла бы быть еще более едкой. Руководитель отдела сбыта формулирует упрек, который очень странно связан со следствием. Мельцер еще дальше развивает эту абсурдную цепочку и тем самым отражает упрек.

### ***«Эстетическое оправдание»***

#### **Пример**

Мельцер приходит с опозданием. Руководитель отдела сбыта качает головой: «Вы редкостный идиот, Мельцер!» Мельцер возражает: «Нет, редкостный идиот — это Вы!»

Руководитель отдела сбыта поступил крайне невежливо, и поэтому Мельцер получил «прагматичное оправдание». Он может отпустить в ответ какую-нибудь остроумную реплику. Но «отплачивать той же монетой» следует не топорно, а окольными путями: через игру слов, намеки или с помощью какого-нибудь хитрого приема. При этом «эстетически обоснованный окольный путь» может оказаться довольно коротким.

## Пример

Руководитель отдела сбыта: «Вы редкостный идиот!» Мельцер оглядывается по сторонам и отвечает: «Вы снова надели свои зеркальные очки?» Или еще короче: «Редкостный идиот! Очень приятно, Мельцер».

То, что эти фразы более остроумны, чем банальные ответные упреки, еще не означает, что порекомендовать можно только их. Чуть позже мы рассмотрим, какой вид реплики подходит в каждой конкретной ситуации.

## Юмор делает все проще

Иоахим Рингельнатц говорил: «Юмор — преграда, которая не дает нам выйти из себя». И именно поэтому юмор так полезен, когда речь идет о находчивости. Благодаря шуткам, юмору и иронии на место упрёка приходит смех или, по меньшей мере, улыбка. Атмосфера становится непринужденной.

Юмор действует в буквальном смысле слова обезоруживающе и оберегает нашу независимость. Некто отпускает колкость в наш адрес, а мы заставляем ее пройти мимо цели и тем самым создаем защитный барьер. Собеседник теперь не может навязать словесную перепалку, и мы остаемся отнюдь не безответными.

Вместе с этим Вы можете добавить юмора, чтобы в свою очередь напасть и нанести контрудар. Удачная шутка — лучшее «эстетическое оправдание», какое только можно представить. Кроме того, добавив юмора, можно высказать то, за что в другом случае на Вас бы обиделись. Если Вам удалось рассмешить слушателей или даже противника, значит, Вы победили.

Но будьте внимательны: остроумная шутка может оказаться жестокой или оскорбительной. Если Вы сделаете из оппонента посмешище, то не удивляйтесь, если конфликт только обострится. В конечном счете это зависит от того, чего Вы пытаетесь добиться. Хотите ли Вы только свести на нет нападки Вашего визави или же «поставить ему мат»?

- Шутливое переосмысление словесной атаки дружелюбнее и безопаснее прямого контрвыпада. Оно хорошо подходит для случаев, когда нужно справиться с неприятной ситуацией.

Недостаток: если колкости действительно некорректны и коварны, то такой ответ слишком безобиден. Оппонент может посчитать, что Вы пытаетесь уклониться от боя, и его нападки продолжатся. В худшем случае Вы тем самым спровоцируете его на новую и еще более жестокую агрессию.

- Шутливая контратака подходит скорее для тяжелых, но не безнадежных случаев. В конце концов, существует граница, за которой все шутки заканчиваются, и Вы со своим юмором, каким бы едким он ни был, многого не добьетесь.

## Препятствие. Примеры

Во многих фильмах или телевизионных шоу можно увидеть людей, которые необыкновенно находчивы. Может быть, и Вы лелеете мечту стать похожим на того или иного телеведущего, киногероя или оратора. Подобные примеры вполне могут оказаться полезными, поскольку побуждают стать похожим. Присмотритесь,

как «функционируют» высказывания, которые Вам понравились. Некоторые из них можно взять на заметку или даже на вооружение.

Но при этом не забывайте: подобные примеры нередко способствуют созданию завышенного представления о том, как проявляется находчивость в повседневной жизни. Актерам в фильме не приходится в мгновение ока выдумывать остроуты, — на их находчивость сценаристы зачастую тратят немало времени. Телешоу и политические дебаты также являются целиком и полностью искусственным продуктом и не имеют почти ничего общего с повседневностью. Импровизации подготавливаются заранее, как, впрочем, и ведущие.

Поэтому остроуты в обычной жизни куда менее изысканны и практически никогда их нельзя назвать изощренными. На бумаге они иногда могут показаться даже немного неуклюжими, в чем Вам еще предстоит убедиться. Но главное в них — это эффективность.

■ Не требуйте слишком многого от своей находчивости. Вы не собираетесь становиться ни комедийным сценаристом, ни эстрадным артистом. Гораздо важнее умение быстро и при помощи подходящих средств защитить себя. ■

## Быстрая реакция

У Вас почти нет времени на формулирование остроумного ответа. Быть находчивым — значит уметь быстро парировать чужие высказывания, что делает задачу действительно сложной. Вы не можете позволить себе долго размышлять или взвешивать, что бы Вы

могли возразить. Очень часто человек начинает мямлить или вообще замолкает. Возможность ответить остроумно оказывается упущенной, даже если Вам наконец приходит в голову подходящая реплика. Спустя несколько мгновений она уже ничего не стоит. Ее время прошло.

Какие из этого напрашиваются выводы?

- Для перфекционизма места нет. Лучше посредственный ответ, чем задумчивое молчание.
- Придумайте для себя список из реплик, которыми Вы могли бы воспользоваться в любой момент.
- Не торопитесь и не позволяйте оказывать на Вас давление. Попробуйте выиграть время.
- Хотя остроумная реплика должна, как правило, следовать сразу же за провоцирующим высказыванием, лучше немного подождать, чем поспешно реагировать. Иногда как раз чуть позже представляется более хорошая возможность для парирования. ■

## Пример

Журналистка берет интервью у специалиста в области PR, который кажется очень тщеславным. Под конец беседы она просит его сказать «пару слов о своей карьере». «Но, извините, разве Вы сами этого не знаете? — переспрашивает он обиженно. — Сразу видно, что Вы и представления обо мне не имеете». Журналистка спокойно проглатывает оскорбление: «Может, Вы все-таки приоткроете мне тайну?» Не останавливаясь ни на секунду, специалист отбарабанивает свою биографию. «Это было быстро, — удивляется журналистка. — Звучит так, будто Вам частенько приходилось это рассказывать».

## Семь наиболее типичных ловушек

Остроумные замечания всегда сопровождаются долей риска. Вам стоит это учитывать, чтобы впоследствии не пришлось кусать локти. Находчивость часто творит чудеса, но между тем иногда лучше избежать остроумного ответа и придумать что-то другое. Однако что делать в тех случаях, когда Вы все же попали впросак?

Даже тогда еще можно спасти ситуацию и вернуть ее в мирное русло.

### 1 Обстановка обостряется

Как мы уже убедились, большинство находчивых ответов включает частичку злости. Без нее эффект будет меньше. Но время от времени случается зайти слишком далеко и сильно обидеть оппонента. Теперь он попытается при первом удобном случае, возможно даже сразу же, расквитаться. Реакция и ответная реакция усилят друг друга, и подтрунивание может перерасти в глубокую вражду.

Это, конечно, не входит в Ваши планы. Разрастающиеся конфликты затрагивают всех участников. Против некорректных нападок Вы, несомненно, должны защищаться, но при этом не забывайте о соразмерности угрозы и используемых средств.

#### *Что делать*

- Внимательно следите за тем, как воспринимается Ваша реплика.

- Если ВЫ заметили, что зашли слишком далеко, скажите что-нибудь примиряющее.
- Если это не помогает, извинитесь.
- Конечно, есть люди, которые отпускают реплики в адрес других, но при этом крайне болезненно реагируют, когда сами попадают под удар. В таком случае следует сперва взвесить, что лучше: смягчить свою реплику («Я не это имел в виду!»), попытаться уладить саму ситуацию («Ты обидел меня, я обидел тебя. Давай забудем об этом!») или помириться с обиженным.

## 2 Ваша реакция стереотипна

Кому приходится испытывать свою находчивость на одних и тех же людях, тот должен следить за тем, чтобы репертуар постоянно менялся и не был чересчур ограниченным. Иначе Ваше оружие слишком быстро притупится или, что еще хуже, Вы станете посмешищем тех, кто противостоит Вам, поскольку Ваша реакция будет в достаточной мере предсказуема. Стереотипной реакцией Вы также можете поставить в затруднительное положение или скомпрометировать людей, которые не причинили Вам никакого вреда.

### Пример

У господина Мельцера для всех язвительных комментариев всегда наготове стандартная фраза: «Вы правы. Именно поэтому наша фирма находится на краю банкротства». При следующей удобной возможности его коллега Бакмунд отпаривает: «Мельцер, Ваш галстук настолько безвкусен, что я не удивлюсь, если мы действительно разоримся». Смех



среди сослуживцев. Мельцер беспомощен и оттого молчит. Итак, Ваш выпад может сразу же натолкнуться на контрудар, если Вы пытаетесь проявить свое остроумие при помощи одних и тех же реплик. Как в случае с северным немцем, который на каждое приветствие «Grub, Gott!<sup>1</sup>» отвечал: «Обязательно передам, когда увижу!» — и тем самым на долгое время распрощался со славой остроумного собеседника.

### ***Что делать***

- Будьте разнообразны. Не полагайтесь второй раз на тот же самый прием, который однажды помог Вам.
- Опасайтесь «остроумных», но избитых реплик.
- На случай если вдруг против Вас применят Ваше же оружие, держите про запас еще одну реплику.

## **3 Подразумевалось не то, что было сказано**

Не всегда то, что говорится, подразумевалось говорящим. А то, что слышит другой человек, еще сильнее отличается от сказанного и подразумевавшегося. И когда мы чувствуем себя обиженными, то вполне возможно, что наш визави не сказал и не имел в виду ничего обидного.

Поэтому не стоит тут же идти в атаку — остроумная реплика может сильно ухудшить ситуацию. Особенно досадно, когда в каком-нибудь высказывании мы видим упрек только потому, что нам неприятна сама тема.

<sup>1</sup> «Grup, Gott» — сев. нем. «Здравствуй!» (дословно: «Поклон Господу»). — *Прим. перев.*

Тут же следует находчивый ответ, и ситуация абсолютно беспричинно осложняется.

### Пример

«Ну, как, катались ли Вы в выходные под парусом?» — простодушно спрашивает бронзовый от загара господин Бакмунд. Мельцер, который не по доброй воле провел больше времени в воде, чем на яхте, воспринимает эту фразу как язвительный намек на неумение ходить под парусом и с ядом в голосе интересуется: «Бакмунд, а Вы в выходные, стало быть, слишком много пролежали на солнце?»

Не стоит тут же отвечать колкостью: оппонент реагирует слишком жестко, но, очевидно, не из-за вражды к нам, а по неизвестным нам причинам. Предполагаемая колкость адресуется нам лишь случайно и вовсе не касается именно нас. Потому резкая контратака принесла бы в этом случае мало пользы.

### Пример

Мельцер интересуется у продавщицы в супермаркете, где можно найти корм для животных. Продавщица в ответ кричит: «Читать-то умеете? Вон там, позади Вас». Довольно-таки грубый ответ. Мельцер удивленно поднимает брови: «Спасибо, умею. — Он разворачивается, чтобы уйти, и добавляет: Чего не скажешь о Вас».

Госпожа Мельцер в такой же ситуации реагирует по-другому. «Скажите, почему Вы позволяете себе такой тон?» — спрашивает она. Продавщица понимает, что вышла за рамки приличия, и извиняется перед госпожой Мельцер.

Причины слишком резкой реакции: нервы продавщицы на пределе, она переутомилась на работе, уже несколько часов ее мучает страшная изжога, а дома сломалась стиральная машина. Да еще и клиенты постоянно спрашивают о кор-

ме для ЖИВОТНЫХ, хотя над стеллажами висит достаточно большая табличка...

После чьей-нибудь неадекватной реакции наступает не самое лучшее время для поиска первопричин. Нельзя позволять оскорблять себя, какие бы причины ни стояли за высказыванием. И часто общение становится проще, если удастся выяснить, что стало основанием для колкости.

### ***Что делать***

- Не придирайтесь к каждому необдуманному слову окружающих.
- Будьте особенно предусмотрительны, когда злитесь на самого себя. Не надо сразу же срывать злость на окружающих.
- Если Вас терзают сомнения, что именно имеется в виду, спросите об этом. Таким образом, Вы избежите недопонимания или уясните для себя истинные масштабы оскорбления.
- Если по всему видно, что реакция Вашего визави слишком резка, задумайтесь: имеются ли какие-нибудь незаметные на первый взгляд мотивы? Прежде чем «дать сдачи», предоставьте ему возможность спасти лицо.

## **4 Ваш ответ оказался слишком заумным**

По собаке и палка — гласит народная мудрость. В повседневности нам часто приходится встречаться с та-

КИМИ вот «собаками». Как правило, когда с Вами обошлись слишком грубо, то и ответная реакция соответственна. И в таких случаях Ваши обширные знания, от которых в ином случае нет никакого вреда, часто становятся труднопреодолимой преградой.

Когда того требуют обстоятельства, Вы должны защищаться, даже опустившись ниже своего уровня. Это не значит, что надо становиться грубым. Вовсе нет. Но если сослуживец называет Вас болваном, язвительнейший намек на Карла XII или на трагедию Франца Грильпарцера «Праматерь» вряд ли принесет успех.

«Предложения длиннее 13 слов остаются непонятыми», — говорит телеведущий Макс Шауцер. И знание этой планки очень полезно. Вы ничего не добьетесь при помощи слишком заумных или слишком длинных замечаний — люди просто не поймут Вас. Если Вас и без того считают «умником», с такими репликами очень быстро можно стать мишенью для насмешек «собак».

### ***Что делать***

- Не стесняйтесь простоватых реплик.
- Избегайте намеков.
- Избегайте цитат, даже латинских.
- Избегайте иронии и не выпячивайте свое остроумие.
- Если Вы сказали что-то заумное, то тут же добавьте что-нибудь грубоватое. Это нейтрализует.

## 5 ЖИЗНЬ продолжается

В кино за остроумной репликой обычно следует смена кадра. Разве что одураченная жертва еще немного посмотрит в камеру, и теперь, самое позднее через несколько секунд, сцена заканчивается. Подобное представление о жизни формируется у тех, кто изредка перелистывает книги по находчивости. Возникает проблема, Вы произносите волшебную фразу — и противник растворяется в воздухе.

Однако настоящий собеседник вряд ли способен на такое одолжение. И после остроумной фразы жизнь продолжается. И все может еще пойти не так, как хотелось бы. Визави, возможно, продолжит свои нападки или ответит еще более удачной фразой. Иногда хватает даже того, что он просто продолжит говорить, потому что Ваш уничижительный ответ не заставил его замолчать.

Что Вы будете делать в таком случае? Будете искать новые остроумные ответы? Вернете разговор обратно в деловое русло? Предложите помириться? Начнете делать самолетики или разгадывать кроссворд? Выйдете из комнаты?

Все возможно. Но что бы Вы ни сделали, это должно служить Вашим интересам и оберегать Вашу независимость. Не позволяйте себе после удавшейся реплики «слететь с катушек».

### **Пример**

Этот эффект можно наблюдать, когда Вам пытаются что-нибудь продать прямо на пороге Вашей собственной квар-

тиры. Все равно, насколько решительно Вы сообщаете о полной незаинтересованности в покупке, или указываете на то, что уже обладаете подобным товаром и полностью им довольны, или недвусмысленно даете понять, что продавец Вам мешает, — он просто продолжает говорить. Так долго, что Вы либо купите предлагаемый товар, либо захлопнете дверь у него перед носом.

### *Что делать*

- Не давите слишком сильно на больное место.
- Обдумайте, каким образом Вы можете вернуться к тому, что планировали сделать.
- Если Вы находитесь перед публикой, то тотчас после остроумной реплики отведите взгляд от «жертвы».
- Тренируйте выносливость. Продолжайте обороняться.

## 6 А где серьезность?

Если Вы на самом деле находчивы, то Вы из раза в раз будете попадать в ситуации, когда атмосфера из серьезной превращается в шутивную. Деловой разговор кажется невозможным. Стороны обмениваются колкостями, причем непонятно, дурачество это все или настоящая агрессия.

Остроумную реплику могут также посчитать попыткой отвлечь внимание от себя. Когда кто-нибудь нападает на Вас или делает серьезные упреки, веселыми замечаниями делу не поможешь. Прежде всего это относится к тем ситуациям, когда Вы находитесь на публике. Конечно, Вы можете находчиво и остроумно отве-

ТИТЬ, но только тогда, когда стали понятны объективные причины действий оппонента.

Если непонятно, оскорбляют Вас или ругают, целесообразно будет относиться к этому с юмором. Здесь надо потребовать объяснений у оппонента и дать ему понять, что Вы не потерпите такого отношения. В противном случае Ваши позиции ослабнут независимо от того, насколько остроумна могла бы быть Ваша реплика.

### **ЧТО делать**

- Даже если на Вас напустились с упреками, не меняйте деловой тон. Попытайтесь выяснить, что за упреками скрывается.
- Если Вас кто-то оскорбил, дайте недвусмысленно понять, что Вы это терпеть не намерены и ждете извинений.
- Если вдруг остроумная колкость показалась Вам странным образом двусмысленной — хватит подтруниваний. Говорите открытым текстом. Не позволяйте больше никаких шуточных замечаний в свой адрес.

## **7 Операция удалась — пациент мертв**

Предположим, Вам в голову пришел необычайно остроумный ответ, благодаря которому Вы элегантно выбиваете оппонента из седла. Предположим, Вы нежитесь в лучах всеобщего признания, а коллеги веселятся от души. Ваше самоуважение стало еще сильнее, и Вы чувствуете себя превосходно.

Собственно говоря, все прекрасно. Но постепенно чувство триумфа уступает место раздумьям, и Вы задаетесь вопросом: что же я только что сотворил? Вы начинаете понимать, что вовсе не хотели добиться такого эффекта от своей восхитительной реплики, что Вы, к примеру, выставили на посмешище своего коллегу по работе или нажили себе врага в лице начальника. И в мыслях у Вас было нечто куда более безобидное и милое. Тонкий намек на небольшой недостаток — скромная шутка, которая не должна была причинить боль. Но на лице руководителя отдела появляется выражение смущения.

Некоторые колкости, преследующие цель лишь вызвать улыбку, могут неожиданно быть восприняты как тяжелое оскорбление, потому что окружающие — например, горячо любимые коллеги — залились громогласным хохотом.

### ***Что делать***

- Не стоит прибегать к слишком хлестко бьющим островам. Вряд ли кто-либо будет смеяться над собственными слабостями.
- Будьте особенно осторожны, когда находитесь на публике. Защищайтесь, но не за счет оппонента.
- Если Вы убедились, что попали в цель и только что нажили себе врага, попытайтесь в более поздней беседе склеить осколки разбитой дружбы. Но будьте предельно аккуратны. «Мне очень жаль, что я Вас так подставил!» или «Извините, я не знал, что Вы так ранимы!» — замечательные оправдания, чтобы гарантированно усугубить сложившуюся ситуацию.



## **Можно ли научиться находчивости?**

Нет никаких сомнений, что все люди имеют совершенно разные способности в том, что касается находчивости. Одним удачная реплика приходит в голову в любой жизненной ситуации, а другим сначала нужно подумать. Положительная сторона дела заключается в том, что независимо от того, есть у Вас дар от природы или нет, каждый может развивать и в значительной степени усовершенствовать свою находчивость. Необходимо только ее правильно, а главное систематически, тренировать.

Как же выглядит такой тренинг, в котором нет ни тренера, ни тренажера, ни партнеров? В этой книге Вы найдете своеобразную мастерскую, которая предлагает три основных шага.

- 1 Научитесь справляться с неприятными ситуациями.
- 2 Изучите различные приемы находчивости и применяйте их на практике.
- 3 Улучшайте навыки языкового выражения и учитесь молниеносно реагировать.

Эти три шага на пути к находчивости Вам предстоит пройти один за другим. Прежде всего Вам придется научиться выходить из оцепенения, которое мешает парировать атаки. Абсолютно бесполезно быть необычайно находчивым, если Вы замираете как в параличе, услышав дерзость. Первым делом Вы узнаете, как в подобных ситуациях не позволить себя ошара-

шип, остаться невозмутимым, сохранив ясную голову, что крайне необходимо для последующих шагов.

Затем Вам предстоит изучить различные приемы. Когда у Вас наготове будет та или иная уловка, это будет означать, что Вы уже многого добились. Вы ознакомитесь с некоторыми из них. Опробуйте их и применяйте на практике. После этого Вам будет нужно развить навыки использования отдельных приемов, чтобы при случае воспользоваться ими.

Так Вы станете достаточно хорошо вооружены и сможете отразить большинство атак. Вы больше не будете беспомощны. Надолго, правда, этих приемов не хватит, поскольку они устареют. И чтобы избежать опасности того, что Ваша реакция станет предсказуемой и схематичной, есть третий шаг. Он поможет Вам улучшить способность выражать свои мысли. Вы научитесь играючи обходиться с языком, жонглировать словами и их значениями. Реализация находчивости станет более изящной, что улучшит качество.

■ Практически никто регулярно не работает над развитием своей находчивости. Если Вы этим займетесь, то получите ощутимое стартовое преимущество.

# Первый шаг. Преодоление неприятной ситуации

Начинается все с неприятной ситуации, которая требует быстрой и действенной реакции. Но Вы сбиты с толку и онемели или можете лишь беспомощно лепетать возражения. Вы плывете по течению, вместо того чтобы держать ситуацию под контролем.

## *Окружающие приводят нас в смущение...*

Сослуживец на рабочем месте высмеивает Вас на глазах у других, в супермаркете на Вас накричала кассирша, в автобусе Вам приходится выслушивать комментарии о неумении воспитывать детей, потому что Ваша двухлетняя дочь хочет мороженого и от этого дуется. Снова и снова Вы слышите пустые высказывания, дерзкие фамильярности, раздражающие, неприятные, безвкусные, обидные или неприличные выражения.

## *...или мы сами*

Если мы сами ставим себя в затруднительное положение, это оказывает не менее неприятный эффект. Вы совершенно неожиданно произносите какое-нибудь замечание. По окаменевшему лицу собеседника становится понятно, что он вовсе не считает сказанное смешным. Вы говорите лишнее, путаете важных лиц, нарушаете договоренности, обнаруживаете пробелы в знаниях. Или же злую шутку играет с Вами собственное тело: Вы неуклюже поскальзываетесь, чихаете во время еды, кашляете во время торжественной речи или

мучаетесь от вздутий, когда ведете переговоры о Вашем жаловании.

## Обнаружение блокады

Стоит один раз понять, откуда берутся препятствия и что их появление совершенно нормально. Скажите себе: «Такое бывает со всяким», и вот уже сделан большой шаг вперед. Неприятные ситуации, с которыми Вы можете столкнуться, вовсе не катастрофа, хотя они и досаждают, и обременяют. Нередко что-то долгое время гложет наше чувство самоуважения, когда нам не удастся сохранить собственную независимость. В этом плане такой опыт можно расценивать как испытание для нашего самоуважения.

Большинство неприятных ситуаций делятся на следующие категории.

- Кто-то хочет с помощью глупых высказываний, оскорблений и провокаций обидеть лично Вас.
- Кто-то хочет выставить Вас на посмешище, разглаживая о Ваших слабостях, ошибках и заблуждениях.
- Кто-то, разъярившись, срывает злобу на Вас.
- Кто-то оскорбляет Вас своей бестактностью.
- Кто-то реагирует неподобающим образом — поучающе, снисходительно, раздраженно или шутливо — на Ваши поступки или слова.
- Чья-то глупая болтовня просто действует Вам на нервы.

- Вы сами опростоволосились и теперь должны подумать о минимизации потерь.
- Вы попали в неприятную ситуацию, из которой должны выпутываться самостоятельно.

## **Задача нам не по плечу**

Все эти ситуации роднит то, что справиться с ними наши обычные способы реагировать уже не помогают. Нам приходится поступать не так, как всегда, но как именно надо вести себя, мы не знаем. Ситуация буквально сбивает нас с ног, мы в один момент осознаем, что задача нам не по плечу.

Мы прекрасно знаем, что за этим следует: потеря ориентации, ступор, смущение, неспособность что-либо предпринять. Или мы все сильнее запутываемся в тягостной ситуации. Мы напрягаем все силы, чтобы уладить дело, но тем самым лишь ухудшаем положение. Чувствуются беспомощность, неспособность разрешить ситуацию и слабость.

## **Мы ошеломлены**

Мы предельно явственно ощущаем свою неудачу и злимся на себя. Но при этом неудача не стала следствием наших недостатков: мы действовали так, как и должны были действовать. Но ситуация повергла нас в смятение. Мы просто не можем сделать то, что покажется нам таким простым позже, когда напряжение спадет.

## Стресс мешает нам

Когда нас застают врасплох, мы оказываемся под воздействием стресса. Мы испуганы и сильно напряжены. В голове роятся хаотичные мысли. Не хватает воздуха, перехватывает дыхание. Мы хотим что-нибудь ответить, но ничего не приходит на ум. Горло как будто сдавлено. И когда, наконец, мы что-то выдавливаем из себя, наш голос звучит сухо, пискляво или пронзительно, что отбирает последние капли уверенности и стоит больших затрат энергии. Хотя мы крайне нуждаемся в этой энергии, чтобы начать элегантно защищаться. Вместо этого она уходит на блокирование самого себя.

Прежде всего необходимо прервать эту типичную цепную реакцию. Возможно, у Вас получится не с первого раза, потому что это требует небольшой тренировки. Итак, когда Вас в следующий раз снова застанут врасплох и Вы будете не в состоянии произнести хоть что-нибудь, действуйте по следующему плану.

- Постарайтесь не бороться всеми силами с внутренней блокадой. Тем самым Вы только ухудшаете дело.
- Забудьте об оппоненте. Попытайтесь найти какую-нибудь остроумную реплику. Переключите внимание на самого себя. Постарайтесь расслабиться.
- Сейчас совсем не время упрекать себя. Ваша реакция понятна и совершенно естественна. Пустите все на самотек. В следующий раз у Вас получится лучше.

# Преодоление блокады

Первый шаг к находчивости: Вы не должны позволять подобным ситуациям брать над собой верх. Конечно, легко сказать и гораздо сложнее воплотить в жизнь. Внутренняя блокада возникла неспроста, а имеет свою причину.

И именно эту связь между внутренней блокадой и ситуацией, которая служит ее причиной, Вам предстоит разрушить. Это тем проще будет сделать, чем отчетливее Вы будете себе представлять, как протекает подобная ситуация. Поймите, ситуация определяется не столько тем, что ожидают от Вас окружающие, сколько тем, во что Вы сами ее превратите. И только когда эта мысль прочно усвоится, Вы научитесь сохранять спокойствие.

## Внутренняя стойкость

Тренер по коммуникации Барбара Беркхан ввела в обращение понятие внутренней стойкости, которое наглядно демонстрирует, как можно помочь себе самому. Возведите Ваш собственный внутренний защитный экран, который позволит сохранять необходимую дистанцию и оставаться расслабленным, даже когда все вокруг бурлит или Вы подвергаетесь многочисленным нападениям.

Наличие внутренней стойкости, которая всегда с нами и которую можно включить при первой необходимости, чрезвычайно полезно. Представьте себе, к примеру, купол из бронированного стекла, под которым можно

спрятаться. Вы все видите и слышите, но сделать с Вами ничего нельзя. Тягостная ситуация, плохое настроение партнера по переговорам, тревожно наморщенный лоб начальника, ярость клиента — неприятности рикошетируют от Вашего защитного экрана.

Но внутренняя стойкость никогда не должна быть агрессивной. Не следует путать ее с оборонительным валом, под защитой которого можно отражать чужие атаки. Вы только обеспечиваете себе защищенное место, которое позволяет реагировать независимо и автономно — но не за счет окружающих.

### ***Как развить внутреннюю стойкость***

Сохранять ясную голову в критические моменты — этому можно научиться. Барбара Беркхан говорит, что внутренняя стойкость развивается в четыре этапа.

- 1 Вспомните ситуацию, в которой Вы остались относительно спокойным, хотя дым тогда шел коромыслом. Как это было? Что с Вами происходило? Как отреагировали окружающие?
- 2 Разверните перед своим внутренним взором защитный экран. Представьте его как можно более конкретно. Стекланный купол, защитный костюм или буфер, поглощающий все удары.
- 3 Мысленно свяжите с защитным экраном какое-нибудь подходящее предложение, которое бы Вы могли произнести про себя в щекотливой ситуации. Например: «Это меня не касается» или «Я в безопасности».



- 4 Представьте, что Ваш экран осязаем. Включайте и выключайте внутреннюю защиту. Наблюдайте за тем, что происходит. Причуды и настроение других Вас не касаются, Вы чувствуете себя уверенно наедине со своими чувствами и мыслями.

■ Внутренняя стойкость поможет не только стать находчивее. Ею можно также оградиться от коллег, когда они в плохом настроении, от хамящего начальника или от брюзжащих клиентов. Но при этом Вы не игнорируете их желания и просьбы и не заражаетесь их плохим настроением или не впадаете в оцепенение.

## **Внешняя дистанция**

Внутренняя стойкость — это первый важный шаг. Но что же конкретно надо делать, когда неприятная ситуация сбивает Вас с ног?

### ***Выдохните***

Первое, на чем необходимо сконцентрироваться прежде, чем Вы что-либо скажете, — это дыхание: глубоко вдохните и, полностью расслабившись, выдохните. Одновременно с этим представьте, будто угрожающая ситуация представляет собой не что иное, как туго надутый воздушный шарик, из которого Вы выпускаете воздух. Спокойное дыхание приводит в норму, быстрое заглатывание воздуха, напротив, делает нервным.

### ***Дистанцируйтесь от оппонента***

Кроме того, Вам нужно пространство для того, чтобы вернуть себе инициативу. Отодвиньтесь от оппонента,

чтобы и в прямом, и в переносном смысле держать его от себя подальше. Конечно, не стоит забиваться при этом в угол, где противник в буквально смысле прижмет Вас к стенке. Следите, чтобы не принять неестественную позу и не быть зажатым. Если Вы сидите, подумайте, не лучше ли встать. Таким образом, Вы выигрываете пространство, перехватываете инициативу и преодолеете пассивность.

## Правильная поза

Находчивый ответ состоит не только из слов, крайне важен язык телодвижений. Некоторые пожимают плечами и «выплесывают» сквозь сжатые зубы едкие комментарии. Часто такие высказывания понимаются не совсем правильно — и даже в каком-то смысле нарочито. Человек сам не до конца осмеливается высказать возражение. Находчивость — да, пожалуйста, но весьма возможно, что никто не уловит смысла сказанного. В итоге Ваши ответы могут быть остроумными и точными, но эффекта не дадут.

Заключение от противного действует и здесь: даже не особо оригинальный ответ может показаться необычайно находчивым, если он произнесен с достаточной уверенностью. Тот, кто излучает уверенность, с самого начала кажется более находчивым. Так что обращайтесь внимание на язык Вашего тела.

### *Как Вы кажетесь более уверенным в себе*

- Когда Вы стоите: обратите внимание — стоять надо твердо. Распределите нагрузку на ноги как можно равномернее. Ноги не должны быть близко одна к

другой и ни в коем случае — быть вместе. Вместе с тем очень широко расставленные ноги будут производить впечатление агрессии.

- Не следует постоянно менять позу, это производит впечатление нетерпеливости, нервозности или нерешительности.
- Скрещенные руки создают отталкивающий эффект. Лучше согните их в локтях. Не позволяйте рукам болтаться в воздухе.
- Когда Вы сидите: занимайте всю поверхность сиденья. По возможности не поджимайте ноги и не закидывайте ногу за ногу. Поставьте ноги на пол.
- Удерживайте визуальный контакт с собеседником, пока Вы говорите. Перед аудиторией: если Вы хотите, чтобы разговор закончился именно Вашей репликой, то незамедлительно после нее отведите взгляд от своего визави.

Эти советы должны помочь Вам, а не вселить неуверенность. И если Вы в следующий раз будете думать, правильно ли поставили ногу, значит, Вы не уловили сути сказанного. Также не стоит недооценивать язык тела: иногда достаточно всего лишь немного изменить позу, чтобы добиться нужных дистанции и воздействия на оппонента.

## **Смелость быть дерзким**

Мы не хотим ни с кем — как это метко называется — «сцепляться». И уж конечно, меньше всего — с руководством. Мы держим язык за зубами и даем себе раз-

рядку потом, в кругу коллег, наших товарищей по несчастью. Даже когда сослуживец отпускает в наш адрес некорректные замечания, мы часто стесняемся ответить. Ведь это могло бы спровоцировать конфликт. А нам это надо? В конце концов, мы не хотим усложнять себе жизнь, а потому проглатываем обиду. А на самом деле стратегия уклонения в большинстве случаев лишь ухудшает ситуацию. Если не давать окружающим понять, когда они зашли слишком далеко, нельзя ожидать, что в будущем нападки не повторятся. Наоборот, они теряют к нам уважение, потому что мы позволяем делать с собой все, что угодно. И хуже того, на долгое время мы теряем самоуважение.

Поэтому надо взять себя в руки. Возьмите на себя смелость быть дерзким. Вы обнаружите, какого позитивного эффекта можно добиться, когда Вы заставляете уважать себя. В этой книге Вы ознакомитесь с несколькими аккуратными приемами, которые помогут Вам не задеть никого за живое.

## Твердость находчивости

То, насколько дипломатично, остроумно или агрессивно Вы будете обороняться, в целом зависит от обстоятельств. Обычно мы быстро проникаем в суть ситуации и уже исходя из полученной информации выстраиваем линию поведения. При этом важную роль играют следующие факторы.

- *Вид наступления:* тому, кто хочет оскорбить, вывести из себя или выставить Вас на посмешище, скорее всего надо дать жесткий отпор.

- *Зависимое положение:* по отношению к лицам, от которых Вы зависите, необходимо применять более щадящие приемы.
- *Сила атакующего:* когда нападающий значительно уступает Вам в интеллектуальном плане, то от мягких и шутливых ответов будет больше пользы (и так будет честнее), чем от уничижительных контрударов.
- *Публика:* если нападение совершено на глазах других людей, то надо точно знать, что для Вас важнее — зрители или личные отношения с оппонентом.

Когда присутствуют сторонние наблюдатели, подумайте, как разделены симпатии. Публика за Вас, настроена нейтрально, взгляды расходятся или же присутствующие «болеют» за Вашего визави? Но не надо переоценивать влияние этих факторов. Почти никогда не стоит отказываться от остроумного ответа перед публикой, даже если она и настроена против Вас. Не всегда Вам удастся снискать симпатию, но даже в худшем случае Вы добьетесь уважения.

## Смягчение приступов гнева

Особенно сложно остаться спокойным, если нам в лицо выплескиваются целые гневные тирады. Нашей внутренней стойкости приходится выдерживать серьезную проверку, потому что гнев — огромная негативная энергия, которая сносит все, что встает на пути. Подвергшийся подобному нападению ведет себя в большинстве случаев по одному из следующих двух сценариев.

- ЕГО тоже охватывает гнев. Спор разрастается.
- Он не поддается гневу, позволяет обходиться с собой как с жертвой и чувствует себя униженно.

Ко второму виду реакции склонны те, кому не повезло со вспыльчивым руководителем. Но даже многие руководящие работники немеют, когда совершенно неожиданно у коллеги лопаются терпение или секретарша повышает голос. Подобные приступы гнева могут иметь разрушительные последствия как для сослуживцев, так и для реагирующего неадекватно начальства.

Оба вида реакции не способны помочь правильно ответить на ярость окружающих. Вспылить самому — ухудшить ситуацию. Но и терпеливо сносить приступы гнева руководителя, когда он бушует в Вашем присутствии, также неправильно. Вы теряете признание и уважение.

Попытайтесь сохранить ясную голову. Включите внутреннюю стойкость и прежде всего подождите. Пусть грубые нападки подобно каплям стекут по Вашей защите. Поначалу ничего не предпринимайте. В любом случае не пытайтесь оправдаться и найти объяснения. Это только ухудшит дело. Дайте оппоненту еще немного времени побушевать, подождите, пока он остынет. Отвечайте только тогда, когда высказывания взбешенного визави станут содержательными — как можно суше и по делу.

### **Пример**

«Что за кашу Вы здесь заварили, черт возьми?» — фыркает коммерческий директор. Мельцер удивленно поднимает глаза. Коммерческий директор продолжает метать громы и мол-

НИИ: «Это был наитупейший идиотизм, какой только можно себе представить». Мельцер ждет. «Вы хотите разорить нашу фирму?» Мельцер все еще не произносит ни слова. Коммерческий директор, наконец, подходит к сути: «Зачем Вы подкинули заказ фирме "Мотцке"?» — «Я передал заказ фирме "Мотцке", потому что они сделали нам наиболее выгодное предложение. Да и отзывы, как казалось, были хорошие».

Нет вообще никакого смысла спорить с разгневанным человеком, который пытается выразить только свое возмущение. Мельцер ожидает, пока коммерческий директор не задаст ему вопрос. Риторический вопрос, хочет ли он краха фирмы, Мельцер оставляет без ответа. Молчание подтверждает его независимость. Он направляет разговор и создает условия для того, чтобы спор вернулся в деловую плоскость.

III При приступах гнева переждите первую вспышку. Когда отвечать, решаете Вы.



## Не оспаривайте оскорбления

Во многих случаях имеет смысл пропускать мимо ушей провокационные уколы и даже яростные оскорбления. Как, например, когда Ваш шеф бушует оттого, что Вы совершили ошибку. Дайте ему выпустить пар, Вы должны высказывать мнение только по существу вопроса и откровенно признать свою ошибку.

### Пример

Коммерческий директор: «Вы абсолютный ноль! Никогда в моей жизни я не видел ничего подобного! Почему же Вы не предупредили заранее господина Крейше?!» Мельцер, спокойно: «Я полагал, что господин Крейше не ответственен за этот проект. Я ошибся. В следующий раз я проконсультируюсь вовремя».

Понятное дело, крайне неприятный разговор. Но своим поведением господин Мельцер достигает многого. Он не позволяет ситуации обостриться и обернуться жарким спором. Именно это случилось бы, скорее всего, если бы господин Мельцер ответил дрожащим голосом, что он никакой не полный ноль, что он за прошлые годы с успехом осуществил столько проектов и т.д. После этого коммерческий директор припомнил бы все ошибки, о каких еще сохранились воспоминания. Старые рубцы снова начнут кровоточить, и обе стороны будут возбужденно спорить о событиях, от которых их отделяют годы.

Лучше представьте, что разговор с шефом протекает сразу на двух этажах: на первом Вы сидите напротив шефа и отвечаете на его упрёки по существу. В подвале же шеф выплескивает свою ярость. Оставьте его там



одного и ни в коем случае не спускайтесь к нему. Иногда в «гневном подвале» удивительно быстро воцаряется тишина. Тогда Вы можете спокойно продолжить конструктивный разговор на первом этаже. А гнев, эта разрушительная энергия, уйдет. Если ситуация удачно разрешается, значит Вы оказали услугу не только себе самому, но и вышедшему из себя визави.

### Пример

Способность пропустить мимо ушей грубость ни в коей мере не является признаком слабости или недостатком. Совсем наоборот. Часто она говорит о независимости и профессионализме. Манфред Оверхауз, беспартийный статс-секретарь Федерального министерства финансов, считается одним из наиболее компетентных и знающих специалистов в области политики в Германии. Однажды на него накричал Фридрих Циммерманн, в то время министр путей сообщений: «А здесь Вы хватили лишку!» Оверхауз ничего на это не ответил. Когда спустя некоторое время министр финансов Тео Вайгель хотел извиниться за своего друга, Манфред Оверхауз ответил, что ничего не слышал.

## Подходящий комментарий как «успокоитель гнева»

Однако даже у способности пропускать мимо ушей есть границы. Скоро Вы сможете точно определять, проходит ли у оппонента его гнев или же он наоборот обретает новые силы. Некоторые люди только в гневе могут высказать все, что у них на душе, или же не выносят, когда кто-либо не замечает их ярости. В таком случае Вам придется отреагировать. Спуститесь в «гневный подвал». Но не для того, чтобы спорить, а чтобы сделать подходящий комментарий.

Констатируйте деловым тоном: «Вы возбуждены». Или: «Вы в ярости». Или: «Вы вышли из себя». Пусть Ваша реплика будет как можно более простой и сухой. Такие высказывания, как «Вы не понимаете, что говорите!», действуют исключительно провоцирующе. Откажитесь и от идеи выставить себя в качестве жертвы. «Вы кричите» более подходящий комментарий, чем «Почему Вы так на меня кричите?»

Такие совершенно сухие комментарии имеют две функции:

- Вы подаете зеркало своему собеседнику.
- Вы оберегаете свою независимость.

В наихудшем случае Ваш собеседник станет еще более свирепым. Но даже тогда Вы кое-чего добьетесь. Вы добавили новую тему для разговора: возбуждение вашего оппонента. Если он начнет давать объяснения («У меня есть все причины быть в ярости!»), то это позволит Вам быстро перевести разговор в деловую плоскость.

Но даже если это не тот случай, Вы все еще можете одержать верх. Не позволяйте делать из себя жертву, потому что теперь от этого будет зависеть все. Часто в этот момент спора Вы можете почувствовать, как к Вам снова приходят силы. Даже если именно это обстоятельство злит Вашего визави. Вам остается теперь только придерживаться той же колеи, и Вы выйдете из спора без потерь.

## Оберегайте свою честь

Если Ваш оппонент продолжает атаки, реплики его становятся необъективными или даже оскорбительными, Вы должны это быстро пресечь. Потому что как только под ударом оказывается Ваша честь, нельзя больше пропускать оскорбления мимо ушей или сухо констатировать вспышки гнева.

Вам необходимо перехватить инициативу. Это, быть может, кажется Вам опасным или даже самоубийственным. Шеф бушует, а Вы возражаете? Именно так. Потому что после определенного момента речь идет уже не о понятной вспыльчивости, а о Вашей чести. И лишать Вас ее нельзя позволять никому, даже шефу.

Измените свои позу, голос, интонацию. Распалите чувство собственного достоинства. Вот теперь Вы готовы говорить. Недвусмысленно констатируйте: «Вы только что меня оскорбили». Или еще четче: «Вы только что называли меня идиотом. Это оскорбительно».

Теперь перед Вами несколько возможностей того, как продолжить или окончить разговор:

- Вы еще раз перекидываете мостик: «Я знаю, что Вы на взводе, потому что я по ошибке заблокировал Ваше место на парковке. Больше такого не повторится. С другой стороны, нет никакой причины оскорблять меня»;
- Вы усиливаете свою позицию требованием: «Я ожидаю от Вас извинений»;

- Вы прерываете разговор: «В такой обстановке я не готов продолжать разговор с Вами». Если Вы еще сидите, то встаньте и покиньте комнату.

Прекращение разговора можно обставить более или менее драматично. Если Вы хотите несмотря ни на что оставить себе «запасной вариант», то можно покинуть комнату со следующими словами: «Вы можете позвонить мне в любое время, как только придете в себя». Или же уходите без каких-либо комментариев, как только дали понять, что не позволите так себя оскорблять.

- Не стесняйтесь прервать разговор и покинуть комнату, если Ваш визави не делает никаких попыток вернуться к нормальному разговору. ■

Иной раз настоятельное требование извиниться может творить чудеса. Ваш собеседник признает, что зашел слишком далеко. После извинений дело считается улаженным и можно снова возвращаться к деловому разговору.

Опасения, что самоуверенным поведением Вы только навредите себе, как правило, необоснованны. Часто происходит противоположное: Вы добиваетесь уважения. Осложнений можно скорее опасаться, когда Вы признаете, что Вас можно унижать.

## Откажитесь от оригинальных высказываний

Имея дело с разъяренными людьми, максимально сдерживайте свою оригинальность. Даже если пред-

ставится возможность вставить блестящую реплику — забудьте о ней. Разве что Вы преследуете мысль нажить себе врагов.

Будьте деловым, сухим, серьезным. Разберитесь в причинах, скрывающихся за гневом. Зная их, Вы можете в известной степени оправдать рассвирепевшего. А это сделает Вас практически неуязвимым.

### **Пример**

Работники некоторых отделов по рассмотрению жалоб на больших предприятиях знают толк в том, как надо обходиться с возмущенными клиентами. Сперва клиенты могут отвести душу. Как только разговор переходит к делу, тон становится во много раз обходительнее, потому что вежливо дистанцирующийся сотрудник, который и так в ошибке лично не виноват, берет все на себя и обещает помочь.

Так же можете поступать и Вы, причем не играет никакой роли, сами ли Вы поспособствовали плохому настроению Вашего визави или нет. Забудьте об оправданиях. Разъясните суть дела, возьмите ответственность на себя, извинитесь в случае необходимости и пообещайте, что все будет исправлено. Большого от Вас никто не может требовать.

## **Первая помощь против колкостей**

К счастью, приступы гнева случаются редко. Гораздо чаще приходится иметь дело с обидами, провокациями или «шутливыми замечаниями», которые действуют на нервы. Иногда такие колкости только докучают, иногда — еще и оскорбляют.

Вы бы с удовольствием находчиво ответили оригинальной, остроумной репликой, но, как назло, ни одна не приходит в голову в нужный момент. Зачастую проблема кроется в том, что мы слишком высоко метим. На глупое высказывание мы пытаемся найти умный ответ. Но этого не требуется, прежде всего если у нас нет времени.

Пощадите нервы и голову. Начните с самых простых ответов. Вы будете удивлены, насколько действенными они могут оказаться.

## **Глупое высказывание**

Отцы с детскими колясками, филателисты, блондинки, вегетарианцы, люди в очках, те, кого зовут Вальтер или Эрнст, скалолазы, христиане, стоматологи — никто не защищен от глупых высказываний. Последние можно разделить на три категории:

- навязчивое глупое высказывание;
- «смешное» глупое высказывание;
- навязчивое «смешное» глупое высказывание.

## **Навязчивое глупое высказывание**

Навязчивая пустая фраза характеризуется тем, что поначалу кажется крайне безобидной. В первый раз мы воспринимаем ее как очень даже забавную. Ее убийственный эффект проявляется, когда ее начинают повторять с навязчивой постоянностью.

### **Пример**

«Твой Роман завел роман?» — услышав этот каламбур в первый раз, жена Романа еще, может быть, улыбнется. Но пос-

ле пятисотого раза она уже будет только нервно закатывать глаза, что ей, в любом случае, не поможет, потому что спрашивавший будет уверен, что ему удался оригинальный каламбур.

## ***Противодействие***

Самооборона бесполезна, она вряд ли приведет к тому, что глупое навязчивое высказывание перестанут повторять. Даже едкая ответная реплика в большинстве случаев будет лишней. Оратор вовсе не хотел Вас обидеть — он преследовал цель сказать нечто оригинальное. Объясните в щадящей форме, что он не достиг своей цели: «Послушай, ты уже девяносто пятый, кому приходит на ум эта фраза. Мне уже не смешно». Или: «Спросите у меня, как часто мне приходится выслушивать эту фразу».

## **«Смешное» глупое высказывание**

В отличие от расшатывающего нервы навязчивого высказывания в «смешном» глупом высказывании присутствует колкость. Колкость в очень бедной «смешной» оправе. Вас хотят спровоцировать, этой цели служит «смешное» глупое высказывание.

## **Пример**

Вначале Карин Гроте воспринимала сомнительные шутки господина Рёдера о женщинах и об умственных способностях блондинок как дурачество перед коллегами и не реагировала на них. Но шутки становились все злее и опускались все ниже пояса. Когда она потребовала у господина Рёдера объяснений, он лишь заметил: «Дорогуша, да у Вас, верно, нет чувства юмора. Как это типично для женщин».

В данном случае различия между смешным подтруниванием (на которое способен не каждый) и пошлыми шутками сознательно стираются. Подтрунивание сопровождается тем, что обе стороны «подшучивают» друг над другом, чтобы получить от этого удовольствие. Это работает, когда оба собеседника принимают участие в игре и каждый должен как «раздавать тумаки», так и сносить их.

### *Противодействие*

Главное: не позволяйте себя спровоцировать. Если Вы выйдете из себя, получится, что Ваш противник добился цели. Когда же речь идет не о подтрунивании, Вы можете ответить, но при этом не должны смеяться вместе с оппонентом, потому что иначе Вы принимаете глупую шутку, которая, будьте уверены, не станет последней в ряду подобных. Защищайтесь при помощи находчивости. Подходящие приемы Вы найдете в следующей главе.

### **Навязчивое «смешное» глупое высказывание**

Третий уровень глупых высказываний: «смешное» замечание повторяется с настойчивой периодичностью, как только Вы появляетесь. Это может быть крайне изматывающим, и преследуемая цель в большинстве случаев одна: оратор хочет довести Вас до белого каления. Высказывания, быть может, и не особенно оскорбительные, но постоянное повторение должно сломить Вас.



## Пример

Новый работник, господин Мунцель, — католик. Когда мимо него пробегает господин Фрике, последний с ухмылкой замечает: «А, господин Мунцель, уже исповедались сегодня?»

## Противодействие

Защита строится на том же принципе, как и при «смешном» глупом высказывании. Только нужно, скорее, исходить из того, что Ваш визави действительно хочет нанести оскорбление. Попробуйте ответить при помощи остроумной реплики. Если это не поможет, придется подумать над дальнейшими шагами, проинформировать руководство или производственный совет. Потому что против моббинга<sup>1</sup> находчивость не может считаться достаточным противодействием.

## Отравленный комплимент

«Это было действительно здорово, — поздравляет коллега после Вашего доклада, — мне почти не было скучно. Самое большее — последние десять минут».

Такие внушающие энтузиазм высказывания наверняка заставляют Ваше сердце биться чаще — во всяком случае, пока не будет произнесена концовка. Оппонент не решается открыто Вас критиковать и поэтому добавляет к похвале более или менее заметную колкость.

<sup>1</sup> Моббинг (англ. mobbing) — негативные действия нескольких людей или одного человека, направленные против другого человека (одного или многих), длящиеся долгое время и характеризующие особые отношения между жертвой и виновником. — *Прим. перев.*

Наиболее коварный вариант «отравленного комплимента» работает по следующему образцу: все было великолепно..., если отталкиваться от Ваших возможностей. Объективно же все было плохо. Но так как Вы ни на что не способны, все хоть и было плохо, но при этом, исходя из Вашего уровня, все было великолепно.

### ***Противодействие***

«Отравленные» комплименты Вы можете встречать сарказмом. Сверх того, Вы должны ложное утверждение — в данном случае умаление Ваших способностей — назвать своим именем. Как правило, Вы можете совершенно спокойно задать вопрос вроде: «Вы именно это хотели сказать? Вы держите меня за редкостного зануду? Вы считаете большим достижением, что задремали на моем выступлении только в последние 10 минут?» Будьте уверены: Ваш оппонент не без причины подлил яду в свой комплимент. Теперь ему придется критиковать Вас в открытую. Или же отступить.

### **Мухобойка**

Не каждый утруждает себя тем, чтобы обернуть яд, который Вам надлежит проглотить, в оболочку комплимента. Когда кто-то невзлюбил Вас или хочет осрамить перед другими, то это часто находит выход в чрезмерной, неопределенной или неоправданной критике. По принципу мухобойки: один раз сильно хлопнуть, чтобы насекомое больше не жужжало.

«Опять Вы со своим старым борщом», — говорит начальник после того, как Вы сделали новый оригиналь-

ный доклад. «Мы это уже раз сто слышали», — комментирует коллега Ваш отчет о развитии рынка телекоммуникаций в будущем, который Вы отшлифовывали ночи напролет. Или клиент замечает после Вашей презентации: «Вы сморозили абсолютную чушь».

Такие реплики оскорбляют как нельзя более сильно. Вы старались, а плоды Вашего труда смешивают с грязью. Вы начинаете оправдываться. И получаете в ответ язвительные ухмылки. Или чувствуете себя обиженным и больше ничего не говорите. В любом случае мухобойка нашла свою цель. Раз прожужжало и все.

## ***Противодействие***

Внимание. Берегитесь ловушек. Самое страшное в такой критике вовсе не то, что Ваша работа оценивается негативно, хотя Вы и приложили столько усилий. Об этом не стоит спорить. Также не надо самому нападать на обидчиков или ставить под вопрос их компетенцию («Господин Мюллер, мне очень странно это слышать, ведь Вы еще ни разу не довели до ума ни одного доклада!»). Вы рискуете прослыть «оскорбленной невинностью» или сверхчувствительным человеком. И это не выведет из-под критики Ваше предложение или доклад.

С негативной оценкой необходимо смириться. А вот с чем ни в коем случае нельзя — это с неопределенностью критики. Выхватите мухобойку их руки критика и тут же выясните подноготную.

## **Пример**

«Что Вы имеете в виду под старым борщом?» Визави раздраженно реагирует: «Мы уже это пробовали несколько лет

тому назад. И это не сработало». Теперь Вы располагаете лучшей отправной точкой, чтобы зацепиться и перевести дискуссию в деловую плоскость: «А почему это тогда не сработало?»

«Что Вы подразумеваете под абсолютной чушью?» — «Вы сказали, что рынок Юго-Восточной Азии развивался за последние годы скачками. Это полный бред». — «Секундочку, я говорил не обо всем рынке Юго-Восточной Азии в целом, а об отдельных странах. Среди них и об Индии, которая в действительности не относится к рынку Юго-Восточной Азии».

Не всегда Ваши партнеры по разговору переходят на конкретику так быстро. Тут поможет только одно: Вы должны то тех пор буравить оппонента, пока не появится на свет какая угодно точка опоры. Если все еще остаются размытые общие суждения, то прокомментируйте их следующим образом: — «Я все еще до конца не понял, почему Вы отвергли мои предложения. Более того, я считаю, что еще есть ключевые моменты, которые нам с Вами надо обсудить. А именно...»

И еще кое-что говорит в пользу настойчивых вопросов по существу: не каждый, кто отделяется общими рассуждениями, которые кажутся Вам уничижительными, хочет разозлить или унизить Вас. Часто за ними скрывается критика каких-либо деталей или упрек, по поводу которого еще можно подискутировать. Ваш визави просто не в силах доходчиво сформулировать свои претензии. Дайте этому достойному сожаления коллеге шанс. Возможно, выяснится, что он посчитал Вашу презентацию скучной, потому что сидел в последнем ряду и не мог разобрать написанного на экране.

# Преодоление неловких ситуаций

К сожалению, мы вечно попадаем в ситуации, которые воспринимаются как неприятные или скандальные. В действительности это вовсе не катастрофа, и способность распознавать неприятные ситуации приносит исключительно пользу. Тот, кто замечает, что наступил кому-то на любимую мозоль, быстрее сойдет с нее и в следующий раз будет обходить этого человека стороной.

Но если Вы только что упали лицом в грязь, то констатация этого будет чисто теоретическим утешением. Вам придется каким-либо способом выбираться из неловкого положения. И находчивость тут может сослужить хорошую службу, в то время как смущение Ваше положение только ухудшит.

Естественно, это не так просто, потому что неприятные ситуации сразу приводят нас в смущение. И то, насколько быстро мы придем в себя, зависит не только от нашего характера, но и от обстоятельств.

Если Вы путаете Питера Бамма с Готфридом Бенном, случайно опрокидываете бокал с вином или спотыкаетесь и падаете на ковер, то это совсем не то же самое, как если бы Вас поймали на лжи или фото Вашего двойника обнаружили среди фотографий разыскиваемых преступников.

## *Как выстоять в неприятной ситуации*

- Не раздувайте ситуацию, не нужны бесконечные извинения и долгие оправдания. Приведите все в порядок, насколько это в Ваших силах. Не надо воз-

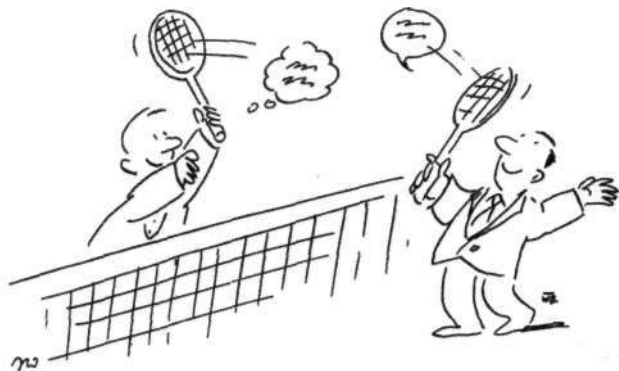
вращаться к этому случаю и постоянно уверять, что Вам очень жаль.

- Смешные и самоироничные замечания необходимо ограничить рамками, в которые попадаете Вы и потерпевший. И даже в этом случае сделайте их короткими.
- Если Вы нанесли кому-то ущерб, сразу же извинитесь и предложите помощь.
- Если речь идет о небольшой ошибке, можно посоветовать просто обойти эту тему.
- Если дела совсем плохи, возьмите пример с мошенников из американских сериалов и говорите только через своего адвоката.
- Как правило, в интересах всех заинтересованных лиц как можно быстрее разрешить неловкую ситуацию. Следовательно, Вы можете позволить другим выпатчить себя из неудобного положения. ■

## **Как пожинать плоды своей находчивости**

Находчивость не служит одной лишь цели самообороны. Находчивый человек легко завоюет симпатии окружающих. Но это сложнее, чем можно предположить, потому что находчивость — это трюк балансирования между оригинальностью, самоиронией и игрой на нервах. Многие срываются. Вероятность провала гораздо выше, чем при находчивой самообороне, о которой в основном ведется речь в этой книге.

Защищающийся при помощи находчивости имеет для этого одну вескую причину. Если мы, прибегнув к находчивости, выпутаемся из трудного положения, то завоевываем симпатии. Кто же, наоборот, становится находчивым без повода, а на вопросы отвечает в основном шокирующе, оригинально и с юмором, тот занимает более сложную позицию. Ему можно легко вменить в вину — и часто небезосновательно — болезненное честолюбие и самодовольство.



## Верная доза

Люди, у которых постоянно готов сорваться с губ остроумный ответ, быстро утомляют. Общение с ними дается трудно. В конечном счете никто не хочет постоянно получать от своего собеседника новые доказательства его оригинальности, тем более ни у кого нет желания опуститься до «реплик грузчика».

Но даже если дело не зашло так далеко, Вы скоро столкнетесь с роковой динамикой: раз Вы записались в ряды острословов, окружающие будут ожидать от Вас всегда и везде чего-нибудь смешного, ироничного или потрясающего. Но это обременительно, ставит Вас под давление и вредит Вашей же находчивости. Потому что вынужденное остроумие — противоположность остроумию. И ничто не стареет быстрее, чем шокирующий ответ.

Итак, следите за тем, чтобы Ваша находчивость была бережно дозирована. Как в разговоре с другими, так и во время доклада: не нужно каждые две минуты напоминать о том, что Вы весельчак.

## Необходима самоирония

Трудно произвести приятное впечатление, если Вы хотите побеждать во всех спорах благодаря остроумию. Поэтому «свободно колеблющаяся» находчивость обязательно должна сочетаться с небольшой дозой самоиронии. Проблема заключается в том, что самоирония — очень редкая черта, свойственная разве что Вам и мне.

Но и в ней необходимо знать меру, потому как чрезмерная самоирония быстро превращается в отношение к другим, за которым все отчетливее прорисовывается подавляемая самовлюбленность.



■ Тому, кто постоянно подкарауливает момент, чтобы выстрелить очередной порцией находчивости, едва ли под силу покорить сердца окружающих. Скорее Вы завоюете расположение остальных при помощи спокойного, расслабленного обращения, из которого исходит мягкая дружелюбная форма находчивости, не имеющая ничего общего с ожесточенным поиском подходящей остроты — по возможности, за счет менее красноречивых людей. ■

## **Второй шаг. Тренировка находчивости**

На следующих страницах Вы познакомитесь с большим числом приемов реализации находчивости. Вы узнаете, в чем заключаются Ваши преимущества, где поджидают опасности и как эти приемы функционируют на практике.

### **Ожидание**

Ожидание — очень простой прием: сначала Вы ничего не говорите, а только ждете, что произойдет. При этом Вам необходимо удерживать зрительный контакт с оппонентом. И ни в коем случае нельзя смущенно смотреть в сторону. За Вашим молчанием скрывается вызов: «Говори еще». Таким образом, в голове Вы контролируете ситуацию. Вы решаете, когда отвечать. Это может показаться не находчивым в прямом смысле, но такая тактика работает.

### **Преимущества**

В первую очередь Вы выигрываете время. Вам не приходится сражаться с оскорбительными высказываниями и злостной клеветой. Вы вынуждаете оппонента продолжать говорить, уточнять свои упреки или давать дополнительную информацию. Тем самым Вы еще и сильно способствуете тому, что Ваш оппонент немного остывает. Также Вы препятствуете преждевременной эскалации, которая могла бы возникнуть, если бы Вы сразу дали отпор.

## **Опасности**

Вы пассивны. В конце концов Вам придется защищаться при помощи слов, иначе Вы останетесь жертвой. Ожидание функционирует скорее как «прием мостика».

Если Вы слишком долго ждете, то прием быстро начнет работать против Вас. Кто ничего не говорит, убивает саму возможность разговора. Ваш визави будет становиться все более яростным, вместо того чтобы успокоиться.

Избегайте создавать впечатление, как будто Вы намеренно томите ожиданием или вообще игнорируете оппонента. За это на Вас точно обидятся.

## **Лучше всего подходит для следующих ситуаций:**

- при вспышках гнева;
- когда на Вас сыпятся упреки общего характера;
- в качестве смягчающего приема; особенно хорошо подходит, когда Вы имеете дело с вышестоящими собеседниками и/или должны оправдываться за ошибку;
- когда Вам требуется время, чтобы сформулировать остроумный ответ.

## Так бывает

### Пример

«Господин Мельцер, Вы опять все испортили», — бушует коммерческий директор. Мельцер смотрит на него и молчит. — «Пресс-конференция оказалась полной неудачей». Мельцер все еще ничего не отвечает. «Прочитали ли Вы сообщение в отраслевой сводке? Это было бичевание!» Мельцер совершенно спокойно отвечает: «Отраслевой сводки не было в моей почте. И что там написано?» Теперь коммерческому директору приходится говорить по существу, на что Мельцер уже может высказать свое мнение.

Иногда мы сталкиваемся с такими упреками, когда непонятно, о чем идет речь. Ваш руководитель позвонил кому-то, кого Вы совсем не знаете, и из разговора узнал, что кто-то пожаловался на что-то, что имеет какое-то отношение к Вашей работе. Может быть, Вы на самом деле совершили ошибку. В любом случае гораздо разумнее будет подождать и спокойно ответить, чем слишком быстро начать защищаться.

### Попробуйте сами

На какой из предложенных упреков Вы отреагировали бы «ожиданием»?

а) «Госпожа Матушке, Ваши волосы выглядят ужасно. По Вам проехала газонкосилка?»

б) «Госпожа Матушке, Вы хотите обанкротить нашу фирму?»

в) «Госпожа Матушке, Вы ничего в этом не понимаете. В какой области Вы эксперт?»

(См. Ответ 1 раздела «Попробуйте сами. Решения»)

## **Театр абсурда**

Эффективным оружием против тех, кто хочет разозлить Вас глупыми высказываниями, может стать «театр абсурда». Вы не позволяете себя провоцировать, а наоборот, шокируете Вашего собеседника какой-либо абсурдной реакцией. Теперь ему придется что-то отвечать, а в большинстве случаев ему будет нелегко это сделать. Вы сломали острие провокации и поставили самого провокатора в затруднительное положение.

## **Преимущества**

Ваша реакция независима, Вы не оскорбляете собеседника. Прием достаточно прост в применении и приносит удовольствие. Вы можете прибегнуть практически к любой реплике, которая, конечно, должна быть у Вас наготове. Если Вам удастся на самом деле поразить оппонента, то Вы можете самыми простыми средствами достичь максимального эффекта.

## **Опасности**

Эффект шокирования может устареть. Но Вам не стоит переоценивать оппонента. Даже если он присоединится к «театру абсурда» — это тоже хорошо. Главный недостаток: этот прием имеет смысл применять только против глупых высказываний и провокаций. Всегда можно оригинально и интеллигентно выкрутиться: «Дискуссия с Вами кажется мне дурацким занятием». Если Вас ранят, оскорбляют или осыпают неоправданными упреками, а Вы играете в «театр абсурда», то тем самым ослабляете свою позицию, пытаетесь уклониться от оппонента.

## **Лучше всего подходит для следующих ситуаций:**

- глупые высказывания, провокации;
- некто делится «мудрыми изречениями»;
- подтасовки.

## **Так бывает**

У «театра абсурда» много разновидностей. При этом все равно, прибегнете ли Вы к помощи какой-нибудь пословицы или же доведете до абсурда реплику оппонента.

### ***Неподходящая поговорка***

Самый простой из вариантов — «неподходящая поговорка». В этом случае Вы отвечаете на атаку сентенцией, не имеющей ничего общего с провокацией и к тому же абсолютно бессмысленной: «В воде не за что ухватиться», «у семи нянек дитя без глазу», «не зная броду — не суйся в воду» или другим глубокомысленным замечанием.

### **Пример**

Аннета — вегетарианка. На корпоративной вечеринке Тобиас кладет себе на тарелку шницель и говорит Аннете: «Да уж, как по мне, так все эти вегетарианцы — больные на голову. Они думают, что могут спасти мир, потому что питаются только корнями». Аннета, улыбаясь, отвечает: «Каждый по-своему с ума сходит».

Пословицы, которые подходят везде и нигде, особенно хороши. Вы тогда добьетесь наилучшего результата, когда Ваш визави сначала призадумается над тем,

что Вы хотели ему сказать, и только потом поймет, что Вы его разыграли.

Примеры других подходящих сентенций:

- «Одной рукой в ладоши не похлопаешь»;
- «Зависть рождает лебедей из гусиных яиц»;
- «Если у мандарина толстая кожа, то человеку понадобятся длинные ногти».

Можно применять или выдумывать самому абсолютно абсурдные пословицы. Главное здесь одно: она *не должна* подходить по смыслу. Когда Ваш оппонент удивленно спросит: «А какая тут связь?» — бросьте ему вызов: «Подумайте еще раз» — или скажите, как есть: «Никакой».

С помощью этого способа Вы элегантно избегнете глупого спора, не обижая при этом собеседника. Если же ему захочется поговорить с Вами в деловом ключе, Вы можете в любое время вернуться к разговору.

### ***Абсурдное присоединение***

Эффективность «театра абсурда» в том, что Вы в одно мгновение находите подходящую реплику. Конечно, это намного тяжелее. Вы должны принять упрек, ложное утверждение или провокацию и довести до абсурда или добавить в игру какие-либо посторонние аспекты. Ситуация становится комичной. Упрек соскальзывает с Вас. Смех на Вашей стороне.

### **Примеры**

В полном автобусе пожилой мужчина жалуется, что ему не дает покоя двухлетняя девочка. Отец пытается утихомирить дочь и громогласно сообщает: «У каждого, кто еще раз по-

жалуется, будут вычтены пятьдесят марок из пенсии». Автобус катится со смеха.

Переговоры о цене в бюро ритуальных услуг. Глава по маркетингу изучает прайс-лист агентства: «Но это же дорого!» В этот момент директору бюро снова бы отбарабанить все преимущества и достижения своей фирмы. Но на этот раз он говорит: «Ну да, потратьте лучше деньги на какую-нибудь другую ерунду». Глава по маркетингу хихикает: «И тут Вы правы».

Последний пример наглядно показывает: ситуация может стать угрожающей. Необходимо быть уверенным, что Ваш собеседник понимает шутку, иначе шутка уйдет в никуда, а визави будет чувствовать себя одураченным.

■ Кроме того, если Ваш оппонент преследует какой-либо обоснованный интерес, то предположительно нахотчивый ответ сразу покажется наглым.

## **Попробуйте сами**

а) Запишите три неподходящих пословицы в ответ на упрек, что Вы не справились с работой.

б) Придумайте три абсурдных комментария к предложению больше кататься на велосипеде, потому что Вы слишком толстый.

(См. Ответ 2 раздела «Попробуйте сами. Решения»)



Репертуар ограничен: мы слишком толстые или слишком тощие, слишком глупые или чересчур умные, слишком ленивые или слишком усердные, негодные, плохо одетые, вылившие на себя целый флакон духов или перемазавшиеся в косметике.

### **Пример**

«У твоей туалетной воды слишком назойливый запах», — подтрунивает Филипп над своим коллегой Томасом. «Ты прав, — сухо отвечает Томас, — в Бразилии ею убивают термитов».

Вы уже, должно быть, заметили: реплика звучала бы обидной, если бы исходила от провокатора. Но поскольку провоцируемый сам еще и утрирует упрек, его реакция действует обезоруживающе. Этот эффект прост, но в нем можно быть уверенным, даже если Ваше продолжение упрека не окажется таким уж шокирующим и остроумным.

- Естественно, не следует начинать свою реплику словами «Вы правы...». Будет даже лучше, если Вы их опустите. Гораздо существеннее здесь то, что Вы соглашаетесь с визави и доводите упрек до абсурда. ■

### ***Сделайте из жала источник для реплик***

Враждебно настроенный оппонент, возможно, попытается взять на вооружение Ваш ответ и использовать его против Вас. Такой поступок бестактен и не принесет ему расположения других, но все же Вы можете почувствовать себя некомфортно, если не будете готовы к такому.

## Прием «Вы правы»

Один ИЗ великолепнейших защитных приемов — так называемый прием «Вы правы», немного похожий на «театр абсурда». Вместо того чтобы защищаться, Вы соглашаетесь с нападавшим. Его атака не достигает цели. Но Вы не просто соглашаетесь, а утрируете упрек, отчего он становится нелепым и смешным. Вы «вырвали жало» у оппонента.

### Преимущества

Вы производите впечатление человека независимого, уверенного в себе и с чувством юмора. Слушатели считают Вас самоироничным, что позволит Вам добиться их симпатий, в то время как нападавший будет восприниматься язвительным и злокозненным. Поэтому прием «Вы правы» как нельзя лучше подходит для дискуссий, на которых присутствуют зрители.

Его можно посоветовать и в случаях, когда Вы не хотите осложнять отношения с визави. В качестве смягчающего приема «Вы правы» подойдет и в обращении с высокопоставленными лицами.

### Опасности

Это не прием для новичков. Если Вы реагируете действительно спонтанно, то Вам понадобится много изобретательности. Существует опасность, что Вы со своим утрированием споткнетесь и остановитесь, а Ваш противник восторжествует. Но можно легко натренироваться в применении этого приема. А для часто слы-

шимых нападок можно запастись подходящими преувеличениями. После ими могут воспользоваться сами провокаторы. Но не позволяйте себя этим впечатлить. Во всяком случае, Вы были инициатором шутки (виды противодействия смотрите ниже).

Прием «Вы правы» непригоден для «остроумных» колкостей, сильных упреков и коварных нападок. Зрители посчитают, что Вы хотите уклониться. Если Ваш оппонент продолжит свои нападки, на этот случай у Вас в колчане должна оставаться еще парочка отравленных стрел.

### **Лучше всего подходит для следующих ситуаций:**

- провокации;
- упреки;
- клевета;
- когда Вам приходится защищаться на публике.

### **Так бывает**

#### **Пример**

«Вы слишком тощий», — замечает сослуживица господину Мельцеру. «Это правда, — отвечает он, — когда я спрыгиваю в воду с пятиметровой вышки, мои плавки соскальзывают и долетают до воды раньше меня».

Этот ответ господин Мельцер, конечно же, подготовил заранее. А почему бы и нет? Это работает, потому что многие колкости окружающих легко предсказуемы.

### **Пример**

«Вы не знаете этого? Скажите, Мельцер, а где Вы сдавали экзамены на аттестат зрелости?» — «В интернате при лесном питомнике. Но там выдавали только свидетельство об окончании неполной средней школы». — «Вы слышали, Мельцер учился в лесном питомнике!» — «Целых 13 лет. Но все в одном классе, господин Бакмунд». — Господин Бакмунд язвительно посмеивается: «Мельцер 12 раз оставался на второй год! Да уж, это многое объясняет! Ха-ха!» — Но Мельцер спокойно продолжает: «Моими любимыми предметами были аналитическая геометрия и наука о сбрасывании листьев».

Тут до господина Бакмунда начнет постепенно доходить, что Мельцер использует его в качестве источника для реплик. Тогда он прекратит вставлять комментарии и Мельцер сможет закончить со своей историей прежде, чем у него иссякнет фантазия.

### **Словарь**

Если Вы не очень сильно хотите плести веретено туманных историй, то есть и другое решение проблемы. Не сказать, что совершенно новое, но эффективное.

### **Пример**

Мельцер откидывается на спинку стула и спрашивает: «Господин Бакмунд, есть ли у Вас с собой словарь?» Тот кивает. Мельцер: «Тогда, когда выдастся свободная минутка, посмотрите на букву "и", что обозначает слово "ирония"».

Или же попытайтесь тут же ответить, используя один из «классических контрударов» (см. стр. 86).

## ***Будьте осторожны, когда имеете дело со «смешными» высказываниями!***

Прием SIHR менее эффективен против «смешных» высказываний. Потому что Вы должны оказаться тем человеком, кто делает упрек смешным. Если колкость в Ваш адрес «смешная», смешным ответом Вы только подыграете оппоненту. К сожалению, в этом случае смеяться будут над Вами, как это видно из следующего примера.

### **Пример**

«Вы этого не знаете, Мельцер?» — бушует господин Бакмунд. — «Вы, видимо, получили аттестат зрелости в интернате при лесном питомнике!» — «К сожалению, в моем интернате выдавали только свидетельство об окончании неполной средней школы», — отвечает Мельцер.

Прием SIHR следует применять при «смешных» упреках, только если:

- Ваш ответ может довести «шутку» до абсурда;
- Вы при случае остроумно контратакуете, добиваясь того, чтобы в результате смеялись не над Вами.

### **Попробуйте сами**

Парируйте следующие нападки при помощи «утрированного согласия».

а) «Вы не умеете считать?»

б) «Вы всегда так безвкусно одеваетесь?»

в) «Вам что, крышу снесло?»

(См. Ответ 3 раздела «Попробуйте сами. Решения»)

## **Прием переводчика**

Прием переводчика, опирающийся на достаточно простой, но эффективный принцип, является одним из самых действенных. В его применении стоит прилежно тренироваться, потому что этот гибкий прием для всех случаев жизни позволяет Вам справиться практически с любой атакой.

Вы становитесь переводчиком и переводите провокационные реплики оппонента на нормальный язык, что открывает перед Вами безграничные возможности, хотя и не кажется захватывающим, потому что Вы берете на себя труд объяснить своему оппоненту, что именно он сказал.

Другими словами: Вы определяете, в какую сторону потечет разговор. Дерзость, которая нередко встречает ожесточенное сопротивление визави. Правда, оно ему не поможет.

## **Преимущества**

Крайне вариативный прием, которым Вы можете пользоваться по своему усмотрению: весело, агрессивно, чарующе, дерзко или нелепо.

## **Опасности**

Если сталкиваешься с слишком глупыми или слишком изощренными собеседниками, то можно «нарваться»

на неприятности (смотри ниже). Но встреча с такими людьми менее вероятна, чем принято считать.

Избегайте слишком схематичных ответов. Будьте готовы к тому, что Ваша реплика не останется без ответа.

### **Лучше всего подходит для следующих ситуаций:**

- оскорбления;
- непреднамеренное нанесение обиды;
- упреки, критика не по делу.

### **Так бывает**

Когда Вы сталкиваетесь с упреком, Вы не делаете его темой разговора, а только повторяете. Подобно переводчику, но с той лишь разницей, что Вы переводите слова, которые только что слышали, на «другой» язык. К примеру, оскорбление делаете комплиментом.

По существу, Вы делаете так, как если бы недружественные высказывания были непонятны или не соответствовали по смыслу произнесенным словам. Вы берете на себя ответственность сообщить, что же значат эти «таинственные слова».

### **Примеры**

«Вы — костыль!» — фыркает коммерческий директор. Мельцер возражает: «Вы имеете в виду, что я опора фирмы».

«Вы не имеете никакого понятия», — шипит коммерческий директор. Мельцер: «Вы хотите сказать, что у Вас другое понимание проекта».

Как видите, вовсе не надо на колкость отвечать шуткой, вполне достаточно ее притупить, придерживаясь делового тона. Последнее в большинстве случаев даже эффективнее.

Успех приема зависит в решающей степени от того, насколько понятен будет Ваш «перевод». Поэтому постарайтесь избежать ситуаций, когда «перевод» окажется более сложным для понимания, чем первоначальный упрек.

### **Пример**

«Вы только свистеть и умеете, Мельцер!» — «Да, поэтому я незаменим в нашей фирме». За этим скачком мысли никому не угнаться. Лучшим ответом было бы что-нибудь вроде: «Да, и все ко мне прислушиваются» или «Да, я подаю сигнал к действию».

### **Три языка**

У Вас есть три языка, когда Вы находитесь в ипостаси находчивого «переводчика»:

- медовый язык, который помогает превратить едкие нападки в сладкую лесть;
- язык змеи, при помощи которого Вы делаете замаскированные оскорбления еще обиднее;
- язык дипломата, смягчающий резкий тон и позволяющий поставить себя в более выгодную позицию.

### ***Медовый язык***

Если Вы подверглись атаке, превратите упрек в положительное высказывание. Естественно, подтасовка



очевидна, как правило, речь здесь едва ли идет о серьезной интерпретации, скорее о Вашем чувстве юмора. Вы должны отыскать в упреке какой-либо позитивный аспект.

### **Пример**

«Вы — марионетка нашего правления», — злорадничает госпожа Матушке. В ответ Мельцер ухмыляется: «Вы имеете в виду, что надо обладать тонким осязанием, чтобы управлять мною».

«Нет, я вовсе не имею это в виду», — отпаривает Ваш собеседник. Поэтому стоит посоветовать опускать вводные слова вроде «Вы имеете в виду...». «Да, требуется тонкое осязание, чтобы управлять мною», — это однозначно находчивый ответ.

Даже если Вы при помощи «медового языка» часто будете наткаться на комические аспекты, дело будет не только в юморе. Решающее значение имеет то, что из упрека Вы сделали что-то позитивное.

### **Пример**

«Мельцер, Вы не способны работать в команде», — замечает коммерческий директор. Мельцер отвечает: «Да, мне удастся в одиночку целиком и полностью решать сложные задачи».

### ***Язык змеи***

Вы становитесь змеей с ядовитым жалом, если Ваш визави обижает или злит Вас не по злому умыслу, а по рассеянности. А такое имеет место на удивление часто.

То, что эти колкие замечания отпускаются в Ваш адрес ненамеренно, не делает их менее агрессивными, а за-

частую наоборот. Но тут на помощь приходит наш «язык змеи». Мы превращаем замечание, которое нас злит, в большое, толстое оскорбление, которое наш визави — больно задетый — тут же возьмет назад.

### **Пример**

«Ах, у Вас есть мобильный с электронной почтой? — поддевает госпожа Грасске Мельцера. — Я все еще нормально обхожусь обычным телефоном. Я не считаю себя такой важной персоной». В ответ Мельцер сухо замечает: «Вы хотите этим сказать, что я — самодовольный хвостун, который хочет произвести впечатление каким-то телефоном? Огромное спасибо!»

При этом следите за двумя вещами: при любом заострении внимания Ваше заключение действительно должно содержаться в исходном предложении. Из пальца воздушных замков не высосешь. И Вы должны полностью исключить вариант, в котором Ваш оппонент, просияв, кивнет и скажет: «Вы догадались».

### ***Язык дипломата***

Благодаря этому приему Вы можете сводить на нет чужие нападки. Вы заостряете внимание на аспектах, которые касаются Вас. При этом ценность для разговора, может быть, снижается, но если Вы ловко применяете этот прием, то в большинстве случаев достигаете своей цели.

### **Пример**

«С меня достаточно, — заявляет госпожа Буше, секретарша, — я увольняюсь!» Господин Мельцер важно кивает: «Вы имеете в виду, что с вами несправедливо обошлись?» —

«Разумеется, — отвечает госпожа Буше, — это же не моя вина, что Вам не удастся достичь плановых показателей». Господин Мельцер спокойно спрашивает: «Вы считаете, я только что указал на Вашу ошибку потому, что не могу достичь плановых показателей?»

При помощи этого способа, который, конечно же, не стоит слишком часто использовать, Вы можете искусно направлять разговор, что будет совершенно честно с точки зрения всех принимающих в нем участие.

## **Что делать, если оппонент возражает?**

Каждый «перевод», естественно, таит в себе опасность встретить отпор собеседника. Но это только полбеды. То, как Вы должны себя вести, зависит от выбранного «языка» ответа.

- **Медовый язык:** само собой разумеется, что Ваш визави вовсе не разделяет Ваше «позитивное видение вещей». Пока он только возражает, нападение можно считать отбитым.
- **Ядовитый язык:** хотелось бы надеяться, что оппонент не согласится с Вашим толкованием и извинится перед Вами.
- **Язык дипломата:** его возражения можно использовать для придания делового характера разговору. Вынудите собеседника сказать, что он имеет в виду. Или предложите дальнейший «перевод».

Настоящая опасность при переводе с помощью «медового языка» заключается в том, что визави может не просто возразить, а ответить еще находчивее.

## Пример

«Мельцер, вы хлопушка!» — «Вы хотите сказать, что я всегда достигаю оглушительного эффекта?» — «Нет, я хочу сказать, что шуму много, а толку — ноль!»

Такие контрвыпады требуют большого присутствия духа, а потому чрезвычайно редки. Против них помочь может только еще большая находчивость.

## Прием зеркала

Специалисты по коммуникативному тренингу Кристоф и Матиас Даме называют прием, напоминающий «прием переводчика», «зеркальным». В их модели различаются пять уровней, которые могут оказаться весьма полезными и в «приеме переводчика».

- Я-уровень. Вы делаете оппонента адресатом его высказывания. «Вы хотите сказать, что с Вами несправедливо обошлись».
- Ты-уровень. Вы соотносите высказывание с собой как с адресатом: «Вы хотите сказать, что я несправедливо с Вами обошелся».
- Мы-уровень. В центр высказывания Вы ставите себя и Вашего собеседника: «Вы хотите сказать, что мы не можем больше сотрудничать».
- Информационный уровень. В центре высказывания факты: «Вы хотите сказать, что на этом мы оканчиваем сотрудничество».
- Уровень призыва. Вы понимаете высказывание оппонента как требование: «Вы хотите сказать, что наш шеф должен повысить Вам зарплату».

Эти пять уровней дают Вам новые возможности для варьирования, которые Вы на самом деле должны по разу проиграть, чтобы выяснить, какие ответы Вам ближе и на что Вам необходимо больше обращать внимание.

### ***Защита против «смешных» отвлекающих маневров***

Возможно, Вы еще помните ситуацию, которую мы описали в самом начале. Вы принимаете участие в сложной дискуссии, и все складывается в Вашу пользу. Неожиданно оппонент отпускает шутку о Вашей прическе, Вашем галстуке, весе или цвете лица. Легко узнаваемый отвлекающий маневр, к тому же нечестный, но тем не менее публика смеется. Не выходите из себя и ни за что на свете не позволяйте себя провоцировать.

«Смешной» отвлекающий маневр — слабость самого оппонента. И ею необходимо воспользоваться, прибегнув к находчивой реплике на «информационном уровне». Констатируйте: «Вы беспокоитесь о моих волосах/галстуке/весе/цвете лица. — А затем продолжайте свою линию: Но я все-таки хотел сказать пару слов о затратах на организацию производства...» Сложно было бы отправить Вашего противника в нокаут еще лучше.

### **Попробуйте сами**

Переведите следующие колкости. В каждом случае выберите определенный «язык» и проиграйте для про-

бы все ПЯТЬ уровней. Какой из ответов нравится Вам больше?

а) «Не хотелось бы Вас обидеть, но Ваш пиджак... — его нашла Ваша жена или Вы сами?»

б) «Мельцер, вот у кого меньше всего поводов разевать здесь пасть, так это у Вас!»

в) «Все Ваши работы оканчивают свой путь в корзине для мусора, да?»

(См. Ответ 4 раздела «Попробуйте сами. Решения»)

## **Я подумаю над этим**

Это очень простой прием. К нему имеет смысл прибегать только в строго определенных случаях. Если конкретнее, он предназначен для нападок. Каждый раз, когда Вы чувствуете себя шокированным — заместителем ли, сослуживцами, журналистами или членами семьи, — подумайте, не стоит ли взять время на размышление. Попрощайтесь с мыслью, что Вам нужно постоянно держать наготове подходящий ответ. Всегда можно отложить дело на потом или попросить время на размышление.

Фраза «Я подумаю над этим» защитит Вас от необдуманных высказываний, на которые Вам потом укажут.

Также ЭТОТ прием избавит от неприятного осадка после уклончивого ответа. Лучше не пользоваться приемом на публике.

## **Преимущества**

Мягкий прием. Вы никого не торопите и выигрываете время.

## **Опасности**

Если Вы хорошо знаете, что ответите, и хотите только удержать спрашивающего на расстоянии, то «я подумую над этим» — трусливый маневр уклонения.

Если Вы откладываете насущные вопросы, тем самым лишь злите окружающих. Такого же эффекта Вы достигаете, если постоянно просите время на размышление.

## **Лучше всего подходит для следующих ситуаций:**

- нападки, назойливые вопросы;
- когда Вам больше ничего не приходит в голову;
- когда на Вас давят временные рамки.

## **Так бывает**

Всегда возникают ситуации, в которых Вы не можете или не хотите принять решение сразу. Попросите время на обдумывание и отсрочьте ответ. Звучит банально, но работает прекрасно. Сослуживец настаивает на быстром принятии решения, представитель другой фирмы делает Вам предложение, которое заманчиво

звучит, но которое Вы хотели бы перепроверить, журналист застает Вас врасплох щекотливым вопросом.

- «Я надеюсь найти у Вас понимание. Я не смогу высказать мое окончательное решение прямо сейчас. Я поставлю Вас в известность о нем завтра/через неделю/после отпуска».
- «Вы согласны с тем, чтобы мы обсудили Ваше возращение на следующем заседании? Тогда я смогу лучше подготовиться».
- «Я сообщу Вам завтра, что думаю по этому поводу».
- «Я не могу Вам пока дать никакого ответа, потому что еще не размышлял над этим».

Ваш оппонент попытается еще больше надавить на Вас, например намеком, что определенное предложение позже потеряет свою силу. Не позволяйте себе поддаваться на подобные угрозы. Предложения, сопровождающиеся давлением на временные рамки, часто оказываются несерьезными.

Ироничная формулировка данного приема поможет Вам сохранить независимость, если Вам вообще ничего не приходит в голову.

### **Пример**

Господин Бакмунд говорит: «Вы полный идиот, Мельцер», — на что Мельцер отвечает: «Бакмунд, я Вам завтра скажу, что думаю о Вашей точке зрения».

### **Попробуйте сами**

Решите следующую задачу. Вы хотите принять участие в семинаре, чтобы развить свою находчивость. Для



этого Вам необходимо разрешение господина Мюллера, который любит откладывать принятие решений в долгий ящик. Изобразите все в настолько выигрышном свете, чтобы он не сказал: «Я еще подумаю об этом». Как Вы поступите?

(См. Ответ 5 раздела «Попробуйте сами. Решения»)

## **Классический контрудар**

Находчивость в чистом виде: Вы становитесь целью атаки и в свою очередь сами идете в наступление. Вы остаетесь невредимым, а ущерб и/или насмешки достаются оппоненту. Звучит это просто, но на практике оказывается по-настоящему сложно. С классическим контрударом можно легко попасть впросак, если выпад окажется слишком неуклюжим.

Преимущество является в то же время и недостатком контрудара: атаку, которую Вы хотите повернуть в противоположную сторону, начинает противник. С одной стороны, Вам позволено гораздо больше вольничать, а контрудару — быть более размашистым, нежели сам удар. Как в дзюдо, оппонент в определенной степени кладет на лопатки самого себя. С другой стороны, Вы очень сильно привязаны к тому, что сказал противник. Если Вам ничего не приходит на ум, Вы просто стоите в оцепенении.

## **Преимущества**

Удавшийся контрудар принесет Вам уважение. У публики Вы добьетесь признания, часто даже симпатий. Кроме того, контрудар несет в себе определенную

ценность для разговора, и поэтому часто Ваш ответ надолго остается в памяти.

## **Опасности**

Если Ваш контрудар окажется слишком уничижительным, можно легко нажать себе врагов (см. также «Операция удалась — пациент мертв»). С другой стороны, слишком слабый удар неубедителен/не окажет должного действия.

Этот прием может привести к тому, что Вы будете обращать внимание скорее на формальную, нежели на внутреннюю сторону Вашего ответа. Итог: Вы говорите вещи, которые вовсе не имеете в виду.

Даже после того, как Вы отправили своего оппонента в «нокаут», надо рассчитывать, что он последует Вашему примеру. И теперь Вы снова должны быть готовы что-нибудь ответить (см. «Жизнь продолжается»).

## **Лучше всего подходит:**

- для обидных высказываний;
- для «смешных» нападок, ругательств;
- когда Вам расставили ловушку;
- на публике.

## **Так бывает**

### **Пример**

Как-то на одном званом вечере некая леди Эстор сказала британскому премьер-министру Уинстону Черчиллю, пьюще-

му кофе: «Если бы я была Вашей женой, я бы добавила в этот кофе яд!» — на что Черчилль незамедлительно ответил: «Если бы я был Вашим мужем, я бы не задумываясь выпил этот кофе».

На этом часто цитируемом примере можно увидеть, как работает удавшийся контрудар. Черчилль перенимает почти все элементы первой реплики, заменяет центральные понятия на обратные (жена — муж, добавить яд в кофе — выпить кофе) и таким образом формулирует шокирующий контрудар.

### ***Решающее значение имеет формальная структура реплики***

Большей частью своего воздействия реплика Черчилля обязана тому факту, что она построена по тому же принципу, что и исходная колкость. Ответ Черчилль: «В этом случае я бы добровольно выпил яд», — и изюминка была бы потеряна.

### ***В содержании должно появиться что-то новое***

Но одной формальной схожести мало. Ответ «Если бы я был Вашим мужем, я бы положил под Ваш ночной столик бомбу» нельзя считать находчивым контрударом, а только неловкой ответной колкостью.

Находчивой реплика становится только в том случае, когда, несмотря на формальное подобие, получается новое, неожиданное высказывание. Леди Эстор формулирует желание убить, Черчилль — намерение самоубийства. Это привносит в игру новый элемент, которого никто не ожидал.

### ***Отвечайте по принципу эха...***

Особенно действенный контрудар формально практически копирует оригинал. Где только представляется такая возможность, цитируйте формулировки слово в слово. Станьте эхом вашего противника.

### ***...и по принципу противоположности***

Вторым средством, чтобы сделать Ваш контрудар находчивее, является принцип противоположности. Превратите высказывания в их противоположность, центральные понятия замените на обратные им: из «я» сделайте «ты, из «мужчин» — «женщин», из «с» — «без». Если перейти на язык цветов: когда оппонент говорит «белый», Вы отвечайте «черный», но не «ультрамариновый».

### ***Действуйте наперекор ожиданиям***

По своему содержанию контрудар должен сбивать с ног внезапностью. Эта внезапность рождается из ожиданий, наперекор которым Вы действуете. Где ожидалось возражение — там уступите, что казалось причиной — то превратите в следствие, на вопрос не просто отвечайте, а встречным вопросом, на наставление тоже отвечайте наставлением. Вы берете на вооружение стиль и средства исходного высказывания и можете выставить все в таком свете, что в любой другой ситуации Вас сочли бы наглым. У этого приема много преимуществ, как Вы увидите из примера за авторством специалиста по риторике Матиаса Пёма.

## Пример

Новая секретарша жалуется на неразборчивость каракулей шефа. Она говорит ему: «Я не могу разобрать Ваш почерк». Он отвечает: «Я даю Вам четыре месяца, чтобы научиться узнавать и расшифровывать мой почерк». На что секретарша возражает: «Я даю Вам две недели научиться *так* писать, чтобы я могла бы прочесть».

Рискованный, но находчивый ответ, который «работает», потому что секретарша, с одной стороны, использует те же средства, что и ее шеф, а с другой — поступает неожиданно. Поручение не только не принимается к сведению, а наоборот, адресуется обратно и даже с более жесткими условиями: вместо четырех месяцев теперь две недели.

В этом примере важно, что поручение отражается максимально. По принципу «как ты ко мне, так я к тебе». Если бы секретарша пришла к своему начальнику и заявила: «Научитесь, пожалуйста, за две недели писать разборчиво», — это было бы воспринято как хамство. Ее же находчивое возражение действует, напротив, обезоруживающе.

## Возразите, если сможете!

«Классический» контрудар заимствует почти все выразительные средства у первоначальной колкости. Но Вы можете и упростить фразу. Вы перенимаете только один, два элемента и формулируете на их основе ответную реплику. Он не настолько сильно привязан к оригиналу, но по своей остроте ни в чем не уступает «классическому» контрудару.

Как функционирует эта разновидность данного приема, можно увидеть на примере телеведущих Ульриха Кинцле и Бодо Х. Хаузера.

### **Пример**

Хаузер: «У Даймлера Бенца долг в шесть миллиардов. Кинцле, это конец мифа: даже вы, швабы, больше не умеете обращаться с деньгами».

Кинцле: «В Германии шесть миллионов безработных, Хаузер. И все автобаны уже построены».

Хаузер: «Поэтому нам необходим Союз рабочих, многоуважаемый коллега».

Кинцле: «Вы абсолютно не способны к вступлению в какой бы то ни было союз».

Хаузер: «А Вы — неработоспособны».

### **Как справляться со «смешными» колкостями**

Контрудар прекрасно подходит для того, чтобы направить «смешную» колкость обратно в автора. В любом случае Вы должны отчетливо осознавать, что тем самым Вы присоединяетесь к игре. Возможно, Вы просто получите еще порцию «смешных» колкостей. Карусель будет вращаться все быстрее, пока один из участников процесса не спрыгнет или ему не станет плохо (см. «А где серьезность?»).

Но так быть не должно. «Смешная» колкость предоставляет прекрасный повод для контрудара, потому что изначально содержит крючок, на который Вы можете прицепить свою реплику. Этот крючок является «шуткой», «смешной» колкостью.

## **Пример**

Господин Бакмунд: «Мельцер, если бы Вы были настолько же большим, насколько Вы тупы, то могли бы пить из водосточной трубы».

«Шутка» заключается в связке «если бы, то». Именно здесь Мельцер должен зацепиться и попробовать удивить соперника.

Мельцер: «Бакмунд, если бы Вы были настолько тупы, насколько много пьете, то могли бы встать рядом».

Хоть мы и морщим лоб, но такой контрудар лег хорошо. Каков упрек — таков и ответ. И лучшее в ответе — это то, что связка «если-то» смотрится здесь совершенно нелепо. Поэтому он кажется существенно независимее, чем в том случае, если бы альтернативная конструкция была сделана по образцу: «Если бы Вы были столь же большим, сколь много места в Вашей речи занимает пустословие, то, эээ,...»

Особенно привлекательно будет смотреться контрудар, если Вам удастся ответить на особенно оригинальную колкость. Специалисты в области риторики Кристоф и Матиас Даме приводят следующий пример.

## **Пример**

«Когда людям выдавали УМ, Вы подумали, что это сокращение от "Убогих Маразматиков", а потому не записались». — «А Вы записались, но речь действительно шла об "Убогих Маразматиках"».

На это даже находчивые люди уже больше ничего не могут возразить. И так и должно быть.

## **Попробуйте сами**

Придумайте по два контрудара для следующих нападок.

а) «Ваше мнение разделял и господин Бакмунд, которого мы выкинули отсюда четыре месяца назад».

б) «Дам Вам хорошую подсказку: в следующий раз, когда надумаете давать Ваши гениальные советы, сначала подумайте!»

в) «Сомнения у тебя хоть отбавляй».

г) «У Вас есть минута, чтобы объяснить мне, почему Вы лучше, чем остальные 500 кандидатов».

(См. Ответ 6 раздела «Попробуйте сами. Решения»)

## **Встречный вопрос**

«Кто задает вопросы, тот и ведет разговор», — гласит старое правило. А кто не позволяет управлять собой, задает ответные вопросы и захватывает инициативу. Это



весьма интересно для находчивых людей, поскольку позволяет сохранять независимость и не дает оппоненту вести нас на поводке. У «встречного вопроса» есть один существенный минус: задавший вопрос чувствует себя обделенным, поскольку не получил своего ответа.

Поэтому используйте встречные вопросы экономно, и прежде всего если первая реплика была провоцирующей, обидной, навязчивой или не относящейся к теме разговора. Сразу займите определенную позицию, чтобы Ваш вопрос не показался уклончивым.

С встречным вопросом тесно связан «уточняющий/конкретизирующий вопрос»: с его помощью Вы реагируете не на вопрос, а на саму атаку. И те, и другие могут иметь всевозможные оттенки: от учтиво-мягкого до язвительно-агрессивного.

## **Преимущества**

Даже если встречный вопрос может вызвать неловкость, он все равно обычно является мягким приемом, которым можно воспользоваться даже в споре с начальником или трудным клиентом. С помощью аккуратных встречных и уточняющих вопросов Вы способны изящно вести разговор. Они подходят также для устранения недопонимания и смягчения раскаленной атмосферы.

## **Опасности**

Разговор может принять характер допроса, если Вы будете постоянно задавать вопросы. Визави кажется, что у него что-то выпытывают. Возникает тяжелая атмосфера.

Против серьезных атак встречные вопросы слишком уклончивы и слабы. Если переспрашивать только из принципа, Вас быстро раскусят и Вы будете смотреться беспомощно.

Необходимо рассчитывать и на такой вариант, когда Вы не получите никакого ответа.

### **Лучше всего подходит для следующих ситуаций:**

- навязчивые, провоцирующие вопросы;
- напряженная атмосфера;
- бестактность;
- неуклюжие нападки;
- клевета (агрессивные встречные вопросы).

### **Так бывает**

«Вы всегда вялый как сонная муха?!» — это не столько вопрос, сколько нанесение обиды. Поэтому Вы можете ответить так: «Послушайте, это не вопрос, а оскорбление». Но такая реплика привносит в разговор с Вашей стороны холодный тон, к чему Вы, возможно, совсем не расположены. Быть может, собеседник выразился слишком грубо только потому, что забылся.

### ***«Что Вы подразумеваете?»***

Для случаев, когда Вы прежде всего хотите сохранить нормальный деловой климат, существует целый ряд типичных встречных вопросов. Классический звучит

так: «Что Вы подразумеваете, когда говорите о...?», «Что Вы имеете в виду под некомпетентностью?», «Что Вы подразумеваете под реалиями, которые я не признаю?», «Что для Вас означает "годный для работы"?»

Тем самым Вы возвращаете собеседника к деловому разговору. Или же вводите его в смущение, если он использует определения слова или понятия, которое сам не может объяснить.

### **Пример**

«Вы только что заявили, что моя позиция фашистской направленности, — констатирует госпожа министр, — что Вы понимаете под "фашистским"?» Ее оппонент впадает в оцепенение.

Для нашего первого примера это переспрашивание подойдет в любом случае. «Что Вы имеете в виду под "сонной мухой"?» Такой вопрос вызовет скорее язвительный смех и новые обидные замечания, нежели разумное объяснение. Поэтому спросите лучше: «Почему Вы сказали "сонная муха"?»

### ***Верните вопрос обратно***

Иногда существует возможность вернуть вопрос обратно. Это, действительно, немного нелепо, но все равно лучше, чем не сказать ничего.

### **Пример**

«Опять у нас сокращение штата, — хнычет господин Бакмунд. — Мельцер, и как Вам удастся все время оставаться на плаву?» Мельцер парирует: «Без понятия. А как Вам удастся?»

## **«Чего не хватает?»**

Когда кто-нибудь сильно, но небезосновательно Вас критикует, Вы можете повернуть все в позитивное русло, справившись о том, что же должно произойти, чтобы упрек больше не повторялся. Если коротко: «Чего Вам не хватает для того, чтобы быть довольным?»

Этот прием, рекомендуемый Матиасом Пёмом, стоит применять в ситуациях, когда Вы хотите пойти навстречу Вашему критику. Одновременно Вы выбиваете у него из рук оружие, так как показываете себя конструктивным человеком. Необходимо быть знакомым с этой техникой, если Вам зачастую приходится иметь дело с жалобами. Вопрос можно сформулировать так, чтобы он звучал еще обходительнее: «Что, по Вашему мнению, мне нужно сделать, чтобы привести все в порядок?» Однако и у этого приема есть свои границы.

### **Пример**

Мельцер забыл перезвонить важному клиенту. «Вы совершенно бездарны, Мельцер!» — свирепствует коммерческий директор. Мельцер же находит конструктивный выход: «Что, по Вашему мнению, необходимо изменить, чтобы я хорошо выполнял Ваши поручения?» Директор багровеет: «Все! Все изменить!»

Иногда этот прием производит впечатление неуклюжести, и к нему не рекомендуется прибегать, если кто-то просто хочет выпустить пар. Также он не подходит для случаев, когда речь идет об ошибке, которую уже нельзя исправить.

### **«Откуда Вы это знаете?»**

Не все встречные вопросы являются настолько тактичными и умиротворяющими, как вышеописанные. Есть и другие, более жесткие, которые Вы можете использовать, чтобы защититься от клеветы. Один из таких вопросов звучит следующим образом: «Откуда Вы это знаете?»

#### **Пример**

«Если Вы всегда в пять часов должны быть со своими детьми, Мельцер, нет ничего удивительного, что наш товарооборот падает», — констатирует господин Бакмунд. «Наш товарооборот падает, потому что я всегда в пять часов должен быть с моими детьми? Откуда Вы это знаете?»

Такой вопрос не поможет Вам полностью отразить обвинение, но поставит его под большое сомнение. Остерегайтесь переспрашивать в том случае, если упрек обоснован. Но даже если Вас обвиняют в том, что Вы втайне сделали что-то незаконное, подобный встречный вопрос может оказаться фатальным.

#### **Пример**

«Мельцер, а почему Вы стащили из гостиницы полотенце?» — «Стащил полотенце? Откуда Вы это знаете?»

Для таких случаев лучше выбрать другой широко распространенный вариант того же вопроса: «И кто это сказал?»

Особенно удачно этот прием подходит для ситуаций, когда Ваше предложение отклоняется исходя из ложного основания. Здесь Вам, правда, стоит рассчитывать на встречный вопрос уже со стороны оппонента.

## Пример

«Если мы уберем на входе контрольные часы, никто больше не придет вовремя», — замечает господин Бакмунд. На что Мельцер возражает: «Откуда Вы это знаете?» Бакмунд пытается взять инициативу в свои руки: «Откуда Вы знаете, что люди будут приходить вовремя?» Мельцер: «Конечно, я не могу заглянуть в будущее. Но я Вам с удовольствием расскажу, почему я так считаю...»

После предъявления собственных аргументов необходимо настаивать на том, чтобы и оппонент представил свои доводы.

## *Агрессивные встречные вопросы*

Бывают и еще менее дружелюбные встречные вопросы. В основном это касается контрударов. Прибегайте к ним, если Вы хотите дать «жесткий» отпор. Но использовать их нужно, только если вопросы действительно некорректны.

Агрессивные встречные вопросы:

- «Почему Вы спрашиваете?», «К чему Вы клоните?»;
- «Что Вы вообще имеете в виду?», «Как Вы до такого додумались?»;
- «Почему Вы меня не слушаете?», «Почему Вы меня не поняли?»;
- «Почему Вы искажаете смысл моих слов?»;
- «Вы не удосужились разобраться в деле заранее. Почему же?».

Встречные вопросы такого типа производят впечатление очень жестких — руководство любит прибегать к ним, чтобы избавиться от докучливых вопросов, — но в них есть и другая грань: точно так же они выглядят и в случае с клеветой. Вам не удастся с их помощью установить доверительную атмосферу или вызвать симпатии у третьей, незаинтересованной стороны. Это относится и к тем случаям, когда отвечающему удастся так сильно запугать спрашивавшего, что тот едва ли осмелится еще что-нибудь сказать.

■ Агрессивные вопросы часто кажутся авторитарными и надменными, за исключением тех ситуаций, когда Вас оскорбили или некорректно обвинили в чем-либо, когда Вы сталкиваетесь с высосанными из пальца упреками, — здесь Вы скорее можете рассчитывать на понимание Вашей жесткой реакции. а

## **Попробуйте сами**

Придумайте подходящие встречные вопросы.

а) «Вам всегда нужно вымещать свою злость на мне?»

б) «От нас отказался еще один клиент. Вам не кажется, что нужно заново обдумать Вашу стратегию продаж?»

в) «Вам действительно доставило истинное удовольствие то, что Ваш коллега из-за Вас получил срыв нервной системы?»

(См. Ответ 7 раздела «Попробуйте сами. Решения»)

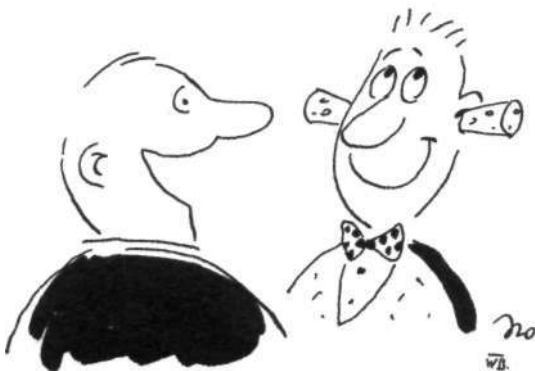
## **Затычка в ухе**

Об известном профессоре литературы Хью Кеннере ходят слухи, что он всякий раз выключал свой слуховой аппарат, как только доклад какого-нибудь студента начинал ему казаться скучным. И такое случалось редко. К похожему приему можете прибегнуть и Вы, чтобы уберечь себя от глупых, агрессивных высказываний. Вы вставляете в уши невидимые затычки и улавливаете только звучание слов, но не их смысл. Это еще на шаг дальше, чем «театр абсурда». Визави сложно будет найти с Вами общий язык даже на уровне «абсурда».

Хотя Вы только реагируете и даже не атакуете оппонента, «затычка в ухе» считается «жестким» приемом, который лучше не применять против людей, хорошее отношение с которыми Вы хотели бы сохранить, например с Вашим шефом или супругом/супругой.

Не стоит часто пользоваться этим способом. Он быстро устаревает, и если в конце концов оппонент ответит той же монетой, то последствия будут не очень приятными.





Не надо ВВОДИТЬ себя в заблуждение: «затычка в ухе» действует достаточно просто, но она не настолько проста, как это кажется на первый взгляд. Применение этого приема необходимо тщательно тренировать.

## Преимущества

Основной принцип работы очень прост. Вы можете с ходу начинать упражняться.

Эффект часто оказывается потрясающим. Если использовать этот прием изящно и неожиданно, то смех третьего, если он станет свидетелем, будет, без сомнений, на Вашей стороне.

## Опасности

Очень мощное оружие, которым Вы уж точно не сделаете из агрессора друга. Ситуация может накалиться. В следующий раз оставленный в дураках оппонент,

вероятно, попытается уже взять реванш и сам вставит «затычку в ухо», но не чтобы отразить Ваше нападение, а, к примеру, в ответ на просьбу.

А если и другие войдут во вкус, то парализованным окажется всякое понимание в коллективе.

## **Лучше всего подходит для:**

- глупых высказываний против Вас;
- крупных провокаций;
- случаев, когда у разговора не осталось деловой основы;
- случаев, когда рядом есть публика.

## **Так бывает**

На атаку Вы реагируете так, как будто оппонент сказал что-то совсем другое. Чтобы и он заметил «недопонимание», повторите куски из его реплики. В этом отношении «затычка в ухе» напоминает «прием переводчика». Разумеется, то, что Вы якобы поняли, не имеет вообще ничего общего со смыслом первого высказывания. И чем дальше Вы от него уйдете, тем лучше. Подобно плохослышащему, Вы понимаете слова, которые очень похоже звучат, но обозначают совершенно противоположные понятия.

Вы добьетесь значительного эффекта, если сконцентрируетесь на центральном понятии или последнем слове реплики и найдете другое, похоже произносящееся, но с содержательной стороны разительно отличающееся.

## Пример

Господин Бакмунд насмешливо перебивает доклад коллеги: «Мельцер, Вы не знаете, что говорите!» Мельцер: «О Крите? Красивый остров, хорошая погода, только греков много. И дорого». После этого Мельцер продолжает зачитывать доклад.

При этом важно, что Вы не только произносите непонятое слово, но и добавляете два-три предложения. Иногда на это требуется немного фантазии.

## Пример

Бакмунд не желает терпеть пренебрежение: «Мельцер, Вы глухи как пень!» Мельцер: «Олень? Конечно, почему нет? По Крипу можно и на оленях кататься. Хотя мне кажется, что их еще не успели завезти».

Коллеги посмеиваются. Мельцер продолжает свой доклад.

У противника есть четыре возможности для реакции:

- он молчит;
- он усиливает нападки, становится агрессивным;
- он возвращается к деловому тону;
- он поворачивается к коллегам и пытается их настроить против «глухого».

Первый и третий варианты как раз Вам и нужны. Четвертый удастся только в том случае, если провокатор может в своих нападках опираться на симпатии коллектива. Поэтому, если на Вас нападают в и без того недружественном окружении, «затычка в ухе» вовсе

не будет подходящим приемом для самозащиты. Также имеет смысл рассчитывать на понимание, если колкость, которую Вы демонстративно пропускаете мимо ушей, не была излишне некорректной, но при этом выражала чрезмерную критику.

Основная опасность этого метода в том, что визави чувствует себя униженным и предпринимает попытки навредить Вам другими способами. Продолжит он агрессию и будет, чего доброго, грубить — выньте «затычки» из ушей и поставьте точку в этой ситуации. Дайте понять, что Вы не позволите так с собой обходиться. Потребуйте, чтобы он покинул зал, или же уйдите сами.

- «Затычка в ухе» немного нечестна в отношении оппонента, поэтому применять ее разумно только тогда, когда он совершил тяжелый проступок.

## **Попробуйте сами**

К следующим нападкам подберите по два ответа, пользуясь приемом «затычки в ухе».

а) «Да ты в этом совсем не шаришь!»

б) «Дорогуша, ну Вы и остолоп!»

в) «Как только я Вас вижу, меня тут же выворачивает наизнанку!»

(См. Ответ 8 раздела «Попробуйте сами. Решения»)

## Прием откровенности

Мы привыкли встречать возражения следующими способами:

- опровержениями: «Это неверно, потому что...»;
- уговорами: «Это совсем не так уж плохо, потому что...»;
- сменой акцентов: «Да, хорошо, но зато...».

Во всех трех случаях мы даем собеседнику понять: ты неправ, а гораздо вернее то, что говорю я. При этом возможно возникновение эмоциональной напряженности, которая нежелательна, прежде всего в случаях, когда мы хотим что-нибудь продать. Как же можно не только опровергнуть возражение, но и принять его в расчет?

Решение предлагает прием «откровенности»: Вы соглашаетесь, но тут же добавляете аргумент, начинающийся с «именно поэтому», который вводит в игру преимущества Вашего товара/услуги/предложения.

## Преимущества

Вы сообщаете собеседнику, что воспринимаете его всерьез. И приковываете его внимание к положитель-

ным и сильным сторонам, которые важны для Вас. Если Ваш аргумент окажется действительно обоснованным, едва ли его удастся побить.

## **Опасности**

Весьма редко оппонент окажет Вам услугу и начнет критиковать то, что при ближайшем рассмотрении явится для него крайне полезным. Следовательно, Ваша аргументация производит впечатление скорее вынужденной, нежели убеждающей. И может пострадать правдоподобность сказанного.

Вы принимаете возражение. Если оно необоснованно, Вы существенно ослабили свою позицию.

Если выдвинутое Вами доказательство незначимо для собеседника, Вы опять же ослабили позицию.

## **Лучше всего подходит для:**

- возражений;
- обоснованной критики.

## **Так бывает**

### **Пример**

«Вы можете не продолжать, Мельцер. У Вас нет вообще никакого опыта в этих вещах», — заявляет руководитель проекта. Мельцер отвечает: «Точно, никакого опыта. Именно поэтому я могу смотреть на вещи совершенно непредвзято». Оппонент кивает, соглашаясь.

Если нельзя рассчитывать на одобрительный кивок, то от приема откровенности мало толку. Он хорошо работает при двух условиях:

- связь между возражением и преимуществом, о котором Вы хотите сказать, должна иметь ключевое значение;
- аргумент должен оказаться сильнее возражения.

### **Пример**

«Двойная кровать чересчур дорогая», — замечает клиент. На что продавец возражает: «Именно поэтому она сделана на высшем уровне и предлагает ни с чем не сравнимый комфорт».

Наверное, это звучит более дружелюбно, чем оборонительное: «Зато она сделана на высшем уровне», — но аргумент окажется неудачным, если вопрос цены гораздо важнее для клиента, чем комфорт. Этот прием немного переоценивается в ситуациях, когда речь идет о продаже, но он действительно пригоден, когда нужно ответить на обоснованную критику.

### **Пример**

«Мельцер, Вы опять опоздали», — вздыхает господин Бакмунд.

«Тысяча извинений, — отвечает Мельцер. — Давайте поэтому не будем терять времени и сразу начнем».

Обязательно следите, чтобы не произвести легкомысленного впечатления, как будто Вы хотите слишком быстро забыть о критике.

## **Попробуйте сами**

Попытайтесь при помощи «приема откровенности» свести на нет следующие возражения.

а) «Вы уделяете слишком мало внимания сослуживцам».

б) «Вашему предложению не хватает конкретики».

в) «Вы недостаточно информированы».

(См. Ответ 9 раздела «Попробуйте сами. Решения»)

## **Мгновенные реплики**

Иногда необходимо просто что-нибудь быстро сказать. У нас совсем нет времени, чтобы думать о каком-то там специальном приеме, который мы к тому же наполовину забыли. Нам нужно одно, все равно какое, предложение, которое поможет нам удержаться в колее и будет подходить по смыслу.

Такими спасателями утопающих, за которых мы можем ухватиться, являются «мгновенные реплики» — стандартные формулировки. Их можно создавать по довольно-таки простой схеме или перенимать дословно. Не очень элегантные, но многосторонние в применении. И в большинстве случаев они выполняют свою задачу.

## **Преимущества**

Просты в обращении. Если все остальное дало осечку, у Вас всегда есть в резерве две-три стандартные



реплики. Особенно в начале, когда Вы еще не пообвыклись в использовании приемов, реплики могут оказать неоценимую услугу.

## **Опасности**

Если часто употреблять одни и те же мгновенные реплики, Ваша реакция станет предсказуемой. Вашему оппоненту легко удастся передразнивать Вас, сделав из Вас посмешище. Кроме того, некоторые такие реплики не являются чем-то новым. Вы станете жертвой насмешек или прослывете фразером.

В конкретной ситуации может оказаться, что Вы прибегаете к едким пустым фразам, которые никак не соотносятся с тем, что Вы хотели выразить. Они, к примеру, могут звучать намного агрессивнее, чем Вам бы хотелось.

## **Лучше всего подходит:**

- когда Вам не приходит в голову ничего лучшего.

## **Так бывает**

Запасы моментальных реплик неисчерпаемы. Здесь Вы познакомитесь только с некоторыми из них и потом сможете сами увеличивать список.

Если Вам приходится по вкусу то или иное предложение, его стоит запомнить и определить, к каким ситуациям оно подходит. Быть может, Вы его немного измените, чтобы оно подходило к Вашему словопотреблению. Естественно, и Вы сами можете придумывать свои собственные мгновенные реплики.

## **«Лучше (а)..., чем (б)...»**

Часто слышимая, легко варьирующаяся конструкция для всех случаев жизни, которая не так уж быстро устаревает, потому что каждый раз требует нового наполнения, — этакий одномоментно отштампованный контрудар. Подходит для любого более или менее доброго подтрунивания, глупых высказываний и легких провокаций.

Пропуск «а» Вы заполняете упреком, высказанным в Ваш адрес, пропуск «б» — каким-нибудь неверным утверждением для противопоставления оппоненту. Или чем-либо совершенно абсурдным. Если Вам удастся вставить между «а» и «б» какую-нибудь связывающую их игру слов — мои поздравления.

### **Пример**

«Ты желторотый птенец!» — «Лучше быть желторотым птенцом, чем синим чулком».

Или: «Лучше желтый рот, чем незакрывающаяся пасть».

Или абсурдно: «Лучше желторотый птенец, чем голубая плесень».

### ***«Я действую по обстановке!»***

Обычное предложение, которое берут на вооружение прежде всего новые работники против высказываний коллег. Против внешних агрессоров эта фраза, конечно, бесполезна. Тем не менее с ее помощью Вы можете заслужить уважение подтрунивающих сотрудников, которые хотят «попробовать Вас на зуб». Пользу эта реплика будет приносить недолго — лучше всего использовать ее только один раз на одном рабочем месте.

Самые популярные варианты звучат так: «Я думал, здесь так принято». Или: «Вы мой пример для подражания».

### ***Сам такой!***

Фраза, которая, должно быть, известна Вам с детства. «Сам такой!» После такого комментария никто уже не может сделать что-нибудь. Ответ не остроумен, не агрессивен, не абсурден, не меланхоличен, но сам по себе ничего не выражает. Именно поэтому он и предназначен для того, чтобы сводить на нет провокации.

Преимущество лишенной фантазии фразы «Сам такой!» заключается в том, что у оппонента пропадает желание продолжать свои нападки. Такая опасность возникает, скорее, после оригинальных, агрессивных, насмешливых или шутливых реплик.



Один из не самых невзыскательных вариантов этого приема предлагает построить ответ на основе исходной колкости по следующему образцу: «У Вас вокальные данные, как у лейки» — «Сам ты лейка!» Или: «Ну да, если у вас, леек, принято петь». Естественно, такие реплики возможны только тогда, когда кто-то приводит негативное сравнение, что, однако, имеет место весьма часто.

### ***«ЕСЛИ Вам от этого станет лучше»***

Эта фраза также портит удовольствие другим. Но иногда она оказывается единственным спасением, когда нужно избавиться от постоянного занудства, колкостей или двусмысленных намеков.

Мы просто объявляем, что да, зубоскал целиком и полностью прав, если ему от этого станет лучше. Итак, мы не принимаем насмешку, а скорее предоставляем возможность для своеобразного излияния души и тем самым лишаем визави удовольствия. Поэтому реплику «Если Вам от этого станет лучше» можно, в крайнем случае, повторять снова и снова, хоть это и будет звучать несколько навязчиво.

### **Пример**

Тренер по коммуникации Барбара Беркхан рассказывает об одном молодом отце, которого постоянно дразнили друзья-болельщики, что он больше думает о своих детях, чем о любимой игре. Сначала он пытался подобрать убедительные объяснения, потом горячился, потому что колкости становились все несноснее. В конце концов, он начал каждый раз соглашаться: «Да, ты прав. Если тебе от этого полегчает». Количество нападок стало постепенно уменьшаться, а затем они прекратились.

***«"Ошибся" — сказал ежик и слез с железной щетки»***

Весьма распространенные, но не слишком меткие реплики, в которых обычное высказывание становится более или менее смешным. Вместо: «Здесь Вы неправы» или «Это неверно», — скажите: «"Ошибся", — сказал ежик и слез с железной щетки».

Существует бесчисленный список «фразочек за чашкой чая»: «Одна из моих простейших задач», «А можете сделать это еще и наоборот?» или «Здесь работает», которые неизбежно звучат в ответ на вопрос: «А где мне найти Клауса-Гюнтера?»

За этими высказываниями скрывается желание сделать атмосферу более живой, не смотреть на мир «так озлобленно». Иногда цель даже достигается, но, к сожалению, большинство таких реплик принимаются в штыки, поскольку они действуют на нервы. Поэтому держитесь подальше от таких «смешных» фраз, являющихся противоположностью находчивости. В противном случае вышедший из себя сослуживец ответит столь же остроумно: «Еще раз такое скажешь — пожалеешь».

## **Попробуйте сами**

а) Найдите подходящую моментальную реплику на высказывание: «О, лилипут приперся!»

б) Запишите три моментальных реплики, которые Вам нравятся, и подумайте, в каких ситуациях их можно применить.

(См. Ответ 10 раздела «Попробуйте сами. Решения»)

## Обратное течение

Во многих ситуациях необходимо поступать строго определенным образом, чтобы не нарушить неписанные правила и не показаться невежливым, наглым, грубым или глупым. Если кто-нибудь, к примеру, говорит: «Добрый день», Вы должны ответить на приветствие. В противном случае Вы можете обидеть этого человека.

Но бывают ситуации, которые требуют от нас определенной реакции, хоть нам самим этого и не хочется. Мы ведем себя вопреки нашим интересам. Позже мы будем злиться, что не поступили тогда по-другому. Прежде всего необходимо уяснить себе, что в таких ситуациях присутствует сильное подводное течение, которое определяет нашу реакцию. Очень важно ощутить это течение в принципе. Только после этого мы можем задуматься, как создать обратное течение, то есть намеренно поступать по-другому, а именно — согласуясь с нашими интересами.

Для этого нам необходима большая доля независимости, потому что течение, берущее начало в довольно-таки банальных ситуациях, легко недооценить. Поэтому прежде всего укрепляйте свои независимость и чув-

ство уверенности в себе, придерживаясь своего курса в повседневных ситуациях.

## **Преимущества**

Вы разрываете оковы автоматизма, возникающего в определенных ситуациях, и можете поступать исходя из собственных побуждений. Вами будет нелегко управлять, хотя приемы манипулирования широко известны. Они создают ситуации, в которых обратное течение весьма сильно.

## **Опасности**

Обратное течение может нанести ненужный вред отношениям с Вашим оппонентом. При определенных условиях оппонент воспримет Ваше поведение как оскорбление.

## **Лучше всего подходит:**

- в ситуациях, где мы склонны реагировать, повинаясь рефлексам.

## **Так бывает**

Бывают типичные ситуации, когда Вы должны задать себе вопрос: в моих ли интересах то, что здесь произойдет?

## ***Не идите на поводу у требований***

### **Пример**

«Господин Мельцер, назовите три важнейшие причины, почему Вы хотели бы возглавить этот проект», — просит гос-

подин Бакмунд. Мельцер начинает: «Итак, для начала, я достаточно компетентен в этой области, в прошлом году я принял участие в разработке очень похожего проекта, который имел большой успех. Во-вторых, я считаю себя способным возглавить команду этого проекта. С некоторыми сотрудниками я уже плодотворно сотрудничал. И, гм, третье..., и, ну, это доставит мне много радости».

Мельцер попадает в водоворот. Господин Бакмунд попросил его обосновать свое желание стать главой проекта. Это оправданно. И, конечно же, это и в интересах Мельцера — объяснить, почему он считает себя подходящим на эту должность. В требование закрадывается некоторая нечестность только потому, что господину Бакмунду нужны три важнейшие причины. Теперь господин Мельцер уже не принимает сам решение, как он обоснует свою позицию. Он обязан назвать три по возможности равноценные причины. Если ему в голову придут только две — он проиграл. Если третья окажется слабой, то равно ослабится и его позиция. Самое досадное, что задним числом Мельцеру будет очень сложно выбраться из этой ситуации. И речь здесь идет о том, чтобы не допустить ее в принципе.

### Пример

«Достаточно двух причин, — возражает Мельцер. — Во-первых, я достаточно компетентен в этой области, в прошлом году я принял участие в разработке очень похожего проекта, который имел большой успех. Во-вторых, я считаю себя способным возглавить команду этого проекта. С некоторыми сотрудниками я уже плодотворно взаимодействовал». И даже если господин Бакмунд будет упорствовать: «Вам не приходит на ум третья причина?» — Мельцер все равно сможет выплыть из течения, не потеряв собственного достоин-



ства: «Главное не число причин, а их качество. Вышеназванные были самыми важными».

### ***Опасайтесь каверзных вопросов***

Известный каверзный вопрос звучит так: «Господин министр, правда ли, что Вы перестали бить свою жену?» Подходящий ответ: «Это провокационный вопрос. Поэтому я не буду на него отвечать».

Правда, такие вопросы в открытом виде встречаются редко. Гораздо чаще мы сталкиваемся с обычными вопросами, появляющимися путем передергивания. В них мнения перемешиваются с фактами, и наше внимание притупляется. Но все равно Вы обязаны сразу же пресечь на корню любую подобную атаку и расставить все по местам.

### **Пример**

«После того как Вам не удалось удержать на плаву магазин, Мельцер, и каждый в Вашем отделе говорит свое, не пора ли Вам взять ответственность на себя?» — задумчиво задает вопрос господин Бакмунд.

«Я не знаю, о каком магазине Вы говорите, господин Бакмунд, — возражает Мельцер. — У нас работа спорится. И это не у меня в отделе каждый говорит что-то свое, а Вы в трех случаях, когда вели переговоры, говорили совсем разные вещи. А за Ваше собственное недопонимание, господин Бакмунд, ответственность нести уже Вам».

«После прошлогодних ужасных показателей Вы еще не спрашиваете себя, подходите ли Вы на эту работу, Мельцер?» — интересуется начальник отдела продаж.

«Спад составил 9%, что на 1% больше, чем в общем по отрасли. И я бы не назвал эти цифры катастрофой, учитывая наши кадровые проблемы в начале года».

## ***Пресекайте наводящие вопросы***

Очень СИЛЬНЫЙ водоворот образуется наводящими вопросами. «Вы ведь не хотите начать принципиальную дискуссию?» Такие вопросы работают. «Нет, нет», — тут же поспешим заверить мы. Некоторые противятся течению и отвечают, например, так: «Почему же, как раз сейчас меня устроила бы принципиальная дискуссия».

Такая агрессивная реплика, однако, включает в себе один недостаток. Она слишком вызывающа. Поэтому часто более практично при помощи непринужденного встречного вопроса сконцентрировать внимание собеседника на ядре наводящего вопроса. В нашем примере: «А что Вы имеете против принципиальных дискуссий?»

## ***Отвергайте неравноценные альтернативы***

Один из широко распространенных трюков, шокирующих оппонента, состоит в предоставлении неполной альтернативы. Защитить себя можно довольно-таки легко: снова обыграйте варианты.

Вопрос: «Итак, лучше мы пойдем в театр или поедим?»

Ответ: «А как насчет похода в кино?»

Не всегда просто распознать неполноценную альтернативу. И не каждая проигнорированная альтернатива окажется лучше. Поэтому стоит внимательнее вслушиваться в вопросы «или-или».

## ***Пример***

Участник собрания спрашивает: «Сделаем перекур сейчас или через полчаса?» Хотя о необходимости перекура еще вообще ничего сказано не было.

Девушка на телефоне информирует Вас: «У господина Граумихеля есть еще два незанятых дня. Что Вам больше подходит: вторник или пятница?» — При этом еще совершенно невыяснено, нужно ли Вам встречаться с господином Граумихелем в принципе.

Стандартная реакция будет заключаться в том, что мы выберем один из предложенных вариантов или предложим третий. Перекур через 45 минут или встреча с господином Граумихелем через неделю в четверг. Но именно такую ожидаемую реакцию Вы должны отринуть, потому что здесь главное — это не другие альтернативы, а непонятные предпосылки.

### **Пример**

«Мне очень жаль, господин Бакмунд, но мы ведь еще не обсуждали, нужен ли перекур вообще. Сколько среди нас курящих?»

«Давайте сначала поговорим о том, имеет ли смысл встречаться с господином Граумихелем. О чем конкретно идет речь?»

### **Попробуйте сами**

Найдите в каждом случае по два ответа, которые бы лучше всего парировали следующие вопросы.

а) «От кого из Ваших сослуживцев Вы скорее всего отказались бы?»

б) «Если вернуться к сегодняшнему дню: что бы Вы сделали по-другому?»

в) «Расскажите-ка, пожалуйста, вкратце, почему ездить на служебной машине, но не на БМВ, ниже Вашего достоинства?»

г) «Вы хотите сначала поговорить с господином Зельтером, а потом с госпожой Егер или наоборот?»

д) «Вы хотите здесь покурить?»

(См. Ответ 11 раздела «Попробуйте сами. Решения»)

## Третий шаг. Расширение языкового запаса

Теперь Вы уже знаете, как можно улучшить момент для ответа и как должна выглядеть Ваша реакция. В этой главе мы поговорим о том, как увеличить Ваш языковой запас, чтобы ответы стали более утонченными и элегантными. Потому что находчивость — это прежде всего языковой навык, который можно улучшать и тренировать.

### С языком можно играть

Находчивым людям незачем быть творцами слова. Но их отличает умение играючи обращаться с языком. Они соединяют вместе несовместимое, передергивают смысл слов, меняют местами слоги, произносят слова наоборот, разбивают речевые обороты на слова или комбинируют новые слова — и сочиняют фантастические, причудливые истории. Все это может поднять Вашу находчивость на новый уровень.

### Развивайте ассоциативное мышление

Для этого не требуется огромного количества слов. Здесь важнее другое: нужно научиться образовывать много разных связей между словами. Чаще обращайтесь внимание на то, *каким образом* было что-то сказано. Вы заметите, что у Вас получаются совершенно новые связи между словами и ассоциации возникают там, где раньше они никогда не появлялись. Ассоциативное мышление — неотъемлемая часть игры со словами.

## Играйте с отдельными словами

Что приходит Вам в голову, когда Вы слышите какое-нибудь определенное слово? Книга, пиво, цветок лотоса? Запишите все слова, которые пришли на ум. Даже если они кажутся нелепыми. Меняйте буквы или ориентируйтесь на звучание.

### Пример

О чем Вы думаете, когда слышите слово «стена»? — Граница, ограда, преграда, колючая проволока, заслон, тын, часток, стенобитное орудие, стенка в футболе, Великая китайская стена, Шалтай-болтай, стеле, тент, стон, выгон, корабль, стерлядь...

Другое упражнение для развития ассоциативного мышления: называете два случайных слова, например «газета» и «пианино». А теперь по мостику из близких понятий доберитесь от одного слова к другому:

газета — чтение — школа — ноты — пианино.

Естественно, связи должны быть обоснованны.

## Играйте отдельными предложениями

Выберите любую пословицу. «Не рой яму другому, а то сам в нее упадешь», «молчание — золото, а слово — серебро» или какую угодно другую. По-новому расставьте ее составные части, изменяйте пословицу до тех пор, пока она не станет совершенно бессмысленной: «не рой яму другому, а то отроешь» или «молчание — слово, а золото — серебро».

Найдите новые слова для старой пословицы. Как бы ее сформулировал бюрократ? Подросток? Социолог?

## **Пример**

«Молчание — золото, а слово — серебро», или, иначе говоря, «Реализация артикуляционным аппаратом фонем, несущих прецизионную информацию, отсылает нас на символическом уровне смежности к металлическому элементу из первой группы периодической системы, который обозначен порядковым номером 47, в то время как отрицание подобного коммуникативного акта находит свою эквивалентность в желто-оранжевом тяжелом благородном металле, который достигает своей точки плавления при 1065 градусах по Цельсию».

## **Играйте с несколькими предложениями**

Хотите стать находчивым — учитесь придумывать ассоциации на уровне слов и предложений. Но также может оказаться полезным и умение обращаться со смысловыми единствами, более длинными, чем одно отдельное предложение.

Подходящее упражнение: придумайте навскидку пять слов и составьте с ними короткую историю. Эти пять слов должны быть вплетены в нее как можно незаметнее.

## **Обогащайте словарный запас**

Люди, обладающие большим словарным запасом, не обязательно находчивы. И наоборот, есть находчивые люди, у которых скромный лексикон. Но все же расширение словаря очень полезно, особенно — активного, ведь главное не понимать, а использовать как можно больше слов.

Большой запас активно употребляемой лексики позволяет Вам выбирать, изменять оттенки высказываний в

зависимости от того, разговариваете ли Вы с продавцом овощей, начальником, трехлетним ребенком или доцентом в университете. Запас действительно необходим, чтобы Ваши слова били точно в цель.

### ***Так Вы расширите активный словарный запас***

- Возьмите какое-нибудь предложение и попытайтесь выразить то же самое другими способами.
- Развивайте навык формулировки, придумывая антонимы тех или иных понятий.
- Активный словарный запас обогащается также и за счет большого пассивного словаря, который в свою очередь увеличивается больше всего во время чтения как можно более разнообразных текстов.

### **Пример**

Когда Вы передаете одно и то же различными способами, Вы заметите, что при этом смысл высказывания немного меняется, получает дополнительную окраску. Внимательно следите за этими нюансами.

«Когда зазвонил телефон, я не снял трубку, а снова уснул». Можно ли эту фразу сказать по-другому? Можно. И варианты бесконечны.

«Пронзительно зазвенел телефон и выдал трель, но я не подошел, а повернулся на другой бок и опять захрапел».

«Опять этот телефон. Нет, я не стану отвечать. Не в этот раз. Мне нужен покой. Покой и сон».

«Я даже не подумал поднять трубку, когда раздался акустический сигнал телефона. Мне показалось несвоевременным прерывать свой сон разговором с человеком, который не присутствует здесь физически».



«Дзинь-дзинь? Телефон. Никого нет дома. Одеяло на голову и дрыхнуть дальше».

## **Краткость — сестра таланта**

Находчивые ответы коротки и выразительны. Они прекрасно обойдутся без лишних украшений. Чем лаконичнее, тем быстрее. Если Вы склонны к многословию, тренируйте сжатые формулировки. Наберитесь смелости даже что-нибудь выпускать из предложения. Придерживайтесь следующих пунктов.

- Короткие предложения: Как это было? Что непонятно? Вернитесь еще раз к странице 22. Не больше 13 слов!
- Легко обозримое членение: с одной стороны — с другой стороны, или — или, во-первых — во-вторых, высказывание — обоснование, высказывание — возражение.
- Удобные формулировки: никаких пассивных конструкций, лучше разговорное выражение, чем казенный язык, избегайте профессиональных жаргонизмов, используйте наглядные картины и примеры.

## **Тренировка придаст Вам смелости**

Используйте принцип повторения. Похожие ситуации происходят вновь, нападки напоминают друг друга, возможные реплики — тоже. Сегодня «полным идиотом» наш шеф называет господина Мюллера, завтра — господина Мейера, а в другой день — Вас. И если Вы

подготовьтесь сегодня, то послезавтра сможете остроумно ему ответить, даже если он назовет Вас «полным кретином». А Мюллер и Мейер изумятся.

Будьте реалистом: редко кому-нибудь удастся выдать находчивый ответ, когда он на самом деле оказался захвачен врасплох. Искусство в том и заключается, чтобы не позволить застать себя врасплох. И так происходит, если мы подготавливаемся к «неприятным ситуациям». Внутренняя стойкость (см. стр. 36) немного смягчает неожиданность, да и другие приемы помогают отыскать подходящую реплику в непривычной ситуации.

Еще лучше, если Вы, предупреждая определенные стечения обстоятельств, разберете их мысленно и решите, как следовало бы поступить. Если тренироваться, то «в случае опасности» Вы будете чувствовать себя гораздо увереннее и раскованнее.

## Картотека возражений

Полезным подспорьем в отражении нападок будет «картотека возражений». Она весьма индивидуальна и зависит от того, с какими ситуациями Вам чаще всего приходится сталкиваться.

- На небольших карточках Вы записываете все возражения, упреки, глупые высказывания и провокации, на которые Вы хотели бы научиться уверенно реагировать.
- При выборе руководствуйтесь следующим:
  - какие нападки кажутся Вам наиболее опасными;

- какие нападки Вам уже пришлось испытать на себе;
- какими нападками обменивались другие.  
(Запоминайте удачные ответы!)

- Используйте примеры, приведенные в этой книге.
- Держите в памяти сопутствующие обстоятельства. Огромная разница, разговариваете ли Вы с шефом или со своей секретаршей, совершили ли Вы до этого ошибку или Ваша работа была безупречна.
- Обратная сторона каждой карточки будет оставаться пустой до тех пор, пока Вы не придумаете убедительную реплику. Оставьте достаточно места для большого числа ответов! Ведь очень хорошо, если существует возможность выбора.
- Время от времени возвращайтесь к карточкам и обдумывайте, как Вы поступите и что Вы скажете в каждом отдельном случае.
- Постоянно обновляйте картотеку. Услышали краем уха новую колкость, заметили новое глупое высказывание — запишите на карточку.

Когда Вы уже на автомате будете проговаривать ответы на конкретные нападки — смело отложите в сторону соответствующую карточку. А через четыре-пять недель возьмите ее снова, чтобы убедиться, что Вы ничего не забыли.

## Находчивость — рецепт успеха?

Делает ли находчивость человека более успешным? Немало людей склоняются к этой точке зрения. Того же мнения придерживаются тренеры курсов по находчивости. Правда, их суждение, возможно, и нельзя назвать объективным.

### *Недопонимание номер один: находчивость делает успешным*

Понятие «успех» выражает нечто, к чему стоило бы стремиться, и не указывает ничего конкретного. К успеху можно отнести то, что повышение зарплаты не обошло Вас стороной, что Вы увольняетесь, чтобы открыть собственное дело, что Вы научили считать своего пса или что Вам удалось пристроить машину в свободную лазейку на автостоянке. Все зависит от точки зрения. В этом отношении находчивость делает Вас в определенном отношении более успешным.

### *Недопонимание номер два: находчивость помогает Вам лучше ладить с окружающими*

Подобное утверждение отодвигает на второй план то, что дает находчивость по своей сути. Речь не идет об успехе и о том, как проще уживаться с людьми, улаживать споры или справедливо уравнивать интересы сторон. Во всем этом находчивость может стать даже помехой.

### *Речь идет о Вашей независимости*

К задачам находчивости относится оборона личной независимости и ее восстановление. Получается,

что находчивость предоставляет Вам чрезвычайно важную защиту. Самые сильные оскорбления начинаются там, где кто-то нанес удар по нашему чувству собственного достоинства. Мы не можем этого допустить. Этому, а вовсе не карьерному росту, и служит находчивость. Находчивость это всегда самооборона. Кто применяет находчивость, чтобы поднять на смех нежелательных конкурентов или заработать очки за счет более слабых, — злоупотребляет ею.

■ Находчивые ответы иногда бывают весьма обидными и оскорбительными. И единственная причина, которая их оправдывает, — необходимость сохранить независимость и честь. Потому что мы не только имеем право защищать свое достоинство, мы вынуждены это делать. ■

# Приложение

## Попробуйте сами. Решения

Выполнили ли Вы честно упражнения из главы «Тренировка находчивости»? Стоит сделать это, чтобы быстрее понять, какие приемы Вам ближе. И дело здесь не в совершенстве, а в быстроте. В большинстве случаев нет *просто* решения, есть только *Ваши* решение. Нижеприведенные ответы являются поэтому лишь отправными точками, чтобы Вы сравнили и оценили собственный вариант. Если Вы нашли какой-нибудь особенно элегантный ответ, напишите в редакцию.

### Решения

Ответ 1 (глава «Ожидание»): только в пункте б) имеет смысл подождать.

Ответ 2 (глава «Театр абсурда»): а) «Одна ласточка весны не делает», «когда разговаривают деньги — музы молчат», «дырявым решетом воды не натааскаешь»; б) «лучше я проедусь на трамвае», «только если Вы будете меня подталкивать», «от велосипеда может развиться плоскостопие».

Ответ 3 (глава «Прием "Вы правы"»): а) «Отчего же? Всеми одиннадцатью пальцами»; б) «Да, я принципиально надеваю только то, что остается нераспроданным в магазинах поношенной одежды»; в) эта реплика не подходит для «утрированного согласия».

Ответ 4 (глава «Прием переводчика»): а) «Значит, мы будем говорить о том, кто покупает нам одежду»

(инфо-уровень); б) «Вы полагаете, что единственный, кому позволено здесь нести всякую чушь, — это Вы!» (я-уровень); в) «Ах так, Ваш отдел слишком ленив, чтобы воплощать в жизнь наши гениальные предложения!» (мы-уровень).

Ответ 5 (глава «Я подумаю над этим»): «Господин Мюллер, три участника, зарегистрировавшихся первыми, платят только половину стоимости».

Ответ 6 (глава «Классический контрудар»): а) «Кто разделяет Ваше — того мы выкинем отсюда через четыре дня»; б) «С Вами все наоборот: прежде чем дать гениальный совет, отключите мозг»; в) «Я всегда считал Вас понятливым человеком»; г) «Сделаю. Когда Вы за 10 секунд объясните мне, каким будет мое самое сложное задание».

Ответ 7 (глава «Встречный вопрос»): а) «Что Вы подразумеваете под «злостью»?»; б) «Клиент отказался от нас из-за моей стратегии продаж? Откуда Вы это взяли?» или «О какой стратегии продаж Вы говорите?»; в) «Я не буду комментировать это оскорбление. Почему Вы применяете все доступные средства, чтобы спровоцировать меня?»

Ответ 8 (глава «Затычка в ухе»): а) «Шар? Вы играете в бильярд?»; б) «Зачем Вам сто лап? Хотите стать слонопотамом?»; в) «Наизнанку? Никогда не надевайте пиджак наизнанку — это не смотрится».

Ответ 9 (глава «Прием откровенности»): а) «Именно поэтому я попросил их разработать предложения о том, как можно решить эту проблему»; б) «Именно по-

этому у нас так много возможностей для обсуждения отдельных деталей»; в) «Предоставьте мне тогда прямо сейчас ту информацию, которой мне не хватает, чтобы мы сразу могли продолжить переговоры».

Ответ 10 (глава «Мгновенные реплики»): а) «Лучше быть лилипутом, чем раздутой жабой-мутантом!»

Ответ 11 (глава «Обратное течение»): а) «Поскольку я не откажусь ни от одного из сослуживцев, совершенно глупо рассуждать об этом»; б) «Не стоит оплакивать упущенные возможности»; в) «Дело не в моих личных предпочтениях, а в том, каким меня видит клиент. И поэтому я полагаю, что служебный автомобиль должен отвечать занимаемой должности»; г) «Я не хочу ни с кем говорить. Я хочу расторгнуть договор»; д) «А где еще?»



*Для заметок и расчетов*

*Нёльке Матиас*

## Находчивость. Искусство отражать удар

Главный редактор *Г.Л. Гуртова*

Ведущий редактор *М.Р. Зребная*

Редактор *М.В. Трегубова*

Корректор *Д.В. Балтрушайтис*

Дизайнер *Е.О. Осьминина*

Компьютерная верстка *О.Г. Горюновой*

Подписано в печать 27.09.2006. Бумага офсетная.

Формат 70х90<sup>1</sup>/<sub>32</sub>. Усл. печ. л. 5,27.

Тираж 5000 экз. Заказ 3-620.

Издательство «Омега-Л»

123022, Москва, Столярный пер., д. 14

Тел.: (495) 777-17-99

[www.omega-l.ru](http://www.omega-l.ru)

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного  
электронного оригинал-макета в типографии ОАО ПИК «Идел-Пресс» .  
420066, г. Казань, ул. Декабристов, 2.

## Об авторе

**Матиас Нёльке** — журналист и автор в компании Textbüro Wollke в Мюнхене. Работал на Баварском радио, а также в различных издательствах и компаниях. В издательстве Haufe опубликованы его книги «Техники креативности» («Kreativitat-techniken») и «Менеджмент. Что должен знать руководитель» («Management. Was FLihrungskrafte wissen miissen»).

Из книги  
«Находчивость.  
Искусство отражать удар»  
Вы узнаете:

- *как выходить из сложных ситуаций, не теряя при этом самообладания;*
- *какие можно применять техники, чтобы быстро и с достоинством ответить на вызов;*
- *как сделать свою речь более точной и остроумной;*
- *как защититься от несправедливых нападков.*



ИЗДАТЕЛЬСТВО  
**ОМЕГА-Л**

123022, Москва, Столярный пер., 14

Тел./факс: (495) 777-17-99

[Http://www.omega-l.ru](http://www.omega-l.ru)