

**глава**

# 4

**Золотое правило 4:**  
Слушайте и слушайте



# Золотое правило 4:

## Слушайте и слушайте

Цель полемики состоит в том, чтобы объяснить другому человеку свои проблемы и взгляды на некий предмет в надежде убедить его согласиться с ними. Поэтому очень важно изъясняться четко, и об этом мы еще поговорим позднее. Но если вы хотите убедить человека, вы должны слушать и то, что он говорит.

Слушайте, слушайте и слушайте. Этот совет настолько важен, что я повторяю его трижды.

Для этого есть три причины.

- Убедить человека в чем-либо можно, лишь развеяв его сомнения.
- Свои аргументы вы должны представить в форме, которую ваш оппонент сочтет убедительной.
- Слушая молча, вы даете своему оппоненту время представить его аргументы. Возможно, это яснее покажет вам и ему слабость его позиции, так что он, вполне вероятно, «сам прострелит себе ногу».

За общее правило вы должны принять, что слушать нужно больше, чем говорить. Отведите 75% времени полемики на выслушивание оппонента и только 25% на изложение собственных доводов.

*СОВЕТ. Нужно говорить с человеком, а не человеку.*

## Позвольте говорить другому

Кажется, что слушать легче всего, но на самом деле это очень трудно. Очень силен соблазн во время высказывания другого человека думать о том, что хотите сказать ему вы. Заметнее всего это тогда, когда человек прерывает речь другого. Он так сосредоточен на том, что хочет сказать сам, что не слушает.

*СОВЕТ. Не прерывайте собеседника (оппонента). Это невежливо. Прерывая его речь, вы показываете, что то, что хотите сказать вы, гораздо важнее того, что говорит он.*

Слушать – это не значит просто хранить молчание, когда другой человек говорит. Это значит вникать в его слова, понять, что он говорит и почему. Если вы чего-то не поймете, попросите разъяснить. Некоторым людям приходится помогать объяснять их собственную позицию. Как уже было сказано, некоторые люди просто излагают свои выводы, и их нужно подтолкнуть к объяснению этих выводов.

«Это и в самом деле интересно. Я никогда не встречал людей, думающих, что Земля – плоская. А почему вы так думаете?»

Задавать вопросы человеку важно потому, что это позволяет вам понять, откуда он и на чем основаны его аргументы. Возможно, окажется, что человек сам не знает, почему он думает именно так, а не иначе. Возможно, вам даже придется помочь ему:

«Вы говорите, что считаете браки между двоюродными братом и сестрой мерзостью. А почему – по религиозным причинам или опасаетесь, что у их детей могут быть врожденные дефекты?»

И действительно, некоторые люди (возможно, даже большинство) не задумываются о происхождении своих взглядов.

## Вникайте в доводы оппонента

Рассмотрим такой спор.

### **Неправильно:**

Брайан: «Ничего не поделаешь, Люси придется уволить».

Шила: «Но у нее двое малых детей, и выгонять ее – жестоко».

Брайан: «Она слишком дорого обходится компании, а нам нужно сократить расходы на зарплату».

Шила: «Но на носу Рождество! Детям будет тяжело».

Брайан: «Если мы не сократим расходы, компании грозит разорение. А сократить их легче всего, уволив Люси».

Шила: «Ты просто жесток и бессердечен».

Брайан: «Мы должны быть реалистами».

Шила: «Ты просто не понимаешь».

Спор ведется неправильно. Проблема и у Шилы, и у Брайана в том, что они не хотят слышать друг друга. Брайан не вникает в причины, которые побуждают Шилу отвергать предложение. Он может приводить сколько угодно доводов в пользу финансовой обоснованности его решения, но ни один из них не коснется главного опасения Шилы: относительно детей Люси. Шила тоже может приводить сколько угодно доводов в защиту детей, но, с точки зрения Брайана, они не будут относиться к делу. Это вроде того, что они пытались бы играть друг с другом в теннис, но каждый – своим мячом. Такой спор ни к чему не ведет. Брайану нужно убедить Шилу, что увольнение Люси не жестоко по отношению к ней и ее детям, или подумать,

как смягчить удар. Например, отложить увольнение, пока не пройдет Рождество. А Шиле, если она хочет убедить Брайана не увольнять Люси, нужно придумать другую возможность сократить расходы.

Итак, ключевым условием победы в споре является умение выслушать противную сторону и рассмотреть ее доводы. Если этого не делать, вы будете повторять то, с чем оппонент не согласен, и не разберетесь в причинах расхождения позиций.

## Какие доводы убедят вашего оппонента?

Превосходный полемист отличается от хорошего умением преподнести аргументы так, чтобы они убедили оппонента. У вас может быть множество доводов в пользу вашей позиции, но из них нужно выбрать те, которые будут наиболее убедительными для него. Затем нужно продумать, как подать эти доводы, чтобы сделать их вескими для оппонента. То, что вам кажется поистине хорошим аргументом, может совсем не быть таким для него.

Рассмотрим такой диалог.

### **Неправильно:**

Элисон: «Люди, получающие пособия, – просто мошенники и ленивые халявщики».

Чарлз: «Ты несправедлива. Моя подруга Мэри уже четыре месяца упорно ищет работу. Она очень старается, и это отнюдь не легко».

Элисон: «На прошлой неделе я прочла в газете исследование, где показано, что из-за мошенничеств с пособиями каждый месяц теряется 12 млн фунтов стерлингов».

Чарлз: «Но Мэри никого не обманывает. Она очень честна».

- Элисон: А ты знаешь, какая большая часть наших налогов идет на эти пособия? Я напряженно работаю за свою зарплату, а она просто уходит на пособия тем, кто не работает».
- Чарлз: «Но я не против того, чтобы мои деньги шли людям вроде Мэри».

Этот пример ярко выявляет общую проблему очень многих споров. Есть люди, склонные сосредоточиваться на широкой картине. Для них очень убедительны статистика и научные исследования. А есть люди, которые предпочитают смотреть на вещи применительно к частным случаям.

В данном споре Чарлзу проще рассматривать тему с точки зрения отдельного человека. Поэтому, если Элисон хочет склонить его к своей точке зрения, ей нужно представить ему примеры «ленивых халявщиков». В свою очередь, если Чарлз хочет склонить Элисон к своей точке зрения, ему нужно найти исследования или мнения специалистов, которые подкрепляют эту его точку зрения. Элисон, видимо, относится к типу людей, которых не убеждают частные примеры.

Для большинства людей убедительно, скорее всего, сочетание частных историй и статистики. Поэтому, особенно в случае, когда вы обращаетесь к группе людей или к человеку, которого знаете не очень хорошо, постарайтесь привести аргументы, основанные как на восприятии широкой картины, так и частных случаев, как в следующем примере.

### **Правильно:**

«Нам нужно перепланировать офис. Из представленного мною плана вы увидите, что это даст нам дополнительно 250 квадратных футов площади, и мы сможем поставить еще два рабочих стола. При этом дополнительная площадь обойдется нам всего в 60 фунтов стерлингов за квадратный фут. Вот посмотрите на рабочее место Стивена. Он буквально зажат, и что-

бы пройти в другой конец помещения к своему шкафу с папками, ему приходится тратить уйму времени. Согласно предлагаемому мною плану, его рабочее место станет гораздо удобнее, и ему не придется тратить столько времени».

Здесь выступающий сделал упор на расчеты, но привел и пример пользы своего предложения для отдельного работника.

## Каковы предубеждения и представления вашего оппонента?

Мы все подходим к доводам со своими предубеждениями и представлениями. Прислушайтесь к тому, что говорит ваш оппонент. Каковы его представления? Какого рода аргументы он может счесть убедительными?

Помните, что ваш оппонент может иметь ключевые убеждения, которые не следует затрагивать в коротком споре. Вы не убедите американца-патриота в том, что внешняя политика его страны в последние 20 лет была совершенно неправильной. А для верующего аргументы, основанные на его вере, могут быть убедительнее основанных на допущении, что Бога нет.

Следует помнить и о менее очевидных вещах. У каждого из нас есть свое представление о себе. Если человеку станет ясно, что другой человек видит его иначе, чем он сам, это может крайне возмутить его. В споре очень полезно обращаться к ценностям, которые дороги вашему оппоненту.

**Боб:** «Санджев, все знают Вас как человека, который держит свое слово. А не далее чем вчера Барбара заявила, что на Ваше слово полагаться нельзя. Так что Вам нельзя отказываться от обещания, данного на прошлой неделе».



Здесь Боб взывает к восприятию Санджевом себя как человека, на которого можно положиться. Большинство людей очень заботятся о своей репутации и о том, как они выглядят со стороны. Обращайтесь к глубинным ценностям человека и стремитесь увязать свои аргументы с тем, что будет для него убедительным.

**Полезный пример:**

«Если Вы сделаете это, люди сочтут Вас нечестным и интриганом. Хотите выглядеть таким?»

## **Кто авторитетен для вашего оппонента?**

Важно узнать, кого чтит или кому доверяет ваш оппонент. Вообразите, что вы говорите со страстным приверженцем Барака Обамы. Будет очень полезно, если можно будет указать ему, что его точка зрения расходится с точкой зрения Обамы. Как минимум, вы должны найти возможность сказать ему: «Смотрите, если Барак Обама не согласен с Вами, не стоит ли Вам хотя бы рассмотреть этот вопрос внимательнее?».

Это важно и в вопросе о том, какой статистикой пользоваться. Если вы знаете, что ваш оппонент – горячий сторонник некой конкретной организации помощи детям, попробуйте найти исследования этой организации, в которых бы поддерживалась ваша точка зрения. Как минимум, не используйте статистические данные организаций, противником которых является ваш оппонент. Воинствующего атеиста не убедит сообщение о действенности молитвы, составленной англиканской церковью. Для него убедительнее будет сообщение от атеиста, пришедшего к выводу, что и молитва может принести пользу.

## Ищите общую почву

Для успеха в споре крайне важно найти какую-то общую почву. Есть ли вещи, по которым вы можете прийти к согласию? Пока они не найдены, двигаться вперед трудно. Рассмотрим такой спор между родителями.

### **Правильно:**

Мать: «Надо оторвать Тома от просмотра "Доктора Кто". Он слишком много смотрит телевизор».

Отец: «Конечно, но он любит "Доктора Кто", и оторвать его будет трудно».

Мать: «Да, но ты согласен, что он смотрит телевизор слишком много?».

Отец: «Согласен».

Мать: «И что сегодня он смотрит уже 2 часа».

Отец: «Это так».

Мать: «Значит, больше он смотреть не должен».

Отец: «Правильно. Давай запишем передачу, и пусть он посмотрит ее завтра».

Мать: «Хорошее решение. Не принять ли нам за непреложное правило, что он может смотреть телевизор не больше 2 часов в день?».

Отец: «Да, это хорошее правило».

Разговор прошел правильно, хотя легко мог свернуть на неверную дорогу. Мать хорошо сделала, что привела факты, с которыми согласился и отец. И родители смогли найти решение.

Из этого разговора следует и еще один урок: большое значение может иметь употребление местоимений. Местоимение «мы» способно привлечь другую сторону и служит полезным средством выявления того, с чем согласны обе стороны.

### **Полезные примеры:**

«Давайте попытаемся установить, с чем мы оба согласны».

«Не могли бы Вы объяснить мне это еще раз? Я не очень понял вашу позицию».

«Нам нужно найти решение, приемлемое для обоих».

Свяжите это с тем положительным, что есть в рассуждениях оппонента. Если есть возможность, найдите области согласия.

«Я согласен, что вы отметили некоторые важные достоинства. Однако нам нужно рассмотреть и недостатки и посмотреть, что перевесит».

Все любят комплименты и, хоть это и звучит старомодно, лесть. И из того, что вы спорите с человеком, вовсе не следует, что вы не можете быть милы с ним.

## **Но если вы не согласны с посылками**

Иногда признать посылки бывает невозможно. В этом случае спор, возможно, никуда не приведет. В разговоре между родителями, не сойдись они в отношении того, смотрел или не смотрел Том телевизор перед этим, им было бы очень трудно разрешить спор.

Иногда полезно продолжить полемику, исходя из того, что некая посылка верна. Например, вы можете сказать: «Допустим, что положение X истинно. Если это так, я соглашусь с вами». Вы ясно даете понять, что можете и не признавать истинности этого положения, и, если окажется, что оно неверно, вы не согласитесь.

Это особенно полезно, если вы считаете свою позицию сильной, несмотря на неверность вашего утверждения.

Боб: «Вы считаете, что мы должны уволить Лизу, потому что она солгала нам. Однако мы пока не сошлись во мнениях, солгала она или нет. Допустим, что она действительно солгала. Но я считаю, что даже в этом случае увольнять ее не следует. Она никогда не лгала раньше и она очень старательный работник».

Не сделай Боб этого тактического хода, спор мог бы застрять на обсуждении того, лгала Лиза или нет. Но если мнение Боба о том, что увольнять Лизу в любом случае не следует, будет принято, то вопрос о том, лгала она или нет, станет гораздо менее важным.

Подобную тактику можно использовать и для нахождения «условного разрешения» спора:

«Ладно, я знаю, что мы расходимся во мнениях о том, в какую сумму нам обойдется этот проект. Но не принять ли нам этот факт как данность? Поручим бухгалтерии провести подсчеты. Если она придет к выводу, что это будет меньше 30 000 фунтов, мы сможем продолжить, а если сумма будет больше, закроем тему».

В случаях вроде этого, когда факты неизвестны или оспариваются, продолжать полемику до их прояснения мало толку. Лучше прервать обсуждение до их установления или принять условное решение, зависящее от того, какими в итоге окажутся факты.

## Краткие выводы

Итак, слушать важно при всех обстоятельствах. Вам становятся известны контрдоводы вашего оппонента, так что вы получаете возможность рассмотреть их. Вам становятся известны взгляды вашего оппонента, и вы получаете возможность понять, какой подход лучше всего убе-

дит его признать вашу точку зрения. И, как знать, если не сдерживать оппонента, он, вполне вероятно, сам выроет себе яму, из которой не сможет выбраться. Итак, слушайте, слушайте и слушайте. Я повторяю это трижды, это не так уж трудно.

## **Практические советы**

Слушая, не витайте в облаках, придумывая, что сказать дальше. Слушайте внимательно, чтобы хорошо понять смысл речи оппонента. Это добавит глубины вашим собственным аргументам и поможет найти общую почву, чтобы двигаться дальше.

