

Хайнц Леммерман

## УРОКИ РИТОРИКИ И ДЕБАТОВ

- ♦ Подготовка к выступлению
- ♦ Искусство красноречия
- ♦ Техника аргументации
- ♦ Практические примеры и тренинг

*Перевод с немецкого*



Москва «Уникум Пресс»

2002

## 2. Дискуссия и переговоры

Прежде чем мы займемся конкретными методами аргументирования, нам потребуется овладеть общими основами дискутирования и речевого поведения в процессе переговоров:

1. Подготовка и подведение итогов.
2. Диалектика, софистика, находчивость.
3. Вы и ваш партнер: техника и тактика ведения переговоров.
4. Вы включаетесь в дискуссию.
5. Вам заключительное слово.

Опытный участник дискуссии — не просто умелый ритор и диалектик, он владеет множеством технических и тактических средств, помогающих отразить неизбежные в процессе переговоров нападки и поползновения. Согласно нашему плану, мы последовательно изложим эти приемы в пяти параграфах, хотя на практике часто требуется комбинация различных средств и выявляется их тесная взаимная зависимость.

### 2.1. Подготовка и подведение итогов

Переговоры невозможно подготовить столь же обстоятельно, как контракт, поскольку реакция партнера неизвестна заранее. Обсуждение потребует знания множества фактов, высокой сосредоточенности, присутствия духа, находчивости и красноречия.

Прежде всего, следует обдумать три момента:

а) я должен овладеть предметом обсуждения и четко обозначить цель, которой хочу достичь. Для этого нужно войти в положение партнера, представить себе его состояние. К чему он стремится? Насколько далеко можно зайти в данной ситуации, каковы минимальные требования? Когда следует пойти на компромисс, а когда надо настаивать на своих условиях? Пространство переговоров следует исследовать, как это делает лоцман, промеряя глубину сомнительного фарватера;

б) я должен выстроить, отшлифовать и прогнозировать свою аргументацию. Что может возразить партнер? Как проще склонить его к соглашению? Следует различать главные и второстепенные моменты;

в) я должен представлять себе весь ход переговоров. Поэтому столь важно выработать соответствующую повестку дня. Следует, прежде всего, спросить себя: «Представляется ли возможным за такой срок обсудить несколько проблем? Нередко повестка дня перенасыщена, что приводит либо к недостаточной тщательности обсуждения, либо к невыполнению намеченного» (Арним Кайзер).

«Нужно обладать особым даром, чтобы сразу решить, какие пункты вызовут наибольшие трудности, и разъяснить данные моменты с самого начала» (Вальтер Ратенау). А. Кайзер предложил тщательно ранжировать повестку дня: «твердыми орешками» нельзя заниматься ни вначале, ни в конце. Переговоры, как правило, заходят в тупик, если такого рода вопрос поднимается в самом начале. По психологическим соображениям «разгрызть такой орешек» предпочтительнее в середине заседания, лучше всего после вопроса, по которому достигнуто соглашение. Предшествующее обсуждение эмоционально настраивает партнеров на соответствующее отношение к проблеме в целом. Откладывать же обсуждение трудных вопросов до конца встречи неразумно по двум причинам:

1. Из-за недостатка времени или усталости участников вопрос невозможно будет обсудить как следует.
2. Если встреча закончится как противостояние и соглашение окажется невозможным, то осложнятся условия дальнейшего общения.

И последнее: гораздо выгоднее знать материал, относящийся к переговорам, *на память*. При необходимости заключить контракт запомните его существенную часть. Если нужно сделать обзор финансового положения, все важные данные нужно держать в голове, а не только на бумаге. А важнее всего — постоянная готовность отразить нападки в ходе дискуссии: переговоры — это борьба, часто за каждое слово, каждую цифру. На противника не может не произвести впечатления Ваше свободное обращение с материалом.

В любом случае надо помнить, что «память — капризное и своевольное создание, подобное молоденькой девушке: отказывает совершенно неожиданно в том, в чем не подводила сотни раз, а потом, когда уже позабудешь о вопросе, ответ приходит сам собой» (Шопенгауэр).

Надежность памяти следует подкрепить конспектом с записью ключевых моментов, важнейших фактов и обозначением хода аргументации.

Не забудьте о мелочах, важных для бесперебойного хода переговоров. Плохая организация влечет за собой растрату времени и сил. Например, важно вести или организовать ведение протокола. Африканская поговорка напоминает: «Написанное обязывает, сказанное забывается».

Делаете ли вы доклад, ведете ли переговоры - следует относиться к себе критически. Вступая в риторический контакт с партнером, вы со своей аргументацией попадаете под перекрестный огонь критики и самокритики. Спокойно разберите критические замечания наедине с собой, чтобы воспользоваться приобретенным опытом в будущем. Что удалось? Что не вышло? Какой ответ был бы удачнее? «Хорошие мысли не торопятся», утверждает немецкая поговорка. Сгруппируйте полученные возражения и найдите ответы на них. Опыт показывает, что аргументы постоянно повторяются. Если, например, политик трижды выступит на одну и ту же тему, то он четко представляет себе те три-пять возражений, которые возникнут в последующей дискуссии и к которым можно заранее подготовиться. Действительно, новые аргументы столь же редки, как маки на Северном полюсе. Как заметил В. Буш: «Коль новое так редко, бей старым, только метко». В политике, в философии, да и в прочих областях, постоянно подтверждается правильность другого утверждения того же автора: «С тех пор как мир стоит, вся мыслительная целина распахана»

## **2.2. Диалектика, софистика, находчивость**

Слово «диалектика» происходит от греческого «диалегомаи» — беседа. В истории философской мысли это понятие подвергалось различным толкованиям и теперь воспринимается многопланово. Мы ограничимся его риторическим аспектом и вернемся к первоначальному значению диалектики как искусству вести диспут.

Диалектика есть умение из противоречий извлекать разящие и убедительные аргументы.

Стало быть, диалектика — некий признак дебатов, корнящийся в логике и психологии. Софистика и демагогия не относятся к диалектике, они являются психологически рафинированной и приукрашенной псеводиалектикой. При всей своей действенности диалектика не отступает от истины. Софистика же и демагогия заботятся только о действенности.

Как уже было сказано, дебаты — полемическая, заостренная форма дискуссии. Здесь следует уточнить. В дискуссии партнеры совместно стремятся нечто выяснить; в дебатах мы считаем, что ясность уже достигнута, а тем самым приобретены аргументы, при помощи которых мы надеемся убедить возражающего партнера. Последний придерживается того же мнения.

Любого участника дебатов подстерегает опасность при отстаивании своих воззрений впасть в односторонность, уйти от темы. Возникает соблазн воспользоваться софистическими приемами. Карл Ясперс утверждал: «Адвокатскому способу мыслить свойственно предопределение цели, «истины». Поиск исключается. Аргументация предназначена для отражения любых нападков на нечто заранее установленное, она должна спасти его в любом случае, то есть утвердить догматически установленный результат в безграничной подвижности обоснований».

Самая умелая диалектика, конечно, та, что незаметна. Если, например, утверждение автора вызывает антипатию у большей части аудитории, это весьма опасно, причем опаснее всего антипатия, происходящая из чувства беспомощности.

Остановимся на этом несколько подробнее, что поможет прояснить сущность софистики.

Рудольф Бартельс с полным правом утверждал в своем в общем-то сомнительном «Учебнике демагогии»: «Обычными средствами использования в демагогических целях недостатков истинных утверждений являются, во-первых, преувеличение, во-вторых, перетолковывание, передергивание, извращение, в-третьих, замалчивание, в-четвертых, обобщение» (см. гл. 3 «Методы аргументации»).

К. Ясперс дает такое определение: «Софистикой называется использование мыслительных форм для намеренного осознанного или неосознанного обмана. От заблуждающегося софист отличается стремлением утвердить неправду, от теоретика, забавляющегося перебором неистинных утверждений, — практическим самоутверждением». Софист ослепляет. Он использует все возможности псевдологического надувательства.

Ханс Патокка приводит такой пример софистического заключения: «Войны — неизбежное требование природы, поскольку сущностью жизни является борьба». Такое утверждение кажется простым, пока не встанет вопрос, действительно ли такова *сущность* жизни. Но даже если ответ будет утвердительным, неправомерно отождествлять войну с борьбой.

Протагор (485—416 гг. до н. э.) проявил великодушие к своему столь же бедному, сколь одаренному ученику Эватлу, сказав ему: «Ты заплатишь мне за обучение после того, как выиграешь свой первый процесс». Завершив обучение, Эватл занимался чем угодно, кроме участия в судебных процессах, причем зарабатывал

неплохо. Ему хотелось перехитрить учителя. Наконец Протагор имел глупость пожаловаться на Эватла в суд, причем сформулировал свою претензию так: «Вот обстоятельства дела. Если он будет осужден, то должен будет заплатить на основании приговора, а если выиграет - то на основании нашего с ним условия, как выигравший процесс». Эватл показал себя достойным учеником своего учителя и возразил: «Так не пойдет. Если меня осудят, то я проиграю свой первый процесс и не буду платить, а если меня отпустят, то я не заплачу по постановлению суда». Нелегко выбраться из сети ложных умозаключений.

При известной доле безжалостного остроумия можно любого собеседника чувствительно ранить софизмами. Никто не защищен от этого. Особенно трудно противостоять психотицизму, направленному против самого себя. «Психокритицизм в сущности своей есть если не честность, то порыв к ней» (Вальтер Поппельрейтер).

**Находчивость.** Самая лучшая диалектика бесполезна в споре, если применяется после долгого и скучного обдумывания. Парировать нападения диалектику приходится немедленно.

«Так душевное состояние  
Привлекает внимание» (Буш).

Находчивость предполагает наличие бойцовских качеств. «Это редкое искусство. Лишь тренированный дух способен мгновенно отражать нападение. Находчивый ответ светится особым блеском, подчеркивающим содержание и логику высказывания» (Г. Келер). Находчивость познается и в конкретных возражениях, и в шутках, обезоруживающих оппонента. Находчивый оратор всегда перетянет на свою сторону часть аудитории, обладающую чувством юмора. Однажды Ллойд Джордж выступал на собрании женского союза, ясно выразившего свое полное несогласие с мнением оратора. До него долетело восклицание: «Будь Вы моим мужем, я подсыпала бы Вам яду!» Ллойд Джордж отпарировал: «Будь Вы моей женой, я бы сам отравился!»

Философ Алоис Рииль (1844—1924) на возмущенное шарканье ногами в студенческой аудитории ответил: «Я выслушал ваши ноги, выслушайте, пожалуйста, мои основания!»

Во время предвыборной поездки Дж. Кеннеди на одной из встреч кто-то запустил в кандидата гнилой тыквой. Она очутилась прямо перед оратором, и тот заметил: «Кто-то из моих противников, видно, потерял голову, так вот она!»

Находчивость можно тренировать многими способами. Прежде всего, обмениваясь шутками с друзьями. Следует также отмечать в наблюдаемых словесных турнирах все блестящие ответы, а также упущенные возможности блеснуть. По окончании каждой словесной баталии подумайте, как в таком-то случае можно было бы лучше сказать.

## **2.3. Вы и ваш партнер.- техника и тактика ведения переговоров**

Любые переговоры требуют точной настройки на партнера.

«Почему большинство переговоров столь неэффективны? Они проводятся недостаточно обдуманно. Эта необдуманность выражается в выборе времени, в отношении к партнеру, в неумении найти действенные формулировки» (Альфред Молер).

Прежде всего следует уяснить себе исходное состояние. Здесь основная проблема заключается в том, что приоритеты в оценке этого состояния могут не совпадать с таковыми у партнера. Иными словами, у одного, к примеру за спиной парламентское большинство, а у другого — меньшинство, то есть один может (в данный момент хотя бы) к своим аргументам присовокупить власть или противопоставить ее аргументам противника. Так же обстоит дело с фирмой, чье положение хуже, чем у партнера. Надо смотреть на вещи трезво: тому, чья позиция сильнее, легче играть, легче защищать свои интересы. В таких случаях говорят об *асимметричной коммуникации* (в противовес симметричной, то есть равноправной). Слабейший партнер должен особенно тщательно и продуманно готовиться и особенно умело вести переговоры.

Но, вне зависимости от занимаемой вами позиции, следует соблюдать простые и частично взаимосвязанные правила их ведения, которые можно резюмировать в следующих десяти пунктах:

1. Слушайте партнера.
2. Уважайте партнера.
3. Стремитесь создать на переговорах хороший климат.
4. Не недооценивайте значимости предубеждений.
5. Старайтесь выразаться ясно, не допускайте возможностей недопонять вас.

6. Пользуйтесь любой возможностью проявить любезность, дружелюбие, дипломатичность.
7. При необходимости проявляйте твердость, но будьте терпеливы и сохраняйте хладнокровие в самой жаркой обстановке.
8. Облегчайте партнеру возможность согласиться.
9. Стремитесь к цели — по меньшей мере к компромиссу.
10. Обдумайте тактические возможности ведения переговоров.

Остановимся на отдельных пунктах:

### **1. *Слушайте партнера.***

«Разговор часто ведется свысока, из тщеславия или по настроению. Часто стремятся ответить на вопрос, который не задавался, высказывают предположения, не заботясь и не слушая доводов собеседника». Это наблюдение Лабрюйера (1645—1696). Неудача обсуждения часто происходит от того, что партнеры не слушают друг друга должным образом. К сожалению, остается в силе утверждение Жана Буассона, хотя он и заострил его: «Дебаты — это оживленный разговор, во время которого двое противоречат друг другу и слушают только себя». Как ни парадоксально это звучит, хороший участник дискуссии должен уметь молчать. Это не только призыв оказывать партнеру внимание, но и выражение реальной необходимости внимательно слушать, что тебе говорят. Адам Мюллер попал в самую точку, когда заметил, что слушание - «искусство внутренне сосредоточенных, отстраненных натур».

«Слушать вполуха - все равно, что давать полный газ на холостом ходу. Бензин расходуется, а ускорения не происходит», — как заметила Лидия Стронг в третьем томе монографии «Прогрессивное управление предприятием».

Дж. Б. Шоу на вопрос о том, почему у человека два уха и только один язык, дал хрестоматийный ответ: «Очень просто. Нам надо больше слушать, чем говорить».

Многие стремятся заполнить малейшую паузу в разговоре. Если не давать собеседнику вставить слово, он почувствует себя оттесненным. Подавленные чувства накапливаются и ждут своего часа. Предусмотрите возможность смягчения вспышки: дайте партнеру возможность выговориться. Вмешаться можно только, если он начнет повторяться.

Когда канцлер Конрад Аденауэр вернулся из своей поездки в США, он заметил: «Президент Кеннеди владеет искусством слушать, вот почему (!) с ним можно вести дискуссию. Во всяком случае, при необходимости можно привлечь внимание к необходимости внимательно слушать, если тебя прерывают: «Позвольте мне закончить — я же Вас выслушал».

### **2. *Уважайте партнера.***

«Методика ведения переговоров — это методика обхождения с людьми» (Корф). Ничто так не портит атмосферу переговоров, как презрительные жесты одной стороны в ответ на аргументы другой. Если партнеры находятся в неравном положении, глупо подчеркивать неравенство столь болезненным способом. Антипатия может сохраниться навсегда. Швейцарский писатель Лафатер (1741-1801) рекомендовал: «Не говори ничего дурного о человеке, если не уверен в своих сведениях! А если уверен, то спроси себя: зачем это рассказывать?» По сравнению с большинством людей мимозы гораздо менее чувствительны. И даже если человек кажется неуязвимым, не обманывайтесь насчет его душевной стойкости. Как часто наносятся раны, и как долго они врачуются, если они вообще излечимы. Общее правило гласит: если нельзя общаться с человеком исключительно по делу, следует по возможности исключить все личностные темы. Не зря среди менеджеров возникла поговорка: «Дорога к банкротству вымощена злыми речами».

### **3. *Стремитесь создать во время переговоров хороший климат.***

Этот пункт непосредственно связан с предыдущим. Прежде всего необходимо запомнить имя каждого участника переговоров. При необходимости надо поместить таблички с именами перед местом каждого участника. Атмосфера анонимности действует угнетающе. Г.\* Киссинджер считался умелым ведущим, поскольку, как никто другой, умел создать атмосферу непринужденности, даже в кризисных ситуациях. Плохие новости он воспринимал спокойно, без напряженности, но со вниманием, а хорошие — от всего сердца, заразительно весело смеясь.

При любой возможности надо внедрять позитивный эмоциональный настрой. Отсутствие такового придает переговорам оттенок угрюмости, «замораживает» участников.

Очень важно настроиться на конкретную ситуацию и уловить настроение каждого из участников. Конечно, жестикуляция и мимика их разнообразны, но, проявив настойчивость, можно разобраться в этих

проявлениях весьма быстро и выделить позитивные сигналы, такие как дружелюбные взгляды, и негативные (часто посылаемые невольно), вроде отрицательного покачивания головой. Отрицательный настрой можно отличить по следующим признакам: корпус откинут, руки прижаты к туловищу, рот сжат, зрительный контакт сведен к минимуму, лицо застыло, лоб наморщен. Ободряющее слово, замечание, обращенное лично к участнику, шутка снимают напряжение даже у самых серьезных участников.

#### 4. *Не недооценивайте значимости предубеждений.*

В Евангелии от Иоанна мы находим типичный пример предвзятого суждения (Ин. 1, 45—46):

«Филипп находит Нафанаила и говорит ему: мы нашли Того, о котором писал Моисей в законе и пророки, Иисуса сына Иосифова из Назарета.

Но Нафанаил сказал ему: из Назарета может ли быть что доброе? Филипп говорит ему: пойд и посмотри».

Как и Нафанаил, мы полны *предубеждений*. Как бы ни сформировалась предпосылка о всеобщей предубежденности, предвзятости, часто предубеждение настолько сильно, что мы стремимся обосновать именно его.

На философском уровне возникающие в этой связи запутанные отношения «признания и интереса» описал Юрген Хабермас. Человеческое познание в большой мере зависит от интересов.

К тому же предубеждения покоятся на комфортности мышления: никто не согласен без необходимости расстаться с излюбленным мнением, а тем более никто не потерпит вмешательства в систему собственных воззрений. Известный оппозиционный подход резюмировался в заявлении: «Я не знаком с доводами правительства, но считаю их несущественными». Это предвзятое суждение в чистом виде.

Если участник переговоров уверен, что для успеха аргументации достаточно солидно обосновать сообщение или мнение — это его суждение также предвзято. Наши желания оказывают на мысль такое давление, что и слушателям, и оратору крайне трудно избавиться от предубежденности. Часто обнаруживается, что так называемое обоснование — просто *рационализация* убеждений. Доводы разума притягиваются, служат поводом, но не причиной.

Эрдман писал: «Мы убеждены не потому, что наше убеждение обоснованно, но мы имеем основания, потому что убеждены».

Мы *охотно* воспринимаем то, что отвечает нашей концепции. Мы склонны считать того, кто разделяет наши воззрения, умным человеком вообще. Мы симпатизируем тем, кто о нас высокого мнения. «Трудно счесть разумным того, кто нам противоречит» (Жан де Буассон). Отстаивая лишь собственное мнение, мы часто предвзяты. Аргументы противника, опровергающие наши, часто кажутся нам игрой словами, диалектическими фокусами. Если же доводы нам нравятся, то мы относим их к разряду убедительной логики. Предубеждение — главная причина того, что даже выдающимся ораторам, в особенности политическим, редко удается поколебать мнения слушателей. «Есть речи, про которые можно написать: «Напрасно стараешься!» (Науманн).

Предубеждение неискоренимо. Можно лишь постоянно удерживать себя и партнера в должных границах. Весьма затруднительно объяснить партнеру, что он предубежден, поскольку к числу предвзятых мнений относится убеждение в собственной непредубежденности.

Необходимо тщательно наблюдать за тем, какие слова употребляет собеседник. Часто уже в самом их отборе можно отметить известную предвзятость, определенную направленность. Если, например, при обсуждении упоминается «разоружение», собеседник заранее уверен, что вы «вооружены». Или один из дебатирующих заявляет: «Как *сторонник прогресса* я убежден в том, что...» Такие оценочные суждения не надо пассивно «проглатывать», их следует уточнять посредством переспрашивания.

Пример реакционности и несовместимости суждений, демонстрируемый бюрократией, резюмирован следующим набором ответов:

«Во-первых, мы всегда так делали. Во-вторых: мы никогда так не делали. В-третьих: этак всякий придет и потребует».

Руководствуясь этими правилами, можно отделаться от кого угодно.

Лучшее средство преодолеть предрассудок — рассмотреть дело с точки зрения оппонента. Следует постоянно стремиться войти в положение собеседника. Попросите и его: «Попробуйте поставить себя на мое место! Что бы вы предприняли?» Проанализируйте побудительные причины поведения оппонента: убежден ли он в своих словах? Или им движут корыстные интересы? Подвержен ли он ненависти, тщеславию, честолюбию?

## 5. *Старайтесь выразиться ясно, не допускайте возможностей недопонимания.*

«Неясная речь подобна запотевшему зеркалу», говорят китайцы. Способ выражения должен характеризоваться краткостью, выразительностью, недвусмысленностью. При невыполнении этих условий наблюдаются сбои, а то и срывы дискуссий и переговоров, отходы несравнимо больше полученного продукта. Часто причина заключается в неопределенности употребляемых сторонами понятий. Возникает непонимание из-за отсутствия общей основы. Во избежание подобных недоразумений следует кратко и точно определить применяемые в разговоре термины. «Прежде всего следует рассмотреть то, что всем кажется само собой разумеющимся» (Г. Х. Лихтенберг). При любой неясности нужно тут же спросить собеседника: «Что вы понимаете под...?»

Основной проблемой в настоящее время являются специальные термины. Специалисты часто считают, что дилетанты или специалисты в иных областях не могут (или не хотят) понять их высказываний, как говорится, «торговцам не понять техников, а техникам — торговцев» (Арним Кайзер). Обе профессиональные группы перебрасываются профессиональными выражениями и аббревиатурами, понятными лишь посвященным, а если кто-то переспрашивает, то сразу ставит себя в положение невежды. Такой настрой осложняет переговоры.

Что следует предпринимать в подобных случаях?

Во-первых, группы, представляющие определенные интересы, должны состояться из представителей различных специальностей. Во-вторых, те, кто ведут переговоры, должны настолько владеть проблемой и ситуацией, что могут дать необходимые пояснения или потребовать от других участников выразиться понятно.

## 6. *Пользуйтесь любой возможностью проявить любезность, дружелюбие, дипломатичность.*

«...ибо если ваша вежливость не безукоризненна, вы вызовете лишь досаду», — замечает Буш. «Вежливое дополнение не Лишает просьбу или приказание определенности, но препятствует возникновению внутреннего сопротивления» (Блумель).

Конечно же, вежливость в том, чтобы не отвечать угодливостью или ложью. Преувеличенная вежливость — форма грубости.

Недостаток же *подлинной* вежливости сказывается очень чувствительно. Оппонент упрекнет: «Вы, может быть, и правы, но разве нельзя сказать по-другому?» Гамильтон советует: «То, что порицаешь, определяй мягко. Оставляй возможность извиниться».

Если климат на переговорах в общем благоприятен, не стоит сразу же резко возражать на доводы собеседника, представляющиеся вам абсурдными. Не нужно заявлять: «Что за ерунда!» Достаточно кротко заметить: «Мне кажется, имеет место не совсем верное видение проблемы». Было бы неразумно восклицать: «Вы что, не замечаете, какую чушь несете?» Португальская поговорка предостерегает: «Злое слово ранит больше, чем меч». Критикуя оппонента, нужно щадить его самолюбие. «Не будете ли вы так добры, еще раз перепроверить свои исходные положения?» Нужно показать собеседнику, что стремишься его понять.

Существуют утонченные формы нелюбезности. Встречаются партнеры, вновь и вновь разясняющие и без того понятную позицию. Угнетающе действует имитация хладнокровия, неприятие всерьез противоречий, высокомерное убеждение в том, что все заранее известно и предсказано. Это попытка подавить собеседника.

Таких партнеров множество.

*Подлинная* любезность облегчает жизнь. Теолог Тикль предложил такую формулировку: *подлинная вежливость* - «не просто средство смягчить неприятную истину, но *инструмент*, с помощью которого добиваются до *истоков внимания партнера*, прозрачный покров истины».

Вот еще поговорка: «Правда — редкое растение, но еще реже его усвоение».

И последнее замечание о вежливости: как понимать *дипломатичность*.

Само это понятие неоднозначно. Иногда так называют искусство прикрывать потоком банальностей неприятные факты. Схожее отношение прослеживается в словах Блумеля, давшего такое определение: «Дипломатичность предполагает *умение открывать неприятные факты лишь настолько, насколько это необходимо, прикрывать их, уметь уклониться и всегда быть начеку*».

Итак, существенные качества дипломата — осторожность, ловкость, любезность. И это при постоянной угрозе неловкости, поскольку умалчивание зачастую граничит с нечестностью. Кто не слышал намеков, не встречал неопределенных формулировок, утверждений, ограничиваемых вводными фразами, всеми этими «если ... но», «могли бы и хотели бы», «примерно», «возможно» и т. п. «"Возможно" — хитрый рак, который всегда способен попятиться», — заметил Буш.

Талейран отметил уклончивость дипломатов, проведя такое сравнение:

«Если дама говорит «нет»,  
она имеет в виду «может быть»;  
если дама говорит «может быть»,  
она имеет в виду «да»;  
если она вдруг говорит «да»,  
значит это не дама.  
Если дипломат говорит «да»,  
он имеет в виду «может быть»;  
если дипломат говорит «может быть»,  
он имеет в виду «нет»;  
если он вдруг говорит «нет»,  
значит он не дипломат.

Лейборист Эньюрин Бивен отметил еще один оттенок дипломатичности.

В густом лондонском тумане водитель Бивена совершенно заблудился. Он высунулся из машины и спросил прохожего: «Не подскажете ли, где я нахожусь?» Последовал вежливый ответ: «В авто, сэр». Шофер рассердился и выбранился. Но Бивен осадил его: «Успокойтесь, любезный, вы получили настоящий дипломатичный ответ: краткий и ясный, ничего, кроме правды, и ничего, кроме того, что уже известно тому, кто спрашивает. Сколько раз так меня угощали в правительстве!»

***7. При необходимости проявляйте твердость, но будьте терпеливы и сохраняйте хладнокровие в самой жаркой обстановке.***

«Яйцам не следует ссориться с камнями», говорят китайцы. Как уже было сказано, исходные позиции на переговорах редко бывают равносильными. Большей частью одна из сторон опирается на очевидные преимущества. Арним Кайзер констатировал: «Иногда тот, чьи аргументы слабее, располагает мощью, и противнику гораздо труднее переубедить его».

(Я сам, будучи в оппозиции в северогерманском коммунальном собрании, неоднократно наблюдал, как большинство ничтоже сумняшась противопоставляет силу самой добротной аргументации. На одном обсуждении я подробно обосновал свою позицию, но, не высказав никаких возражений, присутствующие проголосовали против. Я пожаловался фракционному лидеру и был ошеломлен ответом на нижнегерманском диалекте: «Пусть мы не самые умные, но нас больше». В подобных случаях — а они могут быть очень любопытны — не помогает никакая аргументация, тут требуется кропотливое информирование и перенесение дискуссии на публику».

Опытные участники дебатов и переговоров (такие, как Кайзер) отмечают, что за последнее время острота дебатов возросла, переговоры стало вести значительно труднее. Причина этого — ожесточенная борьба, ведущаяся и в процессе переговоров. Скачкообразные изменения во многих отраслях хозяйства диктуют стремление к победе любой ценой, применение американского принципа «hire and fire\* — пользуйся и отбрасывай». Возрастает опасность использования недобросовестной аргументации, на чем мы подробнее остановимся в разделе 3.2.

Даже самые трудные и противоречивые обсуждения следует вести в русле вежливости. Но не нужно пересаливать. На некоторых переговорах принят неестественный вкрадчиво-шепчущий тон, ранее допустимый лишь в душной атмосфере чопорной гостиной. Так получаются «лощенные господа, изысканным манером изрекающие тщательно сформулированные глупости», как отметил Ротер.

Может случиться, что партнер впадет в противоположную крайность и попытается превратить острую дискуссию в игру. («Угрозы и поучения для переубеждения», как замечает Буш.) Провоцирование приводит к разоружению. Разве не прав Буш, утверждая в «Сне Эдуарда», что «обезоруженность — возбужденное состояние души, происходящее от увлеченности». Ротер писал: «Элементарная... форма столкновения — обмен ассортиментом хорошо подобранных оскорбительных выражений».

Обычно не делают трагедии из того, что кто-то вдруг сорвется. Для опытного, заматеревшего в боях полемиста это все равно, что шум бури для морского волка. Проклятие лучше холодной злобы. Обстрел сильными выражениями помогает снять напряжение, освежает, как гроза в летний зной. Брань — это зачастую гигиеническая душевная процедура. В прежние века перебранка входила в ритуал общения. Классические представители этого «вида спорта», Лютер и Шопенгауэр располагали неисчерпаемыми ресурсами крепких слов и выражений. Против них самые сочные выражения нашего времени выглядят безобидно. Итак, если

собеседник вдруг забудется, то при всей возможности отплатить той же монетой все же лучше подчеркнуто сохранять спокойствие. Даже если собеседник крутит пальцем у виска или, призвав свои скудные познания в зоологии, поминает осла, верблюда и весь крупный рогатый скот — можно уступить ему во всем, кроме того, к чему он стремится: восторжествовать над оскорбленным противником. Можно, конечно, протестовать, приняв соответствующий тон, но гораздо полезнее пристыдить распоясавшегося собеседника обращением к фактам, к конкретному предмету разговора. Ведь многие ссоры можно оценить, как это сделал Буш:

«Хоть он  
И скандалист,  
Душою —  
Чист».

Душевные раны залечить трудно. «Не следует поступать... подобно одержимому, который крушит все вокруг, не надо поступать как тот «Дядя Фриц», что «затосковал, всех прикончил наповал» (Ротер). «Беспредметные остроты и прозвища в жизни вообще и в особенности в парламенте совершенно бесполезны в деле убеждения; они лишь подкрепляют упорство противника. Так заметил скончавшийся в 1954 г. председатель бундестага Герман Элерс.

#### **8. Облегчайте партнеру возможность согласиться.**

Где только возможно, надо признавать преимущества собеседника, соглашаться с его доводами. «Недурно начать с выявления моментов, по которым вы согласны, а уж затем обозначать несогласия» (Гамильтон).

Излюбленный риторический прием состоит в обращении к мыслительным привычкам. Заявляется бесспорное для партнера, слушателя положение. Когда выражено согласие, производится небольшое отклонение от исходного момента. (Ни один политик не ошибется, утверждая, что налоги слишком обременительны, в то же время порицая бюрократизм управления!) С легкой иронией отмечает Буш:

«Не старайся выделяться, оставайся при обычном. За обжитое  
цепляться почитается приличным».

Нечего схватываться, восклицая: «Вы заблуждаетесь!» Лучше выслушайте собеседника, поймите, что у вас общего, не волнуйтесь по пустякам. Собеседник должен сохранить лицо, даже если ему придется уступить. Иначе он ошечинится, озлобится и станет недоступен. С разъяренным собеседником невозможно дискутировать. «Нет ничего неприятнее партнера, занимающего на переговорах позицию отрицания всего. Постарайтесь прежде всего перевести его в «состояние утвердительности» (Нильсон). К примеру, задайте вопросы, на которые он должен ответить «да». При этом важно «нащупать... психологически проницаемое место собеседника» (Гератеволь). Следует беспрестанно «наводить мосты», облегчающие встречу мнений. Не обязательно отвергать аргументы партнера. Прежде всего нужно нащупать в предлагаемых возражениях положительные моменты, чтобы на таком основании ненавязчиво проводить собственное воззрение. Рассмотрим небольшой пример. Надо принять на работу нового сотрудника. Один соискатель произвел прекрасное впечатление на шефа и в особенности на вас. Но шеф в порядке объективности заявляет: «Он слишком молод». Не стоит доказывать, возражая начальству при помощи документов, что кандидат не так уж и молод. Проще ответить утвердительно: «Да, он еще очень молод. Но у него прекрасные данные, масса энергии и желания работать. Я думаю, что юношеское воодушевление выгодно отличает его от прочих соискателей».

Гораздо проще добиться своего в том случае, если партнеру предоставляется возможность самому сделать вывод. Такой метод разработан Сократом. «Метод духовного родовспоможения, применяемый Сократом, заключался в выявлении посредством вопросов противоречий в высказываниях оппонента, что подталкивает его к самопроверке, а затем и к формированию должного мнения. Если данный вывод заранее известен вопрошающему, тот должен оставить собеседнику радость собственного открытия и обеспечить возможность дальнейших рассуждений» (Г. Шорер).

«Высшая школа дискуссий» - это владение искусством создать у партнера впечатление, что вы обходитесь без всяких предварительно выработанных концепций, а совместно ищите пути и, таким образом, подводя партнера к цели, не подвергаете его необходимости «неохотно подчиняться чуждому мнению» (Ротер). Партнеру по переговорам нужно дать время *постепенно* привыкнуть к новому воззрению. Мнение формируется не просто. Паскаль утверждал: «Как правило, убедительны лишь выводы, сделанные самостоятельно, но не преподанные кем-то».

Искусство убеждать, сохраняя в собеседнике сознание собственной правоты, достаточно редко. Неразумно настаивать, даже если ты объективно прав. Элегантнее и действеннее облечь все возражения в форму комплиментов. Даже если собеседник провоцирует неосторожные высказывания, не поддавайтесь. Ваше

раздражение приведет к необдуманным словам. В спешке утверждаешь больше того, что в состоянии обосновать, тем самым вооружая оппонента. Даже вконец разъяренному собеседнику следует отвечать подчеркнуто спокойно и конкретно.

Многие раны, нанесенные собеседнику, неизлечимы. Мнимые триумфы разбивают сердца. «Никто еще не поймал сказанного слова» (Буш).

«К жалобам уж я привык:

«Ну, кто дергал за язык!» (Буш).

Все такого рода неловкости при случае оплачиваются. Многие победы в спорах оборачиваются поражениями в личной жизни.

«Радуюсь, что одолел, Остаешься не у дел» (Буш).

## **9. Стремитесь к цели — по меньшей мере к компромиссу.**

«Вы должны овладеть тремя способами ведения переговоров: выторговывание (тактика "баш на баш"), поиски компромисса, согласие на уступки» (Теато/Райнеке).

Важно согласовать со своими единомышленниками пределы обсуждения, уступок и соглашений. Тот, кому все удастся, кто железно отстаивает свои цели, вызывает соперничество и зависть. Надо обдумать и рассчитать, насколько полезен тотальный успех, не вызовет ли он побочных явлений, которые могут неприятно сказаться в будущем.

Не всегда можно достичь на переговорах *всего*, что предполагалось. Часто приходится довольствоваться успехом в некоторых существенных пунктах и приемлемым (не вынужденным) компромиссом в остальных. Не все проблемы решаются *окончательно*. Пауль Шмидт, участник многочисленных переговоров, писал: «Компромисс - сущность дипломатии, а тот, кто, подобно Гитлеру и прочим диктаторам, мыслит и действует бескомпромиссно, отрицает любую дипломатию и тем самым ограничивается насильственными методами».

Во многих случаях переговорный процесс состоит в том, чтобы уступить в одном для победы в прочем. Несущественные моменты позволяют проявить гибкость, уступчивость. Такая компенсационная техника требует умения и опыта.

Итальянский премьер-министр Аминторе Фанфани как-то отвечал на вопрос о сущности компромиссов, на которые он часто шел. «Компромисс — это искусство так разрезать пирог, чтобы каждому его кусок казался самым большим».

«Существенные компромиссы возможны лишь при сопоставимости интересов. Если ни одна из сторон, покидая зал переговоров, не считает, что понесла урон, можно сделать вывод об оптимальной дипломатичности их ведения» (А. Кайзер).

## **10. Обдумайте тактические возможности ведения переговоров.**

Несколько дополнительных указаний завершат этот раздел.

Множество поучительных примеров содержится в уже неоднократно цитированной книге главы отдела переводов МИД Пауля Шмидта «Статист на дипломатической сцене»<sup>1</sup>. В этой работе собраны остроумные наблюдения, сделанные автором на совещаниях, проводимых во всех частях света, выводы, применимые и на ином уровне отношений. Достаточно вспомнить об искусстве ведения переговоров, которым владел Густав Штрэземан, для любой ситуации, имевший в запасе неожиданные планы.

Необходимо учитывать следующие соображения:

- ♦ Сразу же после открытия заседания нужно установить его временные рамки. Это исключит споры в дальнейшем. Важнее всего точно спланировать момент окончания прений. К примеру, ведущий предлагает: «Мы сделаем перерыв в 13.00, возобновим работу ровно в 14.30 и расстанемся до завтра в 16.30, поскольку у некоторых из нас назначены другие встречи. Кто хочет высказаться по этому вопросу?»
- ♦ Полезно сразу же перейти к сути переговоров, не задерживаясь на мелочах. Главные аргументы в нужных обстоятельствах непременно будут высказаны. Решение должно приниматься только после тщательного сопоставления всех доводов за и против. «Поспешные решения — продукт тугомыслия», заметил Вольтер. Во всяком случае, все участники должны сознавать свою ответственность за

принимаемые решения, вопросы нельзя оставлять открытыми до бесконечности. Множество переговоров невозможно вести без юридической консультации. Управленческая функция «юриста на заднем плане» значительна. Моменты, способные вызвать разногласия, часто известны заранее. Поэтому можно получить предварительную юридическую консультацию. «Юристы — подмога и помеха на переговорах» (А. Кайзер).

- ♦ Если предполагаются продолжительные переговоры, не следует сразу тратить порох. Надо умело распорядиться аргументацией. Кое-какие доказательства надо приберечь напоследок.
- ♦ Разные партнеры требуют разного подхода. Общительный собеседник чувствительнее к образному сравнению, холодный бюрократ предпочтет три цифры тысяче слов. Чем чаще имеешь дело с данным партнером, тем легче на него настроиться и соответственно построить аргументацию.
- ♦ В случае разногласий полезно бывает побеседовать *отдельно* с каким-то участником переговоров. В личной беседе с глазу на глаз можно урегулировать вопросы, представляющие трудность при монолитном единстве оппонентов.
- ♦ Очень важно в ходе переговоров локализовать столкновения. Часто колкие реплики при обсуждении одного из вопросов обостряют обсуждение следующего. Вне этого обострения атмосфера оставалась бы безоблачной. Переходя к новому вопросу, следует установить «гражданское согласие» с оппонентом, полностью отключиться от предыдущей стычки, конкретно и дружелюбно обсудить поставленный вопрос.

Если переговоры застопорились, следует отложить обсуждаемый вопрос, или, что предпочтительнее, сделать перерыв. Получив передышку, перекусив вместе с оппонентом, поговорив на общие темы, можно достичь удивительных результатов.

Тактика прерывания играет на переговорах важную роль. Иногда она целенаправленно применяется, чтобы перестроить ход мыслей оппонента. На международных переговорах особенно часто применяется тактика проволочек. (Тянешь время — выигрываешь его.) Угроза покинуть зал переговоров — последнее средство, применяемое в этом плане.

«Иногда полезно ненадолго прервать заседание, чтобы в своем кругу обсудить дальнейшее поведение. При этом часто отыскиваются неожиданные аргументы, обнаруживаются непредвиденные последствия решений, юридически не обоснованные положения, что предопределяет крайнюю редкость поспешных решений в практике переговоров» (А. Кайзер).

- ♦ Время дня, избранное для речи или выступления, безразлично. Утро больше подходит для предметного доклада.

Мнения лучше выражать во второй половине дня. По утрам труднее дается беспристрастность.

В остальном опытные участники переговоров предлагают полагаться на человеческую природу. «Острые вопросы надо обсуждать сразу после обеда. Полный желудок притупляет агрессивность оппонента. С утра все еще свежи и бодры, а к вечеру опять оживляются».

Можно не уточнять, насколько важны физическая бодрость, способность сосредоточиться и хорошее состояние нервной системы для успешного ведения переговоров.

- ♦ Существенно также, чтобы выступающий всячески поддерживался членами собственной делегации. Полезно чередовать темпераментных и хладнокровных ораторов, непреклонных и общительных и т. п. Задачи делимы. Один выступающий специализируется по такому-то вопросу, другой — по иному, каждый покажет свои сильные стороны.
- ♦ Последнее по порядку, но не по значимости: специальной областью остаются международные переговоры, на которых представлены лишь участники определенного уровня, положения. Устный и письменный обмен мнениями на таких заседаниях мог бы, будучи зафиксирован и опубликован, заполнить тома поучительнейшими советами.

Не везде одинаково относятся к выбору тем и формированию повестки дня. Вероятно, это объясняется национальными особенностями. В некоторых азиатских странах европейцу приходится туго: на переговорах все кажется ясным, готовым к подписанию — на следующий день обсуждение начинается с самого начала, как будто вчера ничего не было. Способы договариваться очень различны. К примеру, японцы считают предельно невежливым прерывать говорящего, сколько бы он ни выступал. Уже известно, что когда японец любезно говорит: «Тут возникает небольшое затруднение», — это означает отказ. Вступая на международную арену, следует тщательно изучить все такого рода особенности национального характера, обычаи и подходы.

В любом случае международные переговоры отвечают двум народным поговоркам:

«От обещания до дела - спадешь с тела».

«Пока доберешься от слов к делам — споткнешься сто

раз».

## **2.4. Вы включаетесь в дискуссию**

Во-первых, рассмотрим дискуссию по завершении основного доклада. Здесь следует иметь в виду следующие моменты:

- ♦ Если вы не знакомы с большинством присутствующих, кратко представьтесь. Говорите только по существу дела.
- ♦ Перед выступлением сформулируйте и упорядочите собственные аргументы (если их несколько). Это предотвратит путаницу в изложении. Если обсуждаемые данные очень важны, полезно *буквально* зафиксировать высказывания докладчика и других выступающих, чтобы оперировать точными сведениями. Если оппонент затрагивает 6—8 пунктов, то все рассуждения невозможно удержать в памяти. Поэтому имеет смысл точное цитирование: «Вы сказали буквально следующее по данному вопросу...» В этом случае исчезает возможность отказаться от сказанного.
- ♦ Не рассуждайте обо всем, что вам известно. Выделите несколько существенных моментов.
- ♦ Не повторяйте подробно изложенного предыдущими ораторами. Можно связать собственные рассуждения с уже представленными. В дискуссии лучшее впечатление производит раскованность, импровизация, пусть даже излагаются заранее обдуманные мысли. Еще Квинтилиан указывал, что надо создать впечатление соображений, только что пришедших в голову.
- ♦ Говорите уверенно, веско, кратко и последовательно. Для дискуссии также действенно правило немногословности. «Кто никогда не умолкает, того, хоть прав, все отвергают» (Буш). Иногда одна фраза действеннее длинной речи (см. также разд. 3.1).

На предвыборном митинге выступают двое кандидатов. Первый произносит блестящую речь, обещая избирателям всевозможные блага. Слово берет второй: «Господа избиратели, все, о чем говорил мой соперник, я сделаю!»

Вильгельм Буш поощряет скептицизм слушателей:

«Не судите по словам тех людей отменных — где гранит сулится вам, глина непременно».

- ♦ Не говорите дольше отведенного вам времени. Не многословие эффективно в любом случае. Если хотите принять участие в затянувшемся обсуждении, проверьте настроение аудитории. Уясните себе, что еще осталось обговорить, какая тема уже заезжена. Говорите образно. Выберите благоприятный момент для подключения к дискуссии. Если вы хотите задать ей направление, выступите в самом начале. Но можно и дождаться, пока выскажутся другие. Тогда появится возможность подытожить существенные моменты и произнести окончательное суждение. Слушатели тем легче согласятся с вами, чем рельефнее будет произведенное на них впечатление наконец-то разумного высказывания после всей этой болтовни.

## **2.5. Вам заключительное слово**

Если вы подводите итог дискуссии, имеется три возможности вступления в нее:

- ♦ резюмировать каждое выступление;
- ♦ делать выводы по нескольким тематически объединенным выступлениям;
- ♦ подвести итог в заключительном слове.

Слушатели задают вопросы, дополняют, возражают. При выступлении на специальную тему лучше отвечать по пунктам, если же имел место обмен мнениями, предпочтительнее ответить в заключение. (В острых политических дебатах используется тактический прием: пригласить принимающего участие в дискуссии на кафедру. Оттуда говорить гораздо труднее, чем с места, из окружения единомышленников.)

Вмешиваться в обсуждение собственного концептуального доклада рекомендуется лишь в том случае, когда настроение зала грозит перепадом настроения. В заключительном слове не обязательно останавливаться на всех частностях.

Как правило, обсуждающие разделяются на три группы:

1. Аргументирующие конкретно.
2. Разглагольствующие о том, о чем имеют весьма отдаленное представление (по Бушу: «Как раз туда, где все туман, бороться лезет истукан».)
3. Крохоборы, помешанные на единственной досконально известной им теме и все к ней сводящие (они могут превратить обсуждение в цирк).

Канцлер Меттерних весьма рельефно дает характеристики достойного партнера по дискуссии: «За всю свою жизнь я встретил не то десять, не то двенадцать приятных собеседников. Они не отдалялись от темы, не повторялись, не говорили о себе, не слушали лишь себя, были настолько образованны, что избегали общих мест в разговоре, и обладали тактом и вкусом, чтобы не ставить себя над темой».

Вести обсуждение имеет смысл лишь с представителями первой из названных групп. Беспредметный сторонник столь же неинтересен, сколь такой же противник.

С достойным же оппонентом настоящий участник дискуссии проявляет максимум терпения. В пылу битвы познается крепость нервной системы. «Нетерпение — невезение», замечает Буш. Вопросы, задаваемые слушателями, иногда не имеют отношения к теме. С такого рода вопросами столкнулся и президент Эйзенхауэр. В заключение своего доклада в Бостоне о внешнеполитической ситуации он обратился к аудитории: «А теперь, леди и джентльмены, я готов ответить на вопросы». Тогда одна дама спросила: «Г-н президент, не объясните ли Вы нам, почему Ваша жена носит челку?»

Лютер писал:

«Благословим умение прикусить язык Того, кто мыслить и молчать привык, Чья речь  
скупая лишь тогда слышна, Когда задавшему вопрос нужна».

Рекомендуется отмечать опорные моменты сказанного. Это помогает сосредоточить мысли, систематизировать аргументы и построить образную заключительную речь. Доклад можно скрупулезно подготовить заранее. Заключительное же слово служит для аудитории доказательством творческой одаренности оратора и его умения вести диалог. Нередко после блистательного сообщения оратор оказывается

не в состоянии превзойти оппонентов, а, подводя итог, что-то мрачно бубнит. «Сколько словесных битв, уже выигранных было на стадии доклада, было проиграно в заключительном слове!» (Веллер). Готовя доклад, следует наметить ударные моменты заключения. В остальном, нападение, как известно, лучшая защита.

Получив слово для заключения, вы приобретаете преимущество. Вам уже не возразят. Теодор Хойс так вспоминал об одном из своих первых докладов: «В первый раз я наслаждался бесценными возможностями заключительного слова».

Подводя итоги, мы вводим в бой резервы и наиболее выразительно отвечаем оппонентам. Используйте самые сильные аргументы и наиболее действенные риторические средства. «Если вам придет в голову убедительное возражение или острый ответ, не вбрасывайте их тут же в дебаты. В заключительном выступлении они произведут гораздо более сильное впечатление, помогут достичь поставленной цели, если объединятся и беспрепятственно увенчают блестящую аргументацию», — так сказал изысканный парламентский оратор англичанин Гамильтон (1729-1785).

### **3.**

## **Техника аргументации**

### **3.1. Основные вопросы построения системы доказательств**

## **и планирования аргументации**

### *а) Предварительные замечания*

В своей высоконаучной «Всеобщей риторике» Иозеф Коппершмидт определяет применение методики аргументирования как «перзудивный речевой акт» (от латинского *persuadere* - переговаривать). «Перзудивная коммуникация есть перзудивно функционализированная последовательность речевых актов, в которой партнеры поочередно выдвигают речевые аргументы, пытаясь повлиять друг на друга с целью установить согласие путем адекватного обмена мнениями».

На другой странице (с. 68) читаем: «Согласие, достигнутое посредством убедительного аргументирования, мы называем консенсусом. Международный акт установления подобного коммуникативно обеспеченного консенсуса является перзудивной коммуникацией». Бельгийский философ и юрист Хаим Перельман утверждает: «Предмет теории аргументации — изучение языково-логической (дискурсивной) техники, нацеленной на пробуждение и укрепление коллективной готовности аудитории воспринять предлагаемые ей положения»<sup>2</sup>.

Герман Шлютер в своем «Фундаментальном курсе риторики»<sup>3</sup> заявляет, что аргументация должна иметь дело с тремя основными величинами: состоянием, целью и мероприятием. Отсюда следуют четыре задачи аргументации:

1. Создать у слушателей то видение положения, которое им предлагается.
2. Убедить их в первоочередной важности поставленной аргументирующим цели.
3. Показать им, что предлагаемые мероприятия выполнимы.
4. Просветить их насчет неспособности всех прочих мероприятий привести к успеху.

Другой существенный момент подчеркивает Герт Удинг в своей научной работе «Очерк риторики», вышедшей в 1986 г.\*\*\*: «Риторика исходит из того, что мысли и действия людей определяются не образцами приказа и подчинения, а чрезвычайно многообразными межличностными способами».

Тот, кто распоряжается и диктует, не дискутирует. Тот, кто пользуется лишь собственной властью, не отвечает за собственные мероприятия и не заботится о качестве аргументации. При рассмотрении темы «дискуссия и переговоры» (гл. 2) уже затрагивалась проблема симметричности коммуникации. В процессе распоряжения и подчинения может возникнуть только асимметричная коммуникация. Свободный демократ Томас Делер следующим образом выразил смысл демократического парламентаризма: «Суть парламента заключается в организации процесса столкновения мнений, выявления противоречий в ходе публичных прений, противопоставления аргументов, управления посредством дискуссии». Конечно, такое идеальное представление о парламенте вызывает сомнения. Еще Макс Вебер скептически оценивал подобные правила игры. По поводу ситуации в германском рейхстаге он высказался так: «Каждая речь, произнесенная на пленуме, подверглась партийной цензуре. Это заметно по скуке, которую распространяют речи. Слово получают только назначенные ораторы».

То, что жарко обсуждается на неофициальных встречах, предстает общественности в приглашенных речах. Практика десятилетий привела к отстраненности, непроницаемости силовых блоков для риторических воздействий, отмеченной Хайн-цем Кюном: «Мечтатель, пытающийся своими речами ворочать жернова и пробивать бреши в укреплениях, воздвигнутых противником, заблуждается. Закованные в броню фракции выставляют бойцов, зачитывающих монологи впустую». В другом месте он замечает: «В век телекратии парламентские дискуссии разжигают войну интервью». Откровения околопарламентских экспертов не оставляют места для иллюзий о «демократическом процессе принятия решений». Правило гласит: власть диктует, впрочем неохотно допускает попытки влиять на себя. Министерский советник Кристоф Ранг, личный референт канцлера Шмдта, участник множества конференций, дал обобщающую картину заседания, сформулировав: «Не требовалось ... согласия, только шмидтгласие» (в книге «Эртл всегда опаздывает»).

Но и при необходимости рассчитывать различные силовые влияния и принимать во внимание асимметричность коммуникации, попытка доказать и убедить, подкрепить свою позицию, создав готовность к восприятию лучшей аргументации, опирается на этические основы риторики.

б) *Элементы и пути ведения доказательств*

Последовательность доказательств - важный элемент выступления в дебатах. Слушатели хотят знать, почему предмет трактуется именно так, зачем менять настоящее положение вещей; оратор должен обосновать свои утверждения, протянуть «цепочку доказательств», выявить причинно-следственные связи, объяснить результаты, основания, структуру предлагаемых изменений. Лишь демагоги ограничиваются бездоказательными утверждениями. Для приготовления омлета нужно хотя бы одно яйцо. Для аргументации нужен хотя бы один основательный аргумент. Риторика, даже самая изощренная, не заменит доказательств. Демагоги и софисты довольствуются витиеватостью, но достигают поставленных целей лишь тогда, когда слушатели не утруждают себя критическим разбором утверждений, что смертельно для словесных фокусов.

Риторическая аргументация предполагает попытку придать заранее подобранному аргументу наиболее приемлемую для слушателя форму.

Для этого применяются различные методы из диалектического арсенала. Далее мы остановимся на важнейших из них (весьма полезно в этом плане изучить книгу Вернера Ротерса «Искусство схватки»<sup>\*</sup>). Образное представление тесно связано в риторическом плане с техникой аргументирования.

В риторике существуют два основных вида доказательств: абсолютное, или аподиктическое, и относительное (тут встает вопрос меры). Аподиктичность предполагает окончательность, неопровержимость. (Утверждение о том, что вторая мировая война привела к жертвам больше, чем какая-либо другая, можно подкрепить единственно достоверными данными, и никто против его абсолютной достоверности возражать не будет. Утверждение же о том, что Бисмарк - величайший государственный деятель, или что Бах — самый значительный композитор, никогда не удастся доказать окончательно.) Даже если приведены обоснования и подтверждения во всей полноте, убеждено большинство слушателей, всегда остается вероятность оспаривания, появление оппонента, исходящего из другой системы предпосылок и приходящего к иным выводам.

В ряде подобных случаев можно представить лишь относительные доказательства. Даже такого рода релятивизм в области политики или искусства играет большую роль и служит причиной нескончаемых прений. В таких случаях нужно снова и снова выявлять исходные моменты, систему понятий и масштабы, применяемые противником. Если же, как это часто бывает, указанные моменты не уточняются, мы вступаем в «Высшую школу подготовки к столкновению».

Нам представляются две возможности вести аргументацию, иногда они комбинируются:

- ◆ мы строим аргументацию так, чтобы нечто доказать и утвердить;
- ◆ мы строим контраргументацию, чтобы опровергнуть положения, выдвинутые оппонентом.

К первой: *основной метод любой аргументации — тщательный подбор достоверных фактов, исключение противоречащих друг другу утверждений и ясно прослеживаемая последовательность*. Дело обстоит так, что «лучшие аргументы возникают всегда в процессе скрупулезного обдумывания конкретных обстоятельств, выяснения малейших подробностей и формирования точного представления о конкретном воздействии того, что предлагается» (Ротер).

Ко второй: приведенные выше требования, конечно, относятся и к контраргументации. Встречаются оппоненты, манипулирующие доводами, как фокусники. Иногда блеском аргументов пытаются ослепить. Нельзя поддаваться на эти трюки. Если оппонент пытается заманить вас в диалектическую ловушку, надо выяснить:

1. Достоверно ли его утверждение? Можно ли подорвать основательность его высказывания, оспорив хотя бы один из приводимых им «фактов»?
2. Имеются ли противоречия?
3. Как на основе предыдущего построить контраргументацию?

Нужно вынудить противника перейти в область *конкретики*. Он должен привести примеры и дополнительные доказательства. Проверим каждую частность, каждый смысловой переход. Ни в коем случае нельзя втягиваться в общие рассуждения. Многие склонны обобщать. *Так* оппонента не одолеешь: невозможно сплести настолько частую сеть, чтобы он попался. Постоянно приходится решать, что важнее: общее, особенное или единичное?

Практика показывает, что задачи такого рода не похожи на арифметические. В них слишком много неявных величин. Мнения предвзятые, существенные, оценочные, различные исходные пункты и этические нормы так сплетены, что полной ясности достичь удается далеко не всегда. Иногда это лишь вопрос соотнесения аргументаций. Если не сдаются позиции, то делается попытка спастись (например, посредством увеливания или методом бумеранга). Редко случается, что все говорит в пользу какого-то положения или, наоборот, все его опровергает. Умелая (в частности, риторически обработанная) аргументация часто помогает избежать «худшего» — полного провала. На профессиональном языке это называется «увести корову с катка».

Предлагаются два варианта ведения доказательств: дедуктивный и индуктивный. Доказательство методом дедукции ведется от общего к частному (простейший случай: «Все студенты изучают английский, Эмиль — студент, стало быть, занимается английским»).

Доказательство методом индукции ведется от частного к общему (простейший случай: «Гайдн творил в Айзенштадте и в Вене, Моцарт — в Зальцбурге и в Вене, Бетховен создал в Вене свои самые значительные произведения. Центром развития классической музыки была Австрия»).

Умозаключение по аналогии, часто используемое, чревато сбиться. Иногда закономерность («доказанность») представляется там, где имеет место лишь случайность. Остерегайтесь мнимой логичности заключений. Следующее рассуждение *действительно* логично:

У людей — по две ноги. Девушка — человек. Следовательно, у нее две ноги.

А это рассуждение *кажется* логичным:

У гусынь две лапы.

У девушек — по две ноги.

Стало быть, девушки — гусыни.

Индукция позволяет вовлекать слушателя в процесс обдумывания, совместного достижения цели, собственного умозаключения. Способность делать выводы часто развивается лишь путем перебора множества подтвержденных вариантов.

Проводя доказательство, нужно особое внимание обращать на последовательность и учет всех моментов («шагом и без пропусков»). Аргументация должна быть *увлекательной*. Поэтому индукция предпочтительнее, ведь она создает напряжение. Пусть речь будет похожа на футбольный репортаж: ведь его скучно слушать, если результат матча известен. Лишь индукция позволяет делать смелые обобщения. Иногда они, правда, поспешны и неоправданны. (Например, то фатальное, которое сделал в 1879 г. Трейчке по поводу сомнительных методов ведения сделок некоторыми еврейскими дельцами: «Жида — наше несчастье!»)

Эрих Кестнер саркастически заметил о неоправданных обобщениях: «неправильно по сути, а страшно до жути».

Иногда приблизительные выводы, основанные на чувствах, подкрепляются мнимой очевидностью и случайными примерами («бюрократическая машина затягивает», «итальянцы ленивы», «женщины тщеславны и болтливы»). Нужно всегда спрашивать: а соответствует ли приговор многочисленным наблюдениям или корректным рассуждениям. Слишком уж легко достаются победы умственным спекулянтам.

Частая логическая ошибка — так называемый замкнутый круг. Два недоказанных утверждения «обосновываются» посредством друг друга (простейший случай: этот человек ленив, потому что не научен работать, а не научился работать, потому что ленив).

Часто мы располагаем различными сильными доказательствами. Нужно применить сильное вначале, затем то, что послабее (если вообще пользоваться им), а напоследок прибегнуть к убийственному.

Античное правило о постепенном наращивании силы доказательств представляется в настоящее время неприемлемым. Оно психологически неверно. Слушателю надо сразу предъявить яркий и конкретный аргумент, иначе он перестанет слушать. Наиболее трудные моменты следует разъяснить, чтобы аудитория не отстала от хода рассуждений.

И последнее: «Не часто обращают внимание на то, что безупречная логика может оказаться риторически бесполезной. Случается, что одно доказательство лучше многих, и не обязательно подпирать его логической конструкцией. Точка зрения, которую стремятся переместить, зависит от взгляда: наиболее убедительно то, что бросается в глаза именно данной аудитории, воздействует как раз на нее» (Эвальд Гайслер). Главный аргумент в процессе доказательства следует представить наиболее рельефно, выразительно, облечь в ярчайшие риторические одежды.

в) Подготовка: структурирование; пример

Готовясь к участию в дебатах, можно воспользоваться советами, данными в главе «Техника подготовки» из «Учебника риторики».

В дебатах очень силен эффект присутствия. Бельгийский политик Поль Анри Спаак в своих мемуарах писал: «Я считаю, что больше времени требует подготовка речи, которую надо произнести без готового текста, чем написание речи, которую можно будет прочесть».

Прежде всего, нужно обязательно составить точный план. Когда он будет готов, следует обдумать форму выступления. Я бы не полагался на импровизацию. Важнейшие разделы и лучшие приемы обдумываются особенно тщательно.

Важные положения, действенные образы мысленно повторяются, проигрываются, шлифуются. Наибольшая действенность недостижима с первой попытки: она — результат обдумывания».

Завершая подготовку, надо обязательно спросить себя: Как лучшим образом упорядочить аргументы? Как избежать длиннот? Хельмут Гайснер предложил в качестве руководства «пятифразник»: «Последняя фраза — целевая (Чего я хочу достичь? Что обосновать? В чем заставить усомниться? Что усилить? Что выпросить?) Целевую фразу планируют в первую очередь. Для нее подбирается способ выражения (утверждение, вводные фразы, заключающая последовательность выводов) или строится диалектическая триада. Таким образом строится конкретно-логичный пятифразник. Первая фраза служит «приступом». Ее планируют в последнюю очередь. Она должна впечатлить слушателей, установить связь с предшествующим выступлением или пояснить, зачем оратор вообще взял слово». В качестве примера (по Гайснеру) предлагается следующая последовательность:

1. Благодарю докладчика за изложение новых взглядов...
2. В частности, было сказано...
3. Против этого можно возразить...
4. Если сравнить эти положения...
5. Поэтому я предлагаю...

Эта конструкция проста и удобна. Она позволяет действовать быстро и впечатляюще. В то же время она не стесняет. Не всякое сообщение уложится в несколько фраз. Как и в любом более или менее пространном выступлении важно членение на вводную часть, основную и заключение. .

(Как отметил Вильгельм Буш:

«Он пояснил отчетливо и мягко (молодец!) Что прежде, что потом, и где конец».)

Длинноты ослабляют действие речи. Хайнц Кюн так говорит о них: «Самое длинное выступление Христа, нагорная проповедь, может быть прочитана за пять минут».

Де Голль приводил в качестве примера ясности и простоты десять заповедей, не требующих для своего понимания посредников и комментаторов.

В своем «Справочнике никудышнего оратора» (1930) Тухольски «рекомендует»: «Произноси длинные-длинные предложения, такие, какие обдумываешь дома, на покое, вне критики, точно зная, что всегда можно пристегнуть вводные слова, чтобы слушатели от нетерпения гремели стульями, переглядывались и шумели, дожидаясь окончания периода. — примерно вот такими, как это».

В «Справочнике хорошего оратора» он, напротив, убеждает: «Главное: ключевые фразы должны располагаться в ясной голове — как можно меньше выносить на бумагу... Помните завет Отто Брамса: «То, что зачеркнуто, не подведет».

Во время выборов в нижнюю палату парламента англичанин прослушал трех кандидатов, стремящихся перещеголять один другого. Когда его спросили, что он о них думает, он ответил: «Слава богу, в парламент пройдет только один».

Полезно незадолго до дебатов пройти по подготовленному материалу рукой мастера: возобновить в уме ход рассуждений, еще раз поставить себя на место оппонента: «Что он может ответить?» — навести лоск на формулировки, примеры, образы. Хайнц Кюн так заметил о подготовке к своей последней речи: «Последний день я отвел на созревание письменных оборотов и превращение их в полноценные речевые формулировки».

В заключение — маленький учебный пример из повседневной жизни. Граждане подают в суд на городские власти за разрешение использовать улицу, на которой они проживают, для проезда грузового транспорта. Попробуйте использовать предлагаемые фразы для заявления — может быть, вам придут в голову и другие аргументы.

За выдвинутый тезис:

1. Водители грузовиков часто превышают скорость, привыкнув ездить по шоссе, что недопустимо в жилых кварталах.
2. Особой опасности подвергаются дети: за последний год произошло одиннадцать несчастных случаев, один со смертельным исходом, в ряде остальных дети получили травмы.
3. Улица имеет ширину всего 4 метра. Это слишком узко для двухстороннего движения, возрастет опасность столкновений.
4. Существует объезд, который и надо использовать в указанных целях.

Возражения:

1. Следует контролировать соблюдение скорости в 30 км/час.
2. На соседних улицах, к сожалению, аналогичная статистика ДТП.
3. Улица будет расширена.
4. Объезд удлинит пробег на 2 км. Кроме того, в указанном месте строится школа. Другие улицы обладают теми же правами.

Попытайтесь найти ответы на вторую серию аргументов и подкрепить позицию жалобщиков.

## **3.2. Методы**

Из 26 методов аргументирования, представленных ниже, первые 14 обеспечивают широкие речевые возможности при ведении полемики; методы 15—26 представляют собой искусственные приемы, своего рода вольности. Эти трюки надо знать, чтобы научиться их обезвреживать. Как и в фехтовании, есть удары, которые нельзя наносить, но надо быть готовым их отразить. Не всегда можно выделить ту или иную технику в чистом виде, практически разные методы применяются в сочетании, тесно переплетаясь. Ценность различных методов из набора первых четырнадцати тоже неодинакова. Доказательные возможности первых трех методов (фундаментальности, противоречий, следствий) оцениваются выше всего. Используя данные методы, необходимо построить однозначное логическое обоснование, четко различать истинные и неистинные суждения, находить точное подтверждение и ясно его формулировать. Техника примеров и сравнений (4—5) может оказаться проблематичной. Бывают подходящие примеры и не совсем, удачные и «хромающие» сравнения. Метод сведения к шутке (16) в сущности своей не имеет реальной доказательной ценности, но помогает разрядить обстановку, улучшить настроение, не представляя доказательств. Ряд методов аргументирования, разработкой и систематизацией которых я занимаюсь более четверти века, стал предметом исследования специалистов. Иногда методы, которые я называю недобросовестными, именуются в других работах тактическими. Например, Гератеволь говорит о тактике навязывания. Техника, метод и тактика, вообще говоря, существенно различаются. Техника обеспечивает возможность аргументировать. Тактикой называется «искусство выдвигать» аргументы. Техника - логическое применение аргументов, тактика — психологическое. Выбирая метод, я спрашиваю себя: какие вообще имеются возможности для аргументирования? Избирая тактику, я выясняю, какие из методов пригодны в данном конкретном случае. Какие действенны в данном месте в данное время? К примеру, тактически неверно применить метод сведения к шутке, если партнер совершенно лишен чувства юмора.

Прежде всего, перечислим методы аргументирования:

4. Метод фундаментальности (техника опровержения)
5. Метод противоречий
6. Метод следствий
7. Метод примеров
8. Метод сравнений
9. Метод изнанки (техника «да ... но»)
10. Метод ограничений (техника уравнивания времени, техника дифференцирования)
11. Метод бумеранга
12. Метод обесценения
13. Метод повышения ценности
14. Метод переоценки

15. Метод опережения (исключения возражения)
16. Метод запроса
17. Метод мнимой поддержки
18. Метод преувеличений (техника обобщений)
19. Метод сведения к шутке
20. Метод обращения к авторитетам
21. Метод обращения к личности
22. Метод изоляции
23. Метод уклонения
24. Метод навязывания
25. Метод запутывания (техника ошеломления)
26. Метод проволочек
27. Метод обращения к чувствам
28. Метод настройки
29. Метод подавливающих вопросов

### **1. Метод фундаментальности (техника опровержения).**

В основу доказательства кладутся факты. Для подрыва оснований противника используется любая возможность. Если опровергнуты фундаментальные положения оппонента, вся его аргументация рушится, как картонный домик. Не только факты, но и

цифры представляют собой хороший материал для подкрепления собственных утверждений. Ротер писал: «Поскольку число - конкретнейший, предметнейший и точнейший научный объект, цифровой материал служит солидным обоснованием в современных дебатах, хотя бы потому, что трудно оперативно возражать столбцам цифр, а простыни таблиц не вдруг охватишь и взором».

Ограничение, накладываемое этим автором, касается уместности приведения числовых данных. Следует также обдумать способ введения цифр в сообщение. Они могут быть положены в основу сообщения лишь в том случае, если обладают достаточной доказательной силой.

К примеру, статистика крайне эластична. Очень легко так расставить акценты, что будет проиллюстрирован желанный вывод, отобрать или сгруппировать данные. (Если партия, допустим, потеряла на выборах 3%, но из-за прироста числа избирателей количество проголосовавших за нее увеличилось на 30 000. В пропагандистских целях на щит поднимаются эти 30 000. Но оппонент вправе указать на реальные потери.)

Американский бизнесмен Саймон Стерн на вопрос делового партнера: «Вы хотите сказать, что цифры не лгут?» ответил: «Кроме тех случаев, когда считают лжецы!» Во время парламентских дебатов Дизраэли заявил по поводу приведенных оппонентом статистических данных: «Джентльмены, есть три сорта лжи: ложь, наглая ложь и статистика».

(В остальном предлагается преподносить цифровой материал помедленнее и придавать ему понятную форму, чтобы не ошеломить, но убедить слушателя.)

### **2. Метод противоречий.**

Проверим свою аргументацию: не противоречат ли друг другу отдельные разделы или факты? Нельзя давать противнику повод сыграть на противоречиях.

Например: «Вы только что утверждали, что высокая стоимость проекта является главным препятствием его внедрения. Теперь выяснилось, что у вас есть личные причины его отклонить. Это ставит под сомнение ваше решение».

### **3. Метод следствий.**

Аргументируйте последовательно. Отмечайте каждую непоследовательность оппонента. Требуйте обосновать сомнительные положения. Некорректно все же требовать у противника доказательств, которые он в данный момент не в состоянии представить. Конечно, доказательства должны быть по возможности полными, но «нельзя же на каждый случай привозить в мебельном фургоне целый архив» (Эрдман).

В особенности следует опасаться *ложной причинности*. Это излюбленный прием, осознанно или безотчетно применяемый в процессе дебатов. Отдельные факты встраиваются в мнимую причинно-следственную связь. Не всегда ложное обоснование легко распознать. Вот «теория», развитая гимназистом: «То, что от тепла все

предметы расширяются, видно и на примере летних дней, которые гораздо длиннее зимних».

Метод следствий не предполагает вскрытия ложности выводов. Может случиться, что оппонент крайне непоследователен, его выводы не вытекают из посылок. Тогда представляется возможность провести правильное рассуждение и опровергнуть доводы противника.

На съезде вегетарианцев один «мясоед» на реплику из зала: «Мы вегетарианцы, потому что не хотим быть убийцами!» ответил: «Уважаемая госпожа, мы вынуждены съесть мясо, раз содранная шкура пошла на ваши туфли и на сумочку!»

Примерно так находят слабые места в рассуждениях.

#### **4. Метод примеров.**

«Пример в речи - одно из картиннейших подтверждений «полезности, истинности или достоверности» (Квинтилиан)... Примеры — естественные доказательства, получаемые от оратора не в виде умозаключения, но на основании опыта и восприимчивости» (Удинг, Штайнбринк).

#### **5. Метод сравнений.**

Этот метод имеет очень большое значение. В бундестаге приводились данные о десяти миллиардах репараций евреям. Как они ни впечатляющи, но все же бледнеют по сравнению с приведенной другим оратором цифрой затрат в ФРГ на табак и алкоголь, составивших семнадцать миллиардов. Удачно подобранные сравнения убедительны и оживляют полемику.

В британском парламенте обсуждался проект закона об обеспечении защиты обвиняемых в особо тяжких преступлениях. Лорд Эшли, представлявший проект, был умным законодателем, но плохим оратором. На трибуне он совсем растерялся. В конце концов, он смог выжать из себя лишь одну фразу: «Если уж я, которому предстоит только высказать свое мнение о законе, лишился дара речи, тогда что же будет с обвиняемым, когда суд потребует его головы — а он беззащитен?» В результате, закон был принят.

В сущности, сравнение — форма метода следствий и может сочетаться с примерами.

Когда в ходе богословских дебатов лютеранин порицал нарушение присяги, опираясь на нерушимость данных Господу обетов, его оппонент ответил, что ведь и Лютер нарушил монашеский обет по совести.

Ротер писал: «Нужно быть готовым к тому, чтобы сопоставить приведенное противником мнение с рядом аналогичных, раскритиковать его и встроить в другой ряд отношений и фактов. Этот подход обратит доводы и сравнения оппонента, не относящиеся к делу, против него самого».

Хотя сравнение редко обладает доказательной силой, оно помогает впечатляюще отражать нападки, выставляя предмет обсуждения в ином свете. Например, указав, что в подобных обстоятельствах и другие вынуждены были довольствоваться не лучшим решением. В качестве иллюстрации можно привести беседу корреспондента журнала «Шпигель» с футбольным менеджером Гюнтером Нетцером (1985):

Шпигель»: Вы задались целью омолодить команду, выигравшую в 1983 г. чемпионат Европы и победившую на национальном турнире, но не потерять при этом качества. И это вам не удалось.

Нетцер: Не удалось.

(Но дальше он пытается ослабить впечатление, произведенное провалом собственной политики) «Как и руководители команд «Реал Мадрид», «Интер Мэйлэнд», «Аякс Амстердам» или «Бавария Мюнхен», я неохотно шел на замену звезд». (Здесь намек на то, что его индивидуальный провал вызван объективными причинами, тенденциями, общими для ряда клубов и почти непреодолимыми).

В процессе обсуждения часты попытки обеспечить себе «ничью», уравновесить воздействие противоречивой аргументации. Так вела себя в процессе обсуждения правовых вопросов в бундестаге 25 января 1979 г. представитель партии социал-демократов Герта Дойблер-Гмелин. ХДС упрекала СДПГ в неслыханных по резкости нападках на постановления конституционного суда. Оратор пыталась призвать на помощь сравнение, но источник цитирования оказался ненадежным.

Обращаясь к ХДС, она заметила: «Ваш неизменный образец, Аденауэр, тоже небезупречен в этом отношении. Позволю себе вспомнить его слова: «Конституционный суд потрясающе далек от правового пути». Вот как он выражался!»

Хартманн (ХДС/ХСС): «Это сказал Делер (СвДП)». Докладчица продолжает, не обращая внимание на реплику. Д-р. Ридль (ХДС/ХСС): «Это действительно сказал Аденауэр?» (Противник настаивает) Хартманн: «Это сказал Делер!» Докладчица: «Хорошо. Может быть, вы лучше знаете. Я знаю высказывание г-на Аденауэра об этом ... (Здесь нужно было бы уточнить источник цитаты.) Реплика Хартманна вновь

обезвреживает сравнение с ХДС/ХСС: «Это сказал Делер по вопросу о сроке давности!» Докладчица сдается: «Спасибо, г-н Хартманн!»

Если оппонент употребляет сравнение, всегда следует попытка выяснить, в чем его несоответствие. В основном, сравнение должно указывать «на соответствие или, лучше сказать, на определенную степень сходства» (Ротер). В сравнении, приводимом противником, всегда найдутся слабые стороны. «Если оппонент приводит шутовское, эксцентричное сравнение, весьма эффектен прием подлавливания и обращения против говорящего, например, выявления другой стороны, не замеченной оратором» (Гамильтон).

На одном обсуждении выступающий потребовал от слушателей: «Точно так, как на улице вы придерживаетесь правой стороны, должны вы ориентироваться направо и в политике. Итак, ехать по правой стороне, голосовать за правых, оставаться правым!» Из публики выкрикнули: «А обгонять слева!» по залу прокатился смех.

Эрнст Леммер в своих мемуарах рассказывает: в одной радиостудии в 1958 г. Аденауэр, не зная, что идет запись, заявил по поводу министра своего кабинета: «Ну что мне делать с г-ном Леммером? Выкинуть из кабинета? Он там берлинец!» Леммер обиделся. Аденауэр сказал: «Г-н Леммер, будем откровенны... не случилось ли и вам за моей спиной произносить речи, не предназначенные для моих ушей?» Леммер: «Г-н федеральный канцлер, уверяю вас, я делал это бесчисленное число раз». Оба рассмеялись, и Аденауэр заметил: «Да, но вас не подловили, ваши речи не просочились».

#### **6. Метод изнанки (техника «да ... но\*»).**

Очень часто противник строит крепкую систему доказательств, не лишенную однако качеств, которые могут пойти на пользу аргументации, но могут ей и повредить. В редчайших случаях *все* говорит *за* или *все против* какого-либо утверждения. Метод изнанки, оборотной стороны предназначен как раз выявлять слабые места,

непредвиденные логические следствия. Вы спокойно соглашаетесь с оппонентом, затем настает черед вашего «но». К примеру: «Ваши данные о выгодах могут быть верны. Но вы забыли о значительном ущербе, а именно...» И здесь нужно преодолеть односторонность оппонента, дополнить его доводы так, чтобы установилась новая точка зрения.

Слушатели сами должны взвесить преимущества и недостатки и сделать выбор.

#### **7. Метод ограничений (техника уравнивания времени, техника дифференцирования).**

Гораздо опаснее недобросовестной аргументации, которая распознаваема в большинстве случаев, аргументация половинчатая. «Поскольку в каждом утверждении и даже в каждом выводе содержится чуть-чуть лжи или преувеличения, умение распорядиться этим обстоятельством облегчит даже сложные случаи» (Ротер). Расчленим высказывания оппонента, отшлифуем возражения: вот *это* верно, вот об *этом* можно придерживаться разных мнений (вопрос меры), а вот *это* и *то* совершенно неправильно. Не нужно принимать систему доказательств противника, следует атаковать его слабые пункты. Этот метод можно также назвать техникой салями: цельный кусок нарезается ломтиками.

Метод ограничений применяется широко, моделью его может служить утверждение: «То, что вы говорите, в теории выглядит соблазнительно, на практике же все окажется по-иному: вот это и вот это у нас неприменимо, так как...» и т.д.

#### **8. Метод бумеранга.**

Это техника обращения нападков на нападающего. Она является частным случаем техники изнанки. Не обладая доказательностью, она при должном применении очень действенна. Демосфен, знаменитый афинский политик и оратор, и афинские военачальник Фокион были заклятыми политическими врагами. Демосфен заявил Фокиону: «Когда афиняне разъярятся, они тебя изгонят!» Тот ответил: «А тебя — когда придут в себя!»

Метод бумеранга часто вульгаризируется (вплоть до «от такого слышу»). Не всем удастся распорядиться им столь изящно, как это делали Бисмарк, Брандт и Линкольн.

Фирхов бросил Бисмарку: «Я отказываю г-ну премьер-министру Пруссии в малейшем проблеске понимания национальной политики!»

Бисмарк отпарировал: «Я должен обратить этот упрек к господину депутату — за исключением характеристики «национальная».

Федеральный министр Штраус накануне выборов в бундестаг 1961 г. заявил бургомистру Западного Берлина Брандту: «Если вы станете канцлером, у вас будет оппозиция получше той, что мы имели в вашем лице».

На это Брандт ответил: «Если вам придется уйти в оппозицию, я буду обращаться с вами, и не только с вами, лучше, чем вы со мной». Оба противника, опытные бойцы, выставили доводы равной полемической силы, но слова Брандта оказались эффективнее, поскольку он, импровизируя, постиг ход мысли оппонента и сумел оставить за собой последнее слово.

Американский политик Дуглас пользовался любой возможностью скомпрометировать своего противника Авраама Линкольна. На одном собрании пуритан он решил, что нашел

убийственный выпад: «Мистер Линкольн не годится в сенаторы. Ведь он держал кабачок и торговал виски!» Линкольн встал и ответил: «Мистер Дуглас прав! (оживление в зале) — «Я слишком хорошо помню его, он был моим лучшим клиентом. Я хотя и стоял за стойкой, но это было давно, а мистер Дуглас так и не покинул свой пост у стойки».

Ловкие полемисты не упускают случая подпустить шпильку. Ойген Рот был прав:

«И для них присловье любо: Защищаясь, нападай сугубо!»

## **9. Метод обесценивания.**

Очень часто невозможно оспорить утверждения оппонента, зато легко принизить их ценность. Он придает значение факту, который, по вашему мнению, не стоит того. Вы об этом заявляете и обосновываете свое заявление.

Метод обесценивания - так же, как и последующие два метода, несовместим с несговорчивостью. Оценки наших предположений и намерений различны. Именно в оценочных суждениях нужно точно чувствовать границы столкновения интересов. Простейший пример: некто желает перенести автобусную остановку от своего дома по причине шума. Соседу же шум безразличен, он ценит удобства близости остановки к дому. Довод о шуме для него не имеет значения.

## **10. Метод повышения ценности.**

Речь идет о приеме, обратном тому, что применяется в девятом методе. Акценты смещаются: существенное оценивается выше, чем оценил противник. Например, в договоре с профессиональным футболистом значится, что он не имеет права резко критиковать принявший его клуб. Если он скажет: «В этом клубе царит хаос», то, несмотря на истинность высказывания, он будет изгнан за нарушение контракта. Если же он говорит: «Клубу надо в будущем что-то предпринять для прекращения спада», - то это высказывание может быть интерпретировано не так, как считает игрок («умеренное»), но как наносящее ущерб репутации клуба и нарушающее условия контракта.

## **11. Метод переоценки.**

Логично предположить, что и обесценивание и повышение ценности в основе своей имеют переоценку. Но заявленный метод заключается не просто в смещении акцентов, но в достижении полностью противоположной оценки.

Английский философ Бертран Рассел отмечал, что люди склонны применять двойной стандарт. Например, мы «спрягаем»:

«Я — волевой,  
Ты — упрямый,  
Он — непроходимый».

Очень часто такие переоценки безотчетны. Бывают смещения правомерные, бывают предвзятые. И воспринимаются они по-разному.

Роберт Блюм эффективно воспользовался данным методом, когда в 1848 году в церкви ап. Павла ему был брошен упрек в том, что его партия — партия подстрекателей. «Это название мы принимаем, мы подстрекаем уже давно, и вы не сидели бы здесь, если бы вас не подстрекнули!»

## **12. Метод опережения (исключения возражения).**

В пылу полемики мы не забываем прикинуть: а что возразит оппонент? «Нетрудно составить себе представление об аргументации противника. Предвосхитите ее» (Гамильтон).

Если ваше выступление дискуссионно, следует приберечь некоторый доказательный материал. Не следует сразу палить из всех орудий. Кое-что надо оставить для заключительного слова.

Если дискуссия разгорелась, полезно применить альтернативные подходы, тем самым лишив их противодействующей силы (метод антитезы). Паруса противников обвиснут. Выступающий постоянно должен

при изложении любой темы опасаться односторонности. Этот подход мы рекомендуем как превентивный, советуя взвесить все за и против, прежде чем прийти к заключению. Вот пример:

«Некоторые из вас, быть может, придерживаются такого мнения, что... но я против этого...» - «Здесь, вероятно, предполагается, что...» - «Есть утверждающие, что...» и т. п.

### **13. Метод запроса.**

Вопрос подталкивает любую дискуссию. Мы не только хотим знать, что скажет оппонент сам по себе, мы хотим получить ответ на свои вопросы. Мы обдумываем вопросы, которые зададим. Если представится возможность, то мы ставим серию вопросов в быстром темпе. Хотя переговоры — не допрос, но и для них верно правило, сформулированное Майнером для полицейских: «Вопросы должны быть краткими, четкими и точными. Любой допрос, на котором служащий говорит больше, чем обвиняемый, построен неправильно». (Не у каждого столько терпения, сколько проявил Аденауэр. Однажды ему пришлось выдержать град вопросов. Под конец одна разговорчивая дама спросила: «Каких женщин вы предпочитаете - тех, что много говорят и много спрашивают, - или других?» - «Каких других?» - вздохнул Аденауэр.)

Если вопрос придает дискуссии живость, то запрос является особым видом аргументирования. Не всегда целесообразно раскрывать перед противником все карты. Мы задаем предварительные вопросы, чтобы выявить, на чем основаны возражения противника. Простейший случай: «Какого вы мнения о детском спорте?» Общие рассуждения развиваются общими вопросами, которые постепенно подводят оппонента к необходимости высказаться определенно. Если ответ утвердителен, то трудно возразить против вашего предложения о строительстве спортивного зала. Во всяком случае, оно будет принято всерьез.

### **14. Метод мнимой поддержки.**

Это очень действенный метод воздействия на оппонента и на аудиторию. Ваш противник выдвинул свои аргументы, вы берете слово. Вы не противоречите ни в чем, даже подчеркнуто соглашаетесь с его утверждениями, стремитесь предложить новые доказательства. Но лишь по видимости! Например: «Вы упустили из виду вот такое и такое обоснование. Но они вам бесполезны, так как...» — затем следует акция опровержения. Мнимая поддержка служит выявлению лучшей продуманности противоположной точки зрения, не учтенной оппонентом, и тем самым опровергает его аргументы. Эта очень полезная техника предполагает весьма основательную подготовку.

Подведя промежуточный итог, мы установим, что при оценке действенности аргументации следует ответить на следующие основные вопросы:

*Для положительной аргументации*

1. Верны ли приводимые данные?
2. Нет ли противоречий в утверждениях?
3. Соблюдена ли последовательность?
4. Имеются ли образные сравнения?
5. Какие подходы может применить противник?

*Для контраргументации:*

1. Можно ли опровергнуть факты или предпосылки?
2. Выявляются ли противоречия?
3. Нет ли в рассуждениях оппонента непоследовательности?
4. Не хромают ли его сравнения?
5. Не односторонне ли изложение, нельзя ли указать на обратную сторону явления?
6. Если невозможно опровергнуть целое, не уязвимы ли частности?
7. Нельзя ли поразить противника его собственным оружием (бумеранг)?
8. Не является ли оценка, даваемая оппонентом, неправильной или по меньшей мере спорной?
9. Нельзя ли воспользоваться упреждающими вопросами?
10. Не пользуется ли оппонент неконвенционными методами?

Следующие методы (15-26) в высшей степени проблематичны, хотя в дебатах играют существенную роль. Как правило, мы сталкиваемся с сомнительными или недобросовестными приемами. Весь их набор в риторике фигурирует под названием «обманные маневры». Лишь метод преувеличений, метод сведения к шутке, метод обращения к авторитетам и метод обращения к личности не всегда можно отнести к запрещенным приемам. Попытки недобросовестных нападений должны пресекаться мгновенно. Этими средствами пользоваться нельзя. Любой, кто прибегнет к ним, должен беспощадно выставляться к позорному столбу. Мы согласны с государственным философом Адамом Мюллером, который в 1812 г. опубликовал «Двенадцать речей о красноречии». Там между прочим сказано: «Поборник добродетели должен знать, откуда воспоследуют на нее посягательства, так же, как проводник учения Божиего немислим без умения обезвредить дьявольские козни».

### **15. Метод преувеличений (техника обобщений).**

Здесь используются все суммирование, обобщения, преувеличения. Наряду с обобщениями широкое практическое применение находит расширенное толкование и притяннутая логика.

#### *а) Обобщение*

Единичный факт выставляется как регулярно повторяющееся явление. Такая неточная оценка часто используется с целью вызвать осуждение: «Это коммунистический подход» — «Ересь!» — «Сентиментальность!» и т. д. Нужно противостоять огрублению мысли, прежде всего, распространению афористичного мышления.

Ротер прав в своем утверждении: «мы все должны противостоять истерическим преувеличениям, возникшим из неверного представления о правиле и исключениях и определяющим ... болезни нашего времени, за которые мы несем общую ответственность».

Метод преувеличений особенно часто эксплуатируется журналистами в беседах с политиками. Типичен диспут корреспондента журнала «Шпигель» с Йоханнесом Рау (1985):

«Шпигель»: «Г-н премьер-министр... вы провели предвыборную борьбу в обилии картин и недостатке содержания. На ваших плакатах

фигурировали ваша жена и дочь, но ничего не говорилось о вашей политике. А свои речи вы обильно начиняли остротами, но не обмолвились о задачах, которые намерены решать».

(Рау распознает преувеличение и отмечает его в целом, не вдаваясь в подробности. Он в данном случае использует метод примеров. Чтобы отразить нападение.)

Рау: «Мне известна пристрастность журналистов. Но вы совершенно неправы. Вы проигнорируете полторы тысячи прохожих на оживленной улице ради одного, который вам понравится».

(Теперь журналист «Шпигель» пытается противопоставить сравнению политика метод следствий, чтобы произвести нужное впечатление.)

Шпигель: «Билли Грэм в Германии оперирует с толпами». Рау: «Верно. Но он не зависит от результатов голосования и связанной с ним долговременной поддержки партии».

#### *б) Расширенное толкование*

Высказывание: «Церковь должна позитивно отнестись к фильму». Следствие: «Ага, вы хотите заменить кафедру экраном!»

Нельзя поддаваться на такие приемы. Навязчивость, «резкость» и апелляция к удобному, комфортному мышлению — это, как правило, упрощенчество («Здесь свобода, там диктатура»), как будто приведение к общему знаменателю является универсальной отмычкой. Против этого приема применима техника дифференциации: «Здесь необходимо различать... отделим...»

### **16. Метод сведения к шутке.**

Остроумное или шутливое замечание способно поколебать аргументацию. Если, отсмеявшись, на дело взглянут серьезно, то шутку можно считать безобидной и бесполезной. Чтобы оказать нужное действие, ей требуется особый блеск.

Лейбористская партия в период своего правления (1945— 1951) деприватизировала ряд предприятий. Премьер-министр Эттли утверждал в парламенте: «Положение превосходно. Никогда еще уровень рождаемости в стране не был столь высок». Его противник Ч чилль, пыхнув сигарным дымом, ответил: «Да, это так. Но • иисгвенный ошутимый результат за время правления лейборист оп "ь:л доел шут по частной инициативе».

На скамьях консерваторов раздался смех. Выходка Черчилля по сути своей была легковесной, но действие свое оказала. Часто этот метод применяется явно в подрывных целях.

Консерватор Дизраэли как-то высказался о своем противнике, тоже консерваторе, Гладстоне: «Хотите знать, чем отличается несчастный случай от несчастья? Если Гладстон упадет в Темзу, это будет несчастный случай. А если его вытащат, то это уже будет несчастьем».

Маразм высшей палаты парламента вызвал у Ричарда Кроссмена замечание: «До сих пор единственным доказательством жизни после смерти служит наша палата лордов...»

Американский журналист охарактеризовал скуку Бонна: «Город вдвое меньше кладбища в Чикаго — и вдвое скучнее».

Хайнц Кюн утверждал: «Шутливый удар... эффектнее теплового». И с этим нельзя не согласиться.

Не надо забывать, что дебаты имеют не только предметную но и собственно «дебатную» ценность. Президент США Джеральд Форд специально нанял трюкача, поставляющего подходящие случаю шутки.

Как нужно вести себя в случае юмористической атаки? Ни в коем случае не строить кислой мины и не обижаться. Лучше всего отплатить той же монетой. Если подходящего случая не представится, то надо смеяться громче всех. Затем перейти к делу, тем самым (косвенно) обесценив подвох.

Шутка, отвлечение на посторонние темы, не будучи, как правило, предметными, служат приправой к дебатам. Хороших результатов можно достичь, облекая нападки в юмористическую или отвлеченную форму. Цитата очень часто красноречива, даже будучи вырвана из контекста.

Две партии перед выборами объединяются для создания «новой силы». На собрании такой новой партии один из ораторов завершил свое выступление в дискуссии под хохот аудитории такими словами: «Господа, на следующий день после выборов вы убедитесь в правоте отца Рокко из оперы Бетховена «Фиделио»: «Сложив ничто с ничем, едва ли сумму углядим». (Кстати, он оказался прав.)

### ***17. Метод обращения к авторитетам.***

Некоторые участники дебатов взывают к славным именам. Это обращение не всегда уместно и добросовестно. Но цитаты слишком часто вырываются из контекста и служат для доказательства нужных

положений. Некоторые слушатели думают: «Если уж Альберт Швейцер тоже так думал...» Цитаты никогда и нигде не могут служить доказательством. Достаточно часто происходит при этом эксплуатация имени известной личности.

### ***18. Метод обращения к личности.***

Девиз оппонента в этом случае таков: если нельзя напасть по существу, надо попытаться напасть на личность противника.

Некоторые футбольные болельщики руководствуются правилом: сначала человек, а потом мяч. Так пытаются оправдать нечестную игру. Так случается и на дебатах. Нападки на личность должны заместить предметный аспект. Оппонент ставит под сомнение («Да вы просто завидуете!») добросовестность говорящего, подозревает низкие мотивы, приписывает ему недостаток компетентности, недостоверность. Выступающего пытаются выставить в комичном виде. Не останавливаются перед грубостями. Если он достаточно опытен, то не унизится до объяснений и останется на деловой почве. Можно привести замечание Руссо: «Оскорбления — аргументы неправых».

Когда Бисмарк подвергся личным нападкам, то отпарировал изящно: «Это не имеет отношения к делу. Я могу быть и в сто раз худшим, чем я есть, но все же оставаться правым».

Излюбленным также является утверждение о том, что раньше оппонент предлагал нечто противоположное тому, за что ратует теперь. В принципе такое замечание законно. Когда

крипротивник Аденауэра заметил: «Раньше вы придерживались другого мнения!», то получил обезоруживающий ответ: «А кто мне мешает время от времени унметь!»

Зло, но не без юмора использовал Аденауэр этот прием против нападков коммуниста Реннера: «Г-н Реннер, бывают волки в овечьей шкуре, а встречаются и овцы в волчьей».

Одним из видов недобросовестного применения данного приема является надменность, с которой «высшие чины» полемизируют друг с другом. Можно подумать, что они вещают с гранитных постаментов. Считая себя вне критики, они не терпят ни малейшего возражения и сразу переходят на личности. Вильгельм Буш так охарактеризовал этот тип выступающего:

«Мнение его бесспорно, Слушайте, не возражая, Иль он вспыхнет  
непритворно, Обругает, не взирая».

Не всегда удастся справиться с таким нетерпимым к критике оппонентом, особенно, если он начальствует. Тут надо руководствоваться девизом: не увиливать! Вежливо, уважительно, но определенно высказать свое мнение.

Нечестная аргументация часто применяется старшими, когда молодежь делается им неудобна. Спорщик старшего возраста настаивает на своем (хотя и не всегда прав), считая, что у младших «нос не дорос». «Я на этом деле собаку съел, а тебе лучше помолчать!» При известной доле юмора, иронии и самоиронии удастся сгладить такие конфликты. Дебаты — это не битва на мечах, а, скорее, фехтование на рапирах. Двадцативосьмилетнему Питту была поставлена на вид его молодость маститым Уолполом. Питт не утратил элегантности: «Сэр, конечно, это ужасное преступление — быть молодым, в котором обвинил меня высокочтимый джентльмен, и я не могу ни извинить его, ни отрицать это, но лишь себя надеждой, что моя глупость пройдет вместе с молодостью, в отличие от тех, кому весь опыт не прибавил ума».

#### **19. Метод изоляции.**

Противник вырывает какое-то ваше высказывание из контекста, изолирует его и встраивает в иную сферу, толкуя совершенно иначе. Любую часть целого правомерно выделять лишь в том случае, если не искажается сущность положения, единственно ценная и допускающая лишь ту интерпретацию, которая придана автором. Но часто сказанное до и после того, что цитируется, просто обрубается, и высказывание препарируется. Теперь оппонент может придать ему желательный смысл. Это проверенный метод «цитирования». Нужно тут же возразить: «Вы должны привести высказывание полностью, не вырывая из контекста».

#### **20. Метод уклонения.**

Оппонент не поддается на ваши доводы, не воспринимает их, уходит от предмета обсуждения. Он умело избегает острых углов, привлекая внимание к посторонним проблемам. Не следует поддаваться таким маневрам. (Когда один американец указал русскому на «репрессивность советской системы», тот ответил «Это неверно, а вот вы угнетаете негров!» Вот об этом он хотел порассуждать.)

Метод уклонения, в варианте попытки парализовать нападки встречными наскоками, относится к излюбленным. В подобной ситуации лучше всего реагировать так: «Я готов обсудить новую проблему, которую вы поставили. Но только после того, как вы ответите на заданный мной вопрос. Надо продвигаться методично, а не перескакивать с одной темы на другую...»

#### **21. Метод навязывания.**

Он тесно связан с методом уклонения, но при этом оппонент не спасается в постороннюю сферу, а комкает ваше высказывание, притискивая отдаленные моменты друг к другу. Тем самым он лишает положение объемности, выхолащивает его. Перепутываются частности, и, главное, детали возводятся в ранг государственной проблемы. Демонстрируется пальба из пушек по воробьям. Положение выворачивается так, как выгодно оппоненту. Допускаются всяческие передержки. Триумфально преподносятся мелочи в качестве сути ваших мнений, вам приписывается то, о чем вы и не подозревали. Средствами при этом избираются крохоборство и игра словами.

Философ Карл Ясперс в своей работе «Об истине» так высказался по этому поводу: «Против нежелательных выпадов софистика применяет прием отвлечения на предметы, по видимости тесно связанные с темой, и на случаи с примерами. Нежелание заниматься проблемой топится в ничтожных частностях, дальнейшее обсуждение делается невозможным.

Инстинктивная хитрость толкает нас на смещение акцентов, отвлечение внимания от сущности, делание слонов из мух».

Главное, тут же давать отпор на такие поползновения, указывая на них и называя настоящими именами.

#### **22. Метод запутывания (техника ошеломления).**

Оппонент придирается ко всему, все оспаривает, постоянно перебивает. Он сознательно или безотчетно искажает предмет разногласия. Все тут же смешивается. Слова сыплются сотнями и тысячами. Противник пытается одолеть, засыпая вас вопросами и непрошенными ответами. Тут нельзя допускать себя запутать, надо просто сказать: «Постойте! Давайте прежде всего это распутаем». Затем пункт за пунктом подвергнуть разбору высказывание противника. При спокойном отношении метод запутывания легко обезвредить.

#### **23. Метод проволочек.**

Партнер стремится затянуть дебаты. Он вязнет в банальностях, задает дополнительные вопросы, перегружает объяснения частностями, чтобы выиграть время для обдумывания. Этот прием не обязательно недобросовестен. Если внезапно вторгается непривычная аргументация, лучше не подавать вида, что она задела. Нельзя принимать вид провалившегося на экзамене.

Надо смотреть опасности лицо, но не замирать, как кролик под взглядом удава.

Задавая наводящие вопросы и применяя аналогичные приемы, выступающий выигрывает время. Таким образом выявляются дотоле скрытые слабые места в аргументации оппонента. Если не применяются приемы передержек, подтасовок, уклонений, то этот прием просто дает передышку, позволяет углубиться в суть дела. Но настоящий полемист возобновит обсуждение, даже если аргументы противника окажутся сильнее. Он также признает и свою ошибку. Иногда нужно больше мужества, чтобы изменить мнение, чем для верности ему» (Гегбель).

Если в дискуссии случилась заминка, лучше всего выручит юмор. Любой оратор может в данной ситуации заявить: «Меня пообщидали, но у меня еще осталось много перьев».

Максимилиан Гарден как-то отметил: «Тот, кто ни разу не менял убеждений, быть может, отличается силой характера, но его интеллект не оценишь высоко».

Особой формой проволоочки является попытка умиротворить. Нужно уметь распознавать такие поползновения. Нам показывают понимание, выдвигают общие подтверждения, оперируя подчас крылатыми словами и обещаниями. («Можете быть уверены: нашей целью является прогресс».) В этих случаях надо особенно настойчиво потребовать от собеседника, чтобы он оставил общие места, выражался конкретнее и признал очевидность.

### ***Метод обращения к чувствам.***

«К чувствам вызывают, когда кончаются обоснования» (Гегель).

Прием является особенно опасной формой техники навязывания. Оппонент не реагирует по существу, но обращается к чувствам и предубеждениям. Путем более или менее деликатного давления на ваши «каналы восприятия» проводится атака: переигрываются конкретные вопросы, переносятся на мнимую моральную почву.

После первой мировой войны союзники вынудили Германию платить за каждое разрушенное здание. Падение стоимости золота многократно увеличило цену репараций. Германия согласилась, но с той, вполне справедливой и необременительной оговоркой, что старые строения не должны оцениваться, как новые. Союзники готовы были уступить. Но тут англичанин Брэдбери утонченно воздействовал на социальное восприятие участников обсуждения, патетически воскликнув: «Как? Именно самые бедные обитатели бараков подвергнутся худшему отношению, чем богатые владельцы особняков? Как раз бедным нужно платить полностью!» Немецкое предложение было провалено.

Если оппонент применяет такой прием, надо попытаться вернуть обсуждение на конкретную основу. Практика показывает, что противостоять изощренной технике апелляции к чувствам особенно трудно. Достаточно часто слушателями манипулируют, перекрывая дорогу логике.

### ***25. Метод извращения.***

Это наиболее предосудительная техника. Противник извращает ваши высказывания, переинтонирует их. Например, я утверждаю, что это «старый опыт», а противник называет его «устарелым».

Демагоги постоянно прибегают к этому средству, у них все с двойным дном.

### ***26. Метод подлавливающих вопросов.***

Имеется набор трюков внушения, которые, будучи применены, не во всех случаях, но достаточно часто предосудительны, а) *Повторение*. Если вопрос или утверждение повторяются, их легко принять за доказательства. Непреклонность, с которой выступающий повторяет свои тезисы, склоняет на его сторону неустойчивых слушателей. Пропагандистские методы Гегбельса и Гитлера исходили из этой посылки. Римский политик Катон твердил на каждом собрании сената: «...а впрочем я придерживаюсь того мнения, что Карфаген должен быть разрушен»).

б) *Внушающий вопрос*. «Это доказательство вы, конечно, признаете?»

Имеет узкую сферу применения.

в) *Альтернативный вопрос*. Он заслоняет дорогу всем прочим возможностям (например: «У г-на Майера хороший или плохой характер?») Такие альтернативные вопросы по меньшей мере представляют собой упрощенчество, маскируют реальное положение дел.

- г) *Противостоящий вопрос.* Вместо того чтобы вдуматься в аргументацию, противник задает опровергающий вопрос или серию таких вопросов. Излюбленным маневром остается ответ нападками на нападки. Противостоять этим приемам надо последовательно: «Вы выдвигаете ложную альтернативу». — «На зомбирующие вопросы не отвечаю». — «Ваш опровергающий вопрос я охотно рассмотрю позже. Но прежде вы ответьте на мой вопрос».

(Один специалист по рекламе привел хороший пример действенного внушающего вопроса. «Владелец гостиницы, который держал и птичий двор, жаловался, что постояльцы редко заказывают яйца. Я предложил ему задавать постояльцам вопрос: «Вам на завтрак одно яйцо или два?» Спрос на яйца сразу возрос.)

### **3.3. Замечания с мест, реплики в ходе дебатов**

Они редко допускаются во время длинного сообщения, но часто имеют место в процессе дебатов, особенно политических. Такие импульсивные реакции возникают по ряду причин, иногда они просто являются всплесками темперамента. Тогда слышатся краткие и конкретные восклицания, одобрительные: «очень верно!» - «правильно!» — «слушайте, слушайте!» — «очень хорошо!» - или порицающие: «неслыханно!» - «ерунда!» и т. п.

Такие *уместные* вмешательства слушателей оживляют атмосферу дебатов и приветствуются многими их участниками. Даже критические замечания могут быть очень полезны. Опытный оратор сразу отличит замечание по существу от злонамеренного или неосмотрительного выкрика. «Ведь человек - создание такое, что без порыва нет ему покоя!» - замечает Вильгельм Буш. Конечно, не стоит придавать слишком большого значения выбору слов. Хайнц Кюн двенадцать лет был премьер-министром земли Северный Рейн — Вестфалия. Умелый оратор, он отметил в своей книге «Искусство политической речи», вышедшей в 1985 году: «Иллюзорно идеалистическое представление о политической жизни без эмоций и словесных промахов, даже хамства. Люди остаются людьми, человеческие слабости неискоренимы».

Сразу становится ясным, что реплики способны мобилизовать оратора, заставить его сосредоточиться. Тут все зависит от того, как устроена нервная система. Тот, кто легко парирует выпады, имеет более выгодное положение. Находчивость решает все - а это качество можно культивировать. Готовность отразить нападки позволяет сохранить равновесие даже под градом резких замечаний. Спокойствие - одно из главных качеств оратора.

Опытные полемисты чувствуют, когда следует замечание с мест и реагируют мгновенно. Пол Сет рассказывал об Уинстоне Черчилле: «Он тщательно рассчитывал, когда последует реплика, и готовил обезоруживающий ответ. Иногда он специально провоцировал их, чтобы щегольнуть ответом».

Примерно так поступал и оратор от ХДС в бундестаге Фрайгерр фон Гутенберг. О подготовке к дебатам в 1959 году он писал: «Я знал, что встречу с массированным сопротивлением. Поэтому во многих местах пометил возможные реплики и подготовил ответы на них».

Вот четыре возможности реагировать на реплики из зала:

Игнорировать реплику, никак не реагировать на нее, в особенности, если выпад несправедлив. Если замечание бессмысленно или неприемлемо, не стоит на него и возражать.

1. Нечего вступать в пререкания, тем самым придавая важность ничтожеству.

«Как правило, возможности оратора превосходят возможности «возмутителя спокойствия». Выступающий, находясь на трибуне и располагая микрофоном, всегда сможет, если захочет, забить выкрикнувшего из гущи слушателей и не услышанного большей их частью» (Хайнц Кюн).

2. Возразить кратко, но метко. Это, конечно, требует присутствия духа. В зависимости от содержания реплики можно вежливо одобрить, с приятностью возразить или дать резкий отпор. Лучшее всего действует конкретная, краткая и весомая формулировка.

Как отмечено, опытные ораторы планируют возможные реплики, а ответы на них придают выступлению особую доходчивость. Густав Хейнеманн, выступая в бундестаге 23 января 1958 года, намеренно сделал паузу после слов: «Это не противопоставление христианства марксизму...» — дождался выкриков, «хотя», «но», «и все же» — и продолжил: «...но все же Христос пошел на смерть не в борьбе с Карлом Марксом, а за нас всех».

Если выкрики, несмотря на данные объяснения, учащаются, можно просто призвать к порядку: «Больше ничего не скажете?» - «Я не могу надоедать другим, читая отдельные лекции для вас». - «Вы так боитесь возражений, что заглушаете их?»

Макс Вебер утихомирил разбушевавшихся студентов одной фразой: «Я не принимаю доказательства на основании того, что все вы можете выкрикнуть его громче, чем я один!»

Чем более возбуждена аудитория, тем спокойнее и резоннее надо реагировать. Разъяренный слушатель крикнул Ллойд Джорджу: «В пекло тебя!» Тот мгновенно нашелся: «Конечно, всякий хвалит свои края!»

Во времена нацизма епископ мюнстерский Гален выступил против практики воспитания молодежи в «Гитлерюгенд». На выкрик: «У самого детей нет, а воспитанием занимается» последовал немедленный ответ, обративший острие против нападавшего: «Я не потерплю в церкви нападок на Адольфа Гитлера».

Конечно, не всегда удастся при массированных нападках найти удачный ответ.

Епископ Гален так умело воспользовался методом следствий, что погрузил недоброжелателей в безмолвие.

Хайнц Кюн отметил: «Выкрики опасны любому оратору, но они же дают ему шанс выказать присутствие духа, начитанность, образованность, пригодность риторического арсенала как к обороне, так и к нападению».

Бывший британский министр иностранных дел баллотировался в палату общин. В одной из предвыборных речей он заметил: «Когда я был мальчиком, меня раз наказали за то, что я сказал правду». Из зала крикнули: «И это вас навсегда излечило!»

Наряду с конкретной и пресекающей реакцией не следует забывать и возможность шутивого ответа. Юмор и шутка в ответ на выкрики всегда действуют благотворно, освежают.

На одном из заседаний ландтага оратор, критикуя предложение правительства, заметил: «Чтобы проработать этот закон, нужно работать как вол». С мест оппозиции послышалось: «Вы ветеринар?» выступающий отреагировал: «А вы заболели?»

Теодора Хойсса в Веймаре попытались не перекричать, а «запеть». Национал-социалисты грянули воинственные песни. Хойсс поднял руку и в наступившей тишине послышался его голос: «Господа, вы ошиблись дверью! Певческий союз собирается в соседнем зале».

Другая форма музыкальной интервенции была как-то использована против Ганса-Йохена Фогеля (фамилия переводится как «птица»). Его пытались освистать. На это Фогель отреагировал: «Не волнуйтесь, птичка разбирается в посвистах!» Последовал взрыв смеха, и ситуация разрядилась.

3. Если выкрик содержателен, а удачный ответ не сразу приходит в голову, отложите реакцию. Продолжая сообщение, обдумайте ответ и поместите его в подходящий контекст. Можно предупредить возражающего: «Потерпите чуть-чуть, к этому я как раз подхожу».

Удачно реагировать на выкрики помогает не только находчивость, но и знание обстоятельств.

Нередко по рядам оппозиции, во фракциях циркулирует предупреждение: «С этим оратором - никаких реплик! Эффект бумеранга!»

4. «Подстрекательство — не возбуждение». Реагирование на реплики не должно приводить к длинным обсуждениям. Перенесите ответы в дискуссию после выступления. «Потерпите! Вы выскажетесь *в свое время*».

Лишь в случае постоянных помех надо просить ведущего восстановить порядок.

### **3.4. Поединок Журнала «Шпигель» с австрийским канцлером Зиновцем**

Приводимый диспут («Шпигель», 23 сентября 1985 г.) сопровождается некоторыми аналитическими замечаниями и указаниями на методы аргументирования. Речь идет о скандале, вспыхнувшем по поводу подделки вина.

«Шпигель»: Г-н федеральный канцлер, что случилось с Австрией? Скандалная республика и глава ее правительства плохо подходят друг другу.

Зиновцац: Австрию нельзя назвать всего лишь скандальной республикой. 99% ее граждан законопослушны, честны и порядочны.

«Шпигель»: Как везде.

Зиновцац: И никаких мошенников.

(Замечание. «Шпигель» применяет метод преувеличения, обобщения (№ 15), употребляя выражение «скандальная республика». Из одного скандала следует общий оскорбительный вывод об Австрии. Зиновац с полным правом применяет технику ограничения (№ 7). Далее он обосновывает проведенное различие. Даже если названные 99% и не определяют с точностью число добропорядочных австрийцев, а служат лишь целям образности, они перечеркивают черно-белую классификацию, примененную журналистом.)

*Зиновац:*

Я не думаю, что число коррупционеров возросло за последнее время.

*«Шпигель»:*

*Зиновац:*

*«Шпигель»*

Во всяком случае, проявились подделыватели вина. Это прежде всего австрийский скандал.

Где вино, там подделки. Но такие ядовитые — только в Австрии. (Замечание. Аргумент об отсутствии роста коррупции слаб, он лишь подстрекает оппонента. «Шпигель» тут же воспользовался слабостью аргументации: применив метод опровержения он выложил на стол факты - подделывателей вина стало больше, а скандал австрийский.)

Зиновац, применяя технику сравнений (№ 5, «вино всегда подделывали»), неубедителен. Здесь сработал бы метод № 21, навязывания, хотя он и не столь респектабелен. Зиновац мог бы схватить быка за рога не только в следующих фразах. Тут следует применить метод опережения (№ 12), это выбьет оружие из рук противника. «Шпигель» воспользовался выгодами своего положения и ввел понятие «яда» в Австрии. Зиновацу удалось набрать очки лишь в дальнейшем, когда он безоговорочно выявил свою позицию, используя весьма эффектную фигуру красноречия («анафора») — повторение, троекратно повторив «несомненно».

*Зиновац:* Несомненно, я сознаю значение происшедшего. Несомненно, я осуждаю беспечность, приведшую к распространению вредных веществ. И несомненно, я с первого дня разделял мнение о придании суду ответственных за нарушения. Задача в пресечении дальнейших фальсификаций. Земельный министр экономики проделал большую работу над новым законом о виноделии.

*Шпигель:* Это якобы строжайший в мире закон — окажет ли он действие? Применим ли он на практике?

(Замечание. Здесь журналист применяет метод обесценивания (№ 9), намекая на то, что закон выдается за строжайший.)

*Зиновац:* Закон действительно практичен. Чтобы исключить впредь то, что произошло, закон должен быть строг.

*«Шпигель»:* Строг настолько, чтобы в Австрии наконец снизилось число фальсификаторов.

(Замечание. Тезис о практичности закона не обоснован. Слабость аргументации: «Шпигель» пользуется лишь техникой приведения примеров (метод №4), чтобы конкретизировать «строгость».)

*Зиновац:* Конечно, для этого и предназначен земельный закон.

*«Шпигель»:* Эти земельные законы существуют с давних пор. Однако площадь возделывания за последние годы почти удвоилась.

*Зиновац:* Ну, не удвоилась, хотя без сомнения, и сильно возросла. Это положение более нетерпимо...

(Замечание. «Шпигель» использует метод противоречий (№ 2). Хотя имеются законы, но они, очевидно, не применяются. Затем инвертирует метод преувеличения утверждая, что площадь возделывания «почти удвоилась». Техника ограничений (№ 7) позволяет Зиновацу отбить эту атаку, хотя по существу признает справедливость упрека. Чуть больше точности у журналиста, и его позиция была бы неотразима.)

В целом, эти дебаты не выявили победителя и побежденного; корректные, хотя и не всегда оптимально аргументированные заявления Зиноваца труднее воспринимаются. Видно, что даже в «сенсационном», хотя и не столь уж выдающемся обсуждении сознательно или безотчетно применяется целый ряд методов аргументирования.

### **3.5. Материал для упражнений.**

**За и против: выходной для школьников по субботам,- платные автотрассы**

Рудольф Вальтер Леонгард в своей книге «За и против» предложил актуальные темы для дебатов в виде серий вопросов, собрав тезисы в пользу и в опровержение по различным темам. Обсуждения таких вопросов, как обращение «на ты», предвыборная борьба, эвтаназия, смертная казнь, открывает широкие возможности упражнять дискурсивное мышление. Мы приводим аргументы по поводу выходного по субботам для школьников и платных автотрасс. Аргументы должны послужить «строительным материалом» — то, что Леонгард называет заключениями (то есть индивидуальный ход мыслей), рассуждений, здесь опущено. Предлагается в одиночку или в группе овладеть аргументацией, рассмотреть пункт за пунктом, в особенности тщательно исследовать их основательность и убедительность.

Какие тут подойдут методы аргументации? Какие изменения и дополнения кажутся необходимыми? Какие надо провести рассуждения? Как чисто риторическими средствами обеспечить убедительный и действенный вклад в обсуждение? (В частности, следует продумать вступление в дебаты, предупреждение возражений, построение аргументации, ее усиление и логичность.)

### ***Занятий по субботам в школах нет***

Школы существуют для детей и учителей. И вот, пока другие по субботам играют и гуляют, наши герои должны учить и учиться. Поскольку школы подчиняются районным предписаниям, то и субботы находятся в той же компетенции, а в некоторых районах определение режима находится в ведении городов, в некоторых же городах оно доверено непосредственно школам.

Против:

3. Поскольку непохоже на то, что наши дети будут учиться все меньше, то, что надо изучать по субботам, обременит прочие учебные дни.
4. В таких школах неизбежны перегрузки, подобные тем, что побуждают рабочих бастовать. Этого нельзя допустить.
5. Два дня подряд - это слишком долго для передышки и слишком мало для настоящего отдыха.
6. Продолжительный выходной сталкивает детей, как и их родителей, с новыми, пока непреодолимыми проблемами свободного времени. Чем могут заняться двое детей и двое взрослых в обычной трехкомнатной квартире на протяжении сорока восьми часов? Излюбленный способ спастись от скуки, а именно, куда-нибудь выехать на автомобиле, лишь создает хаос на дорогах, что также не способствует отдыху.

За:

1. Продолжительный выходной определяет ритм труда и отдыха в нашем обществе. Несправедливо и непрактично исключать из этого ритма детей и учителей.
2. Материал, который дети не успеют освоить в субботу, не должен распределяться на прочие будничные дни. Его надо исключить из программы младших классов и перенести в курс домашнего чтения для старших.
3. Тот, кто ничего не успевает за два дня, сам виноват. И никто не запрещает в выходной заниматься самообразованием.
4. Бесхозяйственно поддерживать в рабочем состоянии часть учреждений, а именно школы, тогда как прочие заведения не функционируют.

### ***Платные автотрассы***

Тот, кто проезжал по дорогам Италии, Испании, Франции, переваливал через Бреннер (об Америке что и говорить), так или иначе реагировал на дорожные сборы, иногда равные цене билета на общественный транспорт. Министерство путей сообщения рассматривает возможность введения такой платы в стране. Как можно обосновать решение в пользу реформы или против нее?

Против:

1. Немецкие дороги столь разветвлены, что строительство и содержание пунктов сбора платы обойдется если не дороже, так примерно во столько же, сколько даст выручка.
2. Платные автотрассы вытолкнули часть движения на и без того перегруженные федеральные дороги.
3. Те же средства можно выручить, применив ту же методику, что и при налогообложении покупок горючего. Тот, кто много ездит, пусть платит больше.
4. Пробки и другие помехи движению в час пик станут еще более частыми по причине необходимости останавливаться «на заставах».
5. Предприниматели и эти расходы переложат на потребителей продукции.

За:

1. Такой «налог» был бы очень справедлив, ведь его платят непосредственные потребители. На дорогах земли Северный Рейн — Вестфалия втрое возрастает количество несчастных случаев, когда голландцы и бельгийцы
2. проезжают по ним проводить отпуск в Италии. Почему это должны оплачивать наши налогоплательщики?
3. ФРГ лежит на пути грузового транспорта из Бельгии в Турцию и из Греции в Швецию. Почему все эти любители дешевых перевозок наживаются за счет немецкого налогоплательщика?
4. Первый аргумент против высоких расходов по содержанию службы сборов неверен. Тысячи частных предпринимателей кинутся сбивать цену, домогаясь концессии на автострады, где и следует приостановиться.
5. Транзитному грузовому транспорту невыгоден объезд по федеральным трассам, стало быть, большого обременения последних не произойдет.
6. Автотрассы разгрузятся от специального транспорта близлежащих крупных городов и станут более пригодны для дальних перевозок, для которых они и предназначены.
7. Примеры Италии, Франции и США и в особенности Японии показывают, что эти сборы можно организовать без существенного роста управленческих расходов, а вырученные средства направить на строительство безопасных скоростных трасс, оснащенных по последнему слову техники.

## **4. Указания к ведению дискуссии**

### **4.1. Методические вопросы**

Каждый, кто ведет дискуссию или дебаты, решает массу задач, особенно сложных, если речь идет о заседаниях, конференциях, съездах. Ведущий определяет атмосферу встречи, направляет обсуждение, используя непосредственные, энергичные высказывания и действия. Следует иметь в виду несколько важных частных особенностей. Каждое собрание определяется повесткой дня, за соблюдение которой отвечает председательствующий. Повестка содержит отдельные пункты, которые и определяют ход встречи. Каждое сообщество планирует свою деятельность.

Повестка дня отвечает на вопрос: *что* следует делать? Порядок ведения дел определяет методы ведения собрания. В повестке содержатся правила подключения к дискуссии отдельных участников и поведения лидера. Достаточно часто по причине неточности управленческих методов (например, при неопределенности способа голосования) ситуация выходит из-под контроля.

Некоторые словосочетания в устах ведущих постоянно повторяются. «Заседание считается открытым» — «Собрание правомочно». (Большинство собраний устанавливает кворум при наличии более половины голосующих.) В одном городском собрании из-за пробела в регламенте возникла некоторая тонкость. Фракция, которая едва набрала абсолютное большинство (18 мест из 35), желая заблокировать решение, покинула зал заседаний, тем самым лишив заседание права принимать решения. Но мятежники радовались рано. Оратор фракции вернулся в зал заседаний, чтобы уведомить председательствующего о бойкоте фракцией голосования. Поскольку регламент

гласил: «Заседание правомочно, если *на нем присутствует* половина господ советников,» председательствующий быстренько провел голосование, прежде чем недостающий посланец успел покинуть зал.

Другая формулировка гласит: «Приступаем к обсуждению». Участники заявляют о своем желании участвовать в прениях, определяется порядок выступающих, иногда ведется запись желающих участвовать в дискуссии.

«Обсуждение закончено. Приступаем к голосованию». (Открытому или тайному. Договоренность о форме достигается заранее.) «Кто за данное предложение?» — «Кто против?» — «Кто воздержался?» (Некорректно косвенное давление на участников при подсчете голосов типа «кто за, оставайтесь на местах!») Голосование выражается посредством поднятия рук, вставания, поименно или подачей бюллетеней.)

Виды большинства:

простое: например, 9 : 8 : 4 ,

абсолютное: 11 : 10,

процентное: 14 : 7.

Предложение может быть поставлено на голосование письменно или устно. Дополнительные предложения ставятся на голосование после принятия соответствующих изменений в порядке дня. Иногда целесообразно расчленив предложение и голосовать по частям.

Для защиты от говорунов устанавливается равное право для всех выступить по одному или по два раза.

Кстати, тот, кто затягивает переговоры или дискуссию, легче достигает собственных целей. Довольно часто к концу заседания, когда все устали, решение протащить проще. «Крепкая поясница на переговорах столь же полезна, как и быстрый ум» (Ротер).

Хорошо также, если заседание предваряется некоторыми вводными фразами или небольшим выступлением, вводящими участников в детали и дающими им возможность лучше подготовиться к дискуссии.

## **42. К технике ведения дискуссии**

*Задачи ведущего можно определить кратко и последовательно: подготовка — ведение — побуждение — наведение мостов — поддержание порядка — подведение итогов — благодарность.*

Тому, кто председательствует на заседании или ведет обсуждение, надо обдумать ряд обстоятельств:

♦ **Подготовка.** Множество дискуссий и переговоров страдают от плохой подготовки, что препятствует их успешному проведению. Основательное планирование требует времени *немногих* участников, но существенно экономит время *множеству* остальных. Чем лучше в целом и во всех частностях подготовлена дискуссия, тем меньше в ходе нее будет проволочек и трений.

Поэтому надо прежде всего поставить вопрос: следует ли подготовить документы для участников?

Идет ли речь об однородной (гомогенной) или разнородной (гетерогенной) группе? (К примеру, целиком из дилетантов или из дилетантов и специалистов. Во втором случае нужно обеспечить понятность обсуждения и для неспециалистов.) Какие информационные средства надо задействовать?

Всем ли обеспечены места? (Есть ли резерв? по возможности надо обеспечить обзорность форума. Предпочтительнее размещение мест в виде подковы, полукруга, не следует усаживать участников друг против друга, что случается при рассаживании по прямоугольнику или квадрату с оставлением посередине пустого, «враждебного общению» пространства.)

Будет ли вестись протокол?

Когда завершится обсуждение?

Ведущий должен быть хорошим режиссером, найти ассистентов, сотрудников: для ведения протокола, помощников для записи выступающих в прениях и подсчета голосов.

Хорошо, если ведущему известны имена большинства участников. Личное обращение улучшает климат собрания. Если обсуждается доклад, ведущий окажет услугу докладчику, кратко представив каждого из известных ему участников обсуждения по мере их вступления в дискуссию (незаметно передав записку,

например, такого содержания: «Майер, учитель, правый радикал, противник влияния США»). Такого рода информация помогает докладчику настроиться на оппонента.

♦ **Основательность.** То, что ведущий должен владеть обсуждаемым материалом, само собой разумеется.

Лучшей манерой ведения остается спокойная, независимая, полная юмора и терпения. Ведущий не навязывает собственного мнения. Он воздерживается от заявлений, не являясь ни рупором, ни тормозом. Эберхард Мюллер сказал о председательствующем: «Беда, если он топчется на нежных всходах дебатов». В особенности часто можно заметить в теледебатах, как «модератор» демонстрирует себя.

Ведущий прежде всего обязан побуждать участников, создавать им духовные возможности выражения. Если понадобится выступить самому, надо на это время передать ведение.

Подход должен быть взвешенным, но четким. «Если функции ведущего отступают на задний план, там начинается болтовня, создается видимость дискуссии», — так оценивает Лоренц Миллер значение председателя.

**Введение, умение начать, «разбить лед».** Открывать конференцию надо кратко, определенно, дружелюбно: «Дамы и господа, открываю заседание, приветствую вас. Повестка дня вам известна. Есть ли изменения или дополнения?... Нет... Тогда приступаем к первому вопросу...» Труднее всего сразу направить обсуждение в верное русло. Эберхард Мюллер по этому поводу отмечает: «Как правило, современный оратор настолько специализирован, так погружен в частные проблемы, что собственные образы, впечатления и данные заслоняют от него обсуждение в целом. Он похож на сытого гостя, пришедшего на званый обед. Из вежливости он отведаст того и другого, но во вкус не войдет». В этом сравнении много верного. Довольно часто дискуссия превращается в заседание клуба молчаливых. Никто

♦ не желает выступать. «Обсуждающие» немые как рыбы. У ведущего две возможности расшевелить собрание: *поставить исходный вопрос* или *«разбить лед»*.

Первый способ следует предусмотреть заранее, обдумав несколько вопросов или утверждений, открывающих дискуссию. В особенности действенны альтернативные вопросы, возбуждающие споры. Нужно в полном смысле слова *провоцировать* участников. Вызовите их на бой, заденьте за живое острыми формулировками. Применяя второй способ, надо сохранять дружелюбный тон радушного хозяина, стремящегося всех сблизить и перезнакомить. Можно самому начать обсуждение, обозначив горячие точки и соответственно подогреть атмосферу. Постепенно втягивайте участников — лед будет разбит, мертвая точка преодолена.

♦ **Побуждение.** Дискуссия возможна только при равенстве партнеров. Председательствующий обязан предотвратить вырождение ее в диалог экспертов или в монолог. Как правило, в обсуждении участвует меньшинство присутствующих. Но и остальные имеют собственное мнение, предпочитая держать его при себе. Ведущий должен побудить этих «тайных советников» высказаться, спросить их, к примеру: «А как вы думаете? - Вы согласны?» Встречаются великие молчаливники, которых не удастся втянуть в обсуждение. Они высиживают заседание с каменными лицами или с саркастическими усмешками, а свои большей частью малозначительные замечания уносят с собой. Вильгельм Буш по их поводу иронизировал:

«Бессловесный приговор — Признак превосходства. Только чей это позор, Наше ли родство?»

Философ Макс Шелер во время одной дискуссии спросил такого великого молчаливника о его мнении и получил мудрый ответ: «Г-н профессор, слово - серебро, молчание - золото». Этому сноба удалось припечатать: «Вы чеканите фальшивую монету!»

Помимо молчаливников мешают всезнайки. Они все и всегда знают и умеют лучше. В особенности к переговорам подходит оценка, данная Паулем Вальфиш-Руленом: «Лучшим воспитательным средством для этих вечно недовольных является приглашение к сотрудничеству. Кладочискатель вместо золота при всем старании выкапывает лишь дождевых червей». Для тех, кто вовлечен в дело, несет ответственность, задачи выглядят иначе, чем для посторонних.

♦ **Конкретность.** У участников не должно создаваться впечатления подконтрольности, если дискуссия протекает нормально. Не стоит вмешиваться и в случае отклонений от темы, если они мимолетны. Требуются опытность и известное чутье, чтобы понять: вот здесь мы теряем из виду предмет обсуждения, уклоняемся от темы, а теперь все заболтают. Если выступающий совершенно отходит от темы, следует ему вежливо на это указать. Если он пропустит предупреждение мимо ушей, надо лишить его слова.

Прежде всего надо следить за постепенностью обсуждения, не позволять все сваливать в кучу. Лучше полностью разъяснить один вопрос, чем десять наполовину. Ведущий должен сортировать заявки на выступления, выясняя, относятся ли они к обсуждаемому вопросу.

Само собой разумеется, что недопустимы одновременные выступления нескольких ораторов. Полифония хороша в музыке, но не при обсуждении. Дискуссия - не беседа за чашечкой кофе, когда все перебивают друг друга и никто никого не слушает.

Хайнц Кюн приводит пример одного воззвания к порядку, прозвучавшего во французском парламенте: «Если господа делегаты, которые ведут разговоры, будут соблюдать такую же тишину, что и господа делегаты, которые спят, то те, кто участвуют в дебатах, будут им весьма признательны».

Часто можно наблюдать длинные беседы участников между собой, ведущиеся вполголоса. Неверно считать, что такие разговоры не вредят дискуссии. Иногда недостаточно призыва к порядку. Следует одернуть нарушителей дружелюбно, но решительно, либо пресечь сепаратные диалоги в зародыше.

♦ **Уточнение.** Не всегда участники обсуждения настолько опытные, что в состоянии четко и последовательно изложить свои мнения. Иногда приходится помогать им, делая их соображения понятными, переформулируя. Не всегда просто сделать это тактично. Приходится подключаться и в тех случаях, когда спорящие явно не понимают друг друга. «Все кричат и язвят, и все не попадет» (Буш).

Часто требуется попросить выступающего уточнить высказывание. «Не могли бы Вы объяснить подробнее? — Не будете ли так добры привести пример?»

♦ **Подведение промежуточных итогов.** Время от времени ведущему приходится подытоживать дискуссию и сопоставлять высказанные мнения: «Если я правильно понял, г-н Камински придерживается того мнения, что ... тогда как г-н Шмиц, напротив, считает, что ...»

♦ **Соблюдение регламента.** Надо следить за тем, чтобы выступающие не говорили дольше отведенного времени. Когда время истекло, следует указать на это. Если просят: «только пару слов», то в случае существенности выступления можно продлить его выступление. Если оно представляет особый интерес и участники готовы его выслушать, можно решить вопрос голосованием. Но вы должны оградить обсуждение от неуместных наскоков, предупреждая и призывая к порядку, а в крайних случаях лишая слова.

Оживленная дискуссия, ведомая твердой рукой, как и яростные дебаты, более плодотворны, чем формальное, холодное обсуждение. Возбуждение как бы удобряет почву для размышлений. «Словесные сотрясения мозга полезны для здоровья», — замечает Густав Лауб.

Очень быстро аудитория выучивается отличать говорящих дело от распускающих павлиний хвост или ослепленных собственным красноречием и в пылу критики сокрушающих все. Бывают люди, жаждущие врагов и сражений с ними. «Как часто диалектически сплетаются враждебность и возражения по существу, честность и жестокость!» (К. О. Эрд-манн). Будьте терпимы к внешним слабостям, если на них можно сделать поправку. И последнее по этому поводу: полезно, чтобы участники заявляли о своем желании взять слово по ходу обсуждения поднятием одной руки, а по порядку ведения - обеих. Это позволяет точнее направлять дискуссию.

Вместо заявления «Дебаты завершены» можно воспользоваться формулировкой: «Список выступающих исчерпан». В первом случае по решению собрания обсуждение прекращается, хотя бы оставались желающие. Это может быть воспринято как зажимание рта противникам.

♦ **Заключительное подведение итогов.** Этого ни в коем случае нельзя избегать. В особенности нужно выделить конкретные предложения, чтобы деловая цель собрания была подтверждена. Иначе участники разойдутся, считая, что в очередной раз поговорили, и опять не будет конкретного результата.

По завершении дискуссия должна быть подвергнута критическому разбору: правильное ли ей было задано направление? Создана ли благоприятная атмосфера? Соблюдены ли требования, предъявляемые к ведущему? Что не удалось? Стала ли дискуссия событием или хотя бы моментом приближения к истине?

Председательствующий на заседании, ведущий дискуссию должен быть «добрым духом», помогающим соткать волшебную ткань общения. Дар вести переговоры объединяет профессионализм, психологическую и риторическую предрасположенность и натренированность.

Дискуссии и дебаты всегда рискованны. Точно нельзя предсказать, во что они выльются. Но создаваемое ими напряжение и возбуждение живительно. В одиночку каждый из участников вряд ли справится со всеми обсуждаемыми проблемами. Жизненные вопросы не подчиняются правилам решения математических уравнений. «Полагаясь лишь на себя, мы изнемогаем под бременем проблем и загадок» (Эрдманн). Нам предстоит не только спорить, но и сотрудничать с оппонентом, вместе обсуждать нужды и заботы. Все мы служим

друг другу, и никто не знает столько, сколько знаем мы вместе!