

УДК 159.923.2
ББК 88.53
К89

Иллюстрации Елены Рычаговой

Во внутреннем оформлении использованы фотографии:

Everett Collection, Syda Productions / Shutterstock.com

Используется по лицензии от Shutterstock.com;

© PAUL ELLIS / AFP / FOTOLINK;

© David McNew / Gettyimages.ru;

© Marcy Nighswander, STF / AP Photo / East New;

Владимир Федоренко, Екатерина Чеснокова, Алексей Дружинин,

Дмитрий Астахов, Михаил Климентьев, Владимир Федоренко,

Алексей Никольский / РИА Новости

Кузин, Сергей Александрович.

К89 На линии огня. Искусство отвечать на провокационные вопросы / Сергей Кузин. — Москва : Издательство «Э», 2016. — 416 с. — (Психологический бестселлер).

ISBN 978-5-699-84424-1

Из этой книги вы узнаете, как выходить сухим из воды в любой ситуации трудного общения — как на публике, так и в диалоге. Вы получите готовую схему реагирования на любой словесный выпад в ваш адрес. Недовольный клиент? Злой начальник? Или просто высокочка в аудитории? Что бы ни случилось — вы будете знать, что делать!

Десятки видео самых удачных и самых провальных примеров общения, а также доступ к полному онлайн-курсу «На линии огня» на платформе Courson.ru позволят вам не только читать, но и смотреть и слушать эту книгу вживую.

УДК 159.923.2
ББК 88.53

ISBN 978-5-699-84424-1

© Кузин С.А., текст, 2016
© Рычагова Е.С., иллюстрации, 2016
© Оформление. ООО «Издательство «Э», 2016

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

СОДЕРЖАНИЕ

Что у вас в руках. Вместо введения.....	11
Благодарности.....	19

ГЛАВА 1

До начала сражения. Как относиться к провокациям и провокаторам

Победа оптимализма.....	22
Сила открытости	24
Кругом враги или... как?	26
Что вместо «бей–беги»?.....	34
Гибкость, скорость и точность ответа.....	37
Письмо аудитории к оратору. Чего она хочет на самом деле?	42
Практика оптимализма.....	43

ГЛАВА 2

Предупрежден — значит вооружен. Виды провокаций и способы их упреждения

Кто наш враг? Главная причина провокаций.....	48
Провокаторы среди спикеров.....	49
Самопроверка. Ты — один из них?	55
Провокаторы среди слушателей.....	56
Принцип «выпускания пара».....	63

ГЛАВА 3

**Самоконтроль до сражения и во время него.
Состояние спокойного присутствия**

Что такое ССП?.....	72
Что дает ССП?.....	74
Как овладеть ССП?	78
Как входить в ССП быстро?	82
Как сохранять ССП при работе с «трудной» аудиторией?	88

ГЛАВА 4

Артподготовка к выступлению и ответам на вопросы

«Во что ты веришь?»	
История подготовки важной речи.....	96
Шаг 1. Найти центральную мысль	99
Шаг 2. Составить список вопросов и выделить проблемные области.....	100
Шаг 3. Записать ключевые сообщения	104
Шаг 4. Подобрать факты для каждого ключевого сообщения.....	105
Шаг 5. Заготовить ударные фразы	108
Создавайте свои крылатые выражения из уже имеющихся.....	110

ГЛАВА 5

Активное слушание. Готовься! Целься! Пли!

Джордж Буш. История активного неслушания.....	116
Билл Клинтон. Исправление ошибки.....	120

Готовься! Пли! Целься!	123
Слушать всем телом.....	124
Слушать всем умом	127

ГЛАВА 6
Полная П...
УНИВЕРСАЛЬНАЯ СХЕМА ОТВЕТОВ НА ВОПРОСЫ

Клинтон и Медведев. Что общего?	134
П-реакция	136
Треугольник «Спикер–спрашивающий–аудитория»	138
О-реакция	139
«Пусковые» фразы в начале ответа	143
Прояснение «рационального зерна»	149
Целься! Практика парофраза	152
Пли! Ответ после парофраза.....	158
Переход к ключевым сообщениям	160

ГЛАВА 7
УЧЕБНЫЕ СТРЕЛЬБИЩА. ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ СХЕМЫ

Ситуация 1: «Сокращение бюджета»	169
Ситуация 2: «Увольнение сотрудников»	176
Методы репетиции.....	185
Ситуация 3: «Презентация для инвесторов»	190

ГЛАВА 8

«ЗЕЛЕНАЯ ЗОНА». САМЫЕ ЛЕГКИЕ В МИРЕ ВОПРОСЫ

Сколько будет 7×8	198
Вопросы бывают разные — «зеленые», «желтые», «красные»	199
Как реагировать на вопросы из «зеленой зоны»	203
Как реагировать на вопросы с затруднениями	207

ГЛАВА 9

«ЖЕЛТАЯ ЗОНА». ВОПРОСЫ «СРЕДНЕЙ ТЯЖЕСТИ»

«Розовая кофточка» в «желтой зоне»	222
Как распознать эмоционально-полемический вопрос	224
«Почему вы не...?» и «Вам не кажется, что...?»	228
Три степени конфликтогенности	231
Как реагировать на «желтые» вопросы	234
Отстройка после подстройки	238

ГЛАВА 10

«КРАСНАЯ ЗОНА». ВОПРОСЫ ОСОБО ТЯЖКИЕ

История одного скандала	246
Свойства провокаций и провокаторов	247
Типы «красных» вопросов	250
Вести, а не вестись	258
Отвечать ли на «красные» вопросы?	260
Уклоняться от зла и наносить добро	265
Техники реагирования на провокации	266
Практика реагирования на провокации	277

ГЛАВА 11
ПРИНЦИП ПВО.
КАК УПРАВЛЯТЬ «ТРУДНОЙ» АУДИТОРИЕЙ

Нереально «трудная» аудитория.....	284
Типы «трудных» слушателей	285
Принципы реагирования на «трудное» поведение.....	287
Принцип-1: Принятие	288
Принцип-2: Включение	289
Принцип-3: Опора на большинство	290
Шкала реакций на «трудное» поведение	291
Работа с «трудным» большинством.....	303
Что, если аудитория не мотивирована?	305
Что, если люди не в настроении?	308
Правила управления любой аудиторией	309
Практикум по управлению аудиторией	315

ГЛАВА 12
ЗА ГРАНЬЮ ПРИЛИЧИЯ.
КАК ОТВЕЧАТЬ НА ПРЯМЫЕ НАПАДЕНИЯ

Яйца Михалкова.....	322
Яйца Шварценеггера	323
«Око за око» или... «подставь другую щеку»?	325
Как ответить красиво?	330
Практикум по реагированию на прямые нападения	334

ГЛАВА 13

**ТЕХНИКИ ОСТРОУМИЯ.
КАК ПОБЕЖДАТЬ ВРАГОВ, УЛЫБАЯСЬ ВМЕСТЕ С НИМИ**

Остроумные и не очень.....	340
Можно ли это развить?.....	342
Как это работает? Принцип электрофора.....	345
Как это развить? Формула остроумия.....	347
Когда это уместно?	354
Техники остроумных ответов.....	360
Энкоды. Заготовки для остроумных ответов	367
Практикум остроумия	372

ГЛАВА 14

**ПОЕДИНОК.
КАК ОТВЕЧАТЬ НА ВОПРОСЫ 1x1**

«Трудное» общение на публике и общение 1×1.	
В чем разница?	380
Недовольный клиент и злой начальник	381
«Хитрый» рекрутер	390
10 приемов речевой самообороны.....	397
Вместо заключения: Ответы	
на «трудные» вопросы в исполнении мастеров.....	404
Примечания.....	411
Список литературы	412

ЧТО У ВАС В РУКАХ. ВМЕСТО ВВЕДЕНИЯ

У ВАС В РУКАХ – первая в России полноформатная книга о том, как отвечать на «трудные» вопросы и работать с негативно настроенной аудиторией. До этого тема освещалась отдельными главами в книгах о деловой коммуникации и в моей книге карманного формата «101 совет как отвечать на провокационные вопросы». Последняя стала бестселлером в своей категории, отсюда и спрос на полноформатное издание. И все же, почему «вопросы»?

Во-первых, вопросы с целью «проверки на вшивость» чаще всего задают в ситуациях, от которых зависит ваш профессиональный успех. Вы просите денег у инвестора? Защищаете проект? Проходите собеседование? Будьте готовы к «трудным» вопросам! Окажись вы на месте инвестора, клиента или работодателя, вы и сами бы их задали, не так ли? Еще бы! Ведь вопросы помогают расставить точки над *и*, выяснить всю подноготную, а если надо – сорвать маски и увидеть за отрепетированным текстом реального человека: «Так вот он какой на самом деле!»

Во-вторых, большая часть воспоминаний о вас формируется у людей на основе того, как вы отвечаете на их вопросы. В публичных выступлениях вопросы – это те самые 20% времени в конце вашей речи, которые на 80% определяют последнее впечатление. Конечно, один или даже серия блестящих ответов не сделают вас лидером. Однако серия *неблестящих* ответов точно поставит ваше лидерство под вопрос.

[<<< Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

В-третьих, очевидно, что человека дискредитирует не сам провокационный вопрос, а ответ на него. Только в стрессовой ситуации становится понятно, кто чего стоит. А раз так, то стоит учиться отвечать на «трудные» вопросы.

Обычно люди называют вопрос «трудным» всякий раз, когда он:

- неясен или неудобен;
- явно агрессивен;
- содержит скрытый подвох.

В этом случае сама необходимость отвечать ставит отвечающего в трудное положение:

- С чего вы взяли, что это сработает?
- Почему так дорого?
- Кто вам такое сказал?

В значимых ситуациях вопрос звучит как выстрел. Он оглушает, сбивает с мысли, не дает времени на «подумать». Мы глотаем воздух, хватаемся за подручные предметы и выдаем что-то невразумительное. Это потом, «после драки», мы придумываем самый лучший в мире ответ. И будем мучить себя мыслью о том, как надо было... И поклянемся себе, что в следующий раз так и сделаем! Но вот настает «следующий раз», и все повторяется. Почему?

Находясь на линии огня и отвечая на каверзные вопросы, неподготовленный оратор выдает в лучшем случае половину желаемого ответа. Вторая половина приходит «опосля». **Эта книга позволит вам выбрать лучший ответ из 2–3 вероятных, т. е. повысить свою эффективность на порядок.** Как это возможно?

Во-первых, благодаря перемене отношения к самим вопросам. Во-вторых, благодаря развитию умения слушать вопрос и понимать, что за ним стоит. В-третьих, благодаря освоению *схемы построения ответа*. Эта схема-конструктор

позволит вам выдавать нужную реакцию почти мгновенно. Опираясь на нее, вы будете давать сначала технологичные, а потом и просто блестящие ответы на самые провокационные вопросы. Правда, для этого вам нужно учесть, что...

У ВАС В РУКАХ интерактивная книга-тренинг. Она была разработана на основе интервью с дюжиной бизнес-тренеров, наиболее известных в России и США, а также контент-анализа более чем 300 провокационных вопросов из разных сфер бизнеса и политики: от больших пресс-конференций В. Путина до «горячих линий» для недовольных клиентов... Оказалось, что удачные ответы разных спикеров на одни и те же «трудные» вопросы содержали много общего. Успешные спикеры независимо друг от друга следовали единой схеме построения ответа, которую я бы хотел передать вам в этой книге.

Поэтому эта книга станет настольной для всех, кому приходится отвечать на непростые вопросы и задавать их: спикеры и слушатели, клиенты и провайдеры, инвесторы и стартапы, абоненты и операторы «горячих линий», тролли и модераторы Интернет-форумов, студенты и профессора, работодатели и соискатели... Словом, если вы еще не научились отвечать на вопрос рекрутера: «В чем ваш главный недостаток?» или вас все еще ставит в тупик классическое: «Где деньги, Зин?», эта книга тоже для вас.

Почему я называю эту книгу интерактивной? От всех остальных она отличается тем, что ее нельзя просто читать, с ней нужно работать. Вооружитесь карандашом и будьте готовы оказаться «на линии огня» прямо в момент чтения! По ходу нашей работы я буду просить вас:

- смотреть ссылки на видео лучших (и худших!) ответов в истории;
- выполнять упражнения вместе со мной;
- предлагать свои версии ответа на «трудные» вопросы;

- проговаривать свои ответы вслух;
- сравнивать свои ответы с моими;
- сравнивать свои ответы с ответами реальных спикеров.

Если вы хотите еще больше интерактива, вооружитесь смартфоном с QR-сканером и будьте готовы в любой момент отправиться в мультимедийное путешествие. Сканируя QR-коды*, вы сможете получить доступ к:

- закрытой части моих авторских материалов;
- коротким 3-минутным учебным видео специально для читателей;
- более 50 видеофрагментам, которые иллюстрируют текст.



Перейдите по этой ссылке на вашем смартфоне и прямо сейчас узнайте, как реагировать на агрессию в зале на примерах выступлений Медведева, Путина и Буша. Смотрите больше видео в каждой главе!

Взаимодействуя с книгой, вы получите от нее максимальный эффект. А если вы захотите этот эффект удвоить, приходите на мой тренинг «На линии огня». Там вы сразу увидите, что благодаря книге вы на голову выше тех, кто ее не читал.

Эта книга – первое в России интерактивное издание совместно с образовательной платформой Courson.ru. Обладатели этой книги получат доступ к полноценному онлайн-курсу «На линии огня» со скидкой 20% по купону **KUZINonline****. Участники курса смогут не только читать, но и активно взаимодействовать с автором.

*QR код («QR – Quick Response – быстрый бтклик») – это двухмерный штрихкод (бар-код), предоставляющий информацию для быстрого ее распознавания с помощью камеры на мобильном телефоне. См. например тут: <http://qrcoder.ru/>

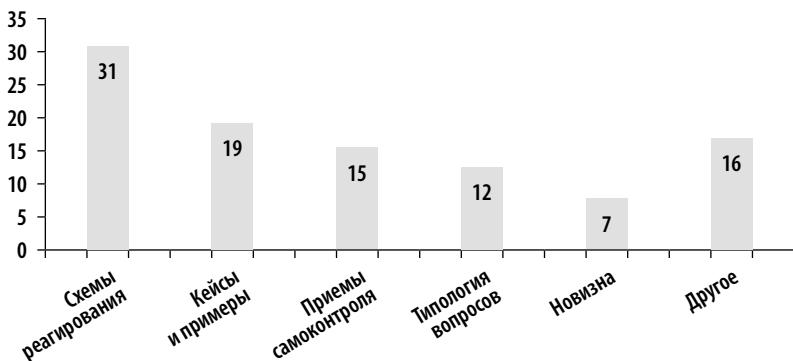
**Для активации купона пройдите по адресу www.courson.ru/promo, введите код KUZINonline, нажмите «Купить» и пройдите регистрацию.

Если же вы захотите эффект от книги удвоить, приходите на мой тренинг «На линии огня». Там мы на практике отработаем все приемы, которые вы получите в книге.

Впрочем, если вы не ставите высоких целей, а хотите просто насладиться процессом чтения, то для вас главное в другом. Когда я спросил свою старшую дочь, что должно быть в книге, она сказала: «Папа, главное — картинок побольше!» «Хм... хорошо, — подумал я про себя, — а что еще?», и решил спросить потенциальных читателей, чего они хотят. Сказано — сделано, поэтому...

У ВАС В РУКАХ книга, написанная по прямому заказу читателей. Летом 2013 года я провел опрос в социальных сетях. В нем приняли участие более 600 респондентов — HR-специалистов, бизнес-тренеров, коучей, консультантов, участников тренингов, а также их друзей и друзей их друзей. Вот фрагмент из массива ответов (привожу без редакции).

Хочу внятную технологию!! / Классификация неудобных вопросов / Рабочие варианты реакций / Структура ответа / Много примеров и рекомендаций / Сами вопросы! / схема подготовки к вопросам // Алгоритм действия / Понимать технику провокационных вопросов использовать и разоблачать, приемы противодействия / Как научиться быстро соображать и как выигрывать время, чтобы подготовиться к толковому ответу / Получить несколько тактик с объяснением механизма работы каждой из них. / Конкретику давай! // Я узнаю не менее 20 способов на них отвечать / Несколько вариантов ответов на один вопрос / Разбор разных вариантов ситуаций / / Как выиграть время и не держать зал в тишине эти несколько секунд? / Почему хороший ответ всегда приходит после того, как ответил глупость? / Как поставить на место того, кто специально задает такой вопрос / Отвечать остроумно! четко! / Как ответить спокойно, а не «кинуться» / Примеры из жизни, алгоритм ответов / Пометить в карман универсальный ответ на все случаи жизни / Чем больше конкретных примеров, тем выше ценность книги / / как грамотно увернуться от такого вопроса, но при этом «не потерять лицо» / новые приемчики в общении с наглецами/...



В этом массиве около 400 пожеланий и запросов. Я посмотрел на пятерку самых популярных ожиданий, и вот что получилось:

Самый популярный запрос — о «схемах реагирования» — полнее всего описан в главе 6. Если вас интересуют кейсы и примеры, откройте наугад любую страницу, и вы обязательно натолкнетесь на вставку с историей, примером из жизни или разбором практической ситуации. Таких вставок в книге более 100. Приемы самоконтроля описаны в главе 3. Что касается типологии вопросов и ответов — смотрите главы 8, 9, 10. Таким образом, в книге даны ответы на абсолютное большинство вопросов потенциальных читателей. Правда, за «новизну» ручаться не смогу. Запросы типа «узнать то, чего я не знаю» требуют, пожалуй, личного знакомства, чтобы их удовлетворить. И это возможно хоть сейчас — пишите на info@sergey-kuzin.com и задавайте свои вопросы мне лично. И, пожалуйста, побольше провокационных!

А сейчас переверните страницу и... в добный час!

*Искренне ваш,
Сергей Кузин*

О, моя душа,
будь готова ко встрече с Ним,
с ТЕМ, КТО умеет задавать вопросы.

T.C. Элиот

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)