

Heinz Lemmermann

KOMUNIKACJA WERBALNA

Szkoła dyskutowania

TECHNIKI ARGUMENTACJI, DYSKUSJE, DIALOGI



Wydawnictwo ASTRUM
Wrocław 1997

Tytuł oryginału
Schule der Debatte

Przekład
BETA ŚLĘZAKA

Opracowanie redakcyjne
KRZYSZTOF USCINSKI

Ilustracja na okładce
PIOTR GROMUŁ

Spis treści

OD AUTORA	9
1. DIALOG: DYSKUSJA I DEBATA	11
Uwagi wstępne	11
Podstawowe formy dialogu	16
2. DYSKUSJE I PERTRAKTACJE	21
Przygotowanie i przemyślenie kompozycji wypowiedzi	22
Dialektyka, sofistyka, temperament polemiczny	25
My i nasz przeciwnik: techniki i taktiki prowadzenia rozmów	31
Udział w dyskusji	58
Słowo końcowe	61
3. TECHNIKI ARGUMENTACJI	65
Podstawowe reguły uzasadniania i planowania argumentacji	65
Techniki	81
Wtrącenia i uwagi rzucane z sali	119
Przykład dyskusji	125
Ćwiczenia w dyskusji „za” i „przeciw”	129
e-mail: astrum@pwi.wroc.pl	
Zamówienia na książkę można składać również w sieci Internet poprzez Internetową Księgarnię Wysyłkową	
http://www.wcss.wroclaw.pl/firmy/astrum/	
ISBN 83-87197-12-2	
(ISBN 83-85242-44-9 wyd. I)	

4. WSKAZOWKI DLA PROWADZĄCYCH DYSKU-	
SJĘ	137
Zasady ogólne	
Techniki prowadzenia dyskusji	137
INDEKS NAZWISK	140
	153

*Najpozytyczniejsze książki to te,
które prowokują czytelnika do ich uzupełnienia*

Wolter

Od autora

Nie każdy w swej karierze zawodowej musi wygłaszać „wielkie” przemówienia. Ale pewne jest, że każdy musi umieć dyskutować, prowadzić rozmowy służbowe. Na coż zda się wiedza i dobre pomysły, jeśli nie potrafimy przekonać do nich innych naszymi wypowiedziami i argumentami.

Prezentowana *Szkoła dyskutowania* pragnę zaprośić Państwu wszechstronną pomoc w tym zakresie. Podobnie jak w mojej poprzedniej pracy, *Szkoła retoryki*, tu również wykorzystałem swoje wieloletnie doświadczenia, obserwacje i przemyślenia dotyczące codziennej praktyki politycznej, kulturalnej i pedagogicznej.

Uwzględnitem tu także literaturę fachową, wykorzystując naukowe osiągnięcia z dziedziny retoryki, psychologii i pedagogiki – o ile oczywiście mają one znaczenie dla sfery praktycznej.

Najkrócej mówiąc, książka ta ma stanowić przystępne wprowadzenie do tematu i zaznajomienie Czytelników – zwłaszcza poczatkujących – z podstawowymi zagadnieniami. Krytyczny Czytelnik nie

zaakceptuje „na wiarę” wszystkiego, co tutaj znajdzie. Być może, na podstawie własnych doświadczeń, niektóre propozycje będzie mógł uzupełnić, inne – zakwestionować lub skorygować. Teoretyczna *Szkoła dyskutowania* może stanowić jedynie pomoc dla szkoły praktycznego dyskutowania, przez jaką każdy z nas musi przejść indywidualnie.

Winien jestem podziękowanie moim przyjacielom i znajomym za poczynione przez nich uzupełnienia i poprawki. Dziękuję zwłaszcza Arminowi Kaiserowi (Lilienthal) za bardzo pomocne wskazówki na temat praktyki prowadzenia pertraktacji i uzasadniania.

Lilienthal-Trupe k. Bremy

Heinz Lemmermann

Dialog: dyskusja i debata

Uwagi wstępne

Na jednym z duńskich ratuszy widnieje napis: „Nikt z nas nie wie tyle, ile wszyscy razem”. Trudno o bardziej precyzyjne i celne uzasadnienie idei dyskusji. Dyskusja to specyficzna forma rozmowy. Ale też forma bardzo szeroka. W jej zakres wchodzą zarówno nasze potoczne rozmowy, cała codzienna „mała retoryka”, jak również na przykład wielkie oficjalne polemiki, toczone w nawiązaniu do rozmaitych publicznych wystąpień.

Granica pomiędzy dyskusją a debatą jest co prawda płynna, jednak istnieją pewne specyficzne rysy, pozwalające na wyodrębnienie obu form.

Dyskusja to termin pochodzenia łacińskiego: «*discutere*» — rozbić, rozpatrzyć, rozrozbić. Znaczenia te odnoszą się do sfery wypowiedzi, objaśnień, rozmów, wspólnego wyjaśniania stanu rzeczy.

Kto rzeczywiście dyskutuje, ten próbuje poznać prawdę, uzyskać właściwy osąd rzeczy na drodze wspólnych przemyśleń. Często kroć próbuje się

dojść do wspólnego stanowiska, rozwazając i wyjaśniając daną kwestię z różnych punktów widzenia. „Niemaloiwa jest dyskusja z kimś, kto zamiast szukać prawdy, zakłada, że ją już posiada”. Często dopiero wielostronne roztrząsanie faktów i wniosków, dyskusię z udziałem wielu stron pozwalają na uzyskanie jasności. To właśnie miał na myśli Luter, gdy pisał:

„Mowa jednego to jeszcze nie mowa, słuchaj dopiero, kiedy rozmowa”.

Podczas gdy w dyskusji najważniejsze jest to, że daje ona możliwość lepszego wyjaśnienia sprawy, debata charakteryzuje się tym, że przeważa w niej chęć przeformowania własnego stanowiska.

Ważna jest tu umiejętności dokonania tego, Debatą to słowo pochodzenia francuskiego, które oznacza właściwie (walkę na słowa) (z łacińskiego «belligerere» – walczyć). Kto prowadzi debatę, ten ma już wyrobioną opinię w danej sprawie i chce ją przeforsować. Pragnie wpływać na przeciwnika, przekonać go i skłonić do działań, które uważa za stosowne. W każdej dobrze prowadzonej debacie, nawet jeśli ma ona ostry i polemiczny charakter, sporó jest elementów dyskusji – musi ona bowiem bazować na rzeczonej argumentacji. Nie każdy człowiek ma okazję do wygłaszaania wielkich mów. Nie każdy staje wobec takiej konieczności. Ale niewiele jest osób, które nie miałyby codziennie wdawać się w dyskusje, debaty, rozstrzygające rozmowy – prowadzone mniej lub bardziej rzeczowo, z mniejszą lub większą wprawą, z lepszym lub gorszym skutkiem.

Wygłaszczenie własnych opinii i polemizowanie z cudzymi to istotne elementy między ludzkiej komunikacji. Prawo do wymiany opinii, możliwość dialogu, należy do niepodważalnych zasad demokracji. Dyktatury ograniczają wolność dyskusji, a niejednokrotnie zupełnie ją duszą.

Od najdawniejszych czasów dialog był siłą napędową w wielkich sporach historii powszechnej: tak w obszarze sztuki (dramat grecki), jak w sferze religii i polityki. Bardzo pouczające byłoby pokazanie wszystkich tych sytuacji, w których debaty i dyskusje zyskały nieoczekiwane istotne znaczenie historyczne. Na przykład nie zapominamy, że w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej dopiero po wieloletnich dyskusjach z kwakrami uznano walkę z niewolnictwem za konieczność; opinia ta, wyszedłszy od kwakrów, stopniowo zataczała coraz szersze kęgi.

Inny przykład: ostre stanowisko Martina Lutra wobec ówczesnego Kościoła znalazło wyraz w słynnych 95 Tezach, ale wypracowane było najpierw w trakcie długich polemicznych debat z przeciwnikami, na przykład z drem Eckiem.

Dyskuje i debaty wchodzą w zasadzie w zakres Wielkiej Szkoły Retoryki. Przemówienia można przygotować co do przecinka – nie da się tego zrobić z dyskusją czy debatą; w dużo większym stopniu jesteśmy tu uzależnieni od partnerów. Nasze wypowiedzi to właściwie odpowiadanie przed partnerami (pamiętajmy o podwójnym znaczeniu słowa „odpowiadać”). W tej dwuznaczności wyraża się specy-

fika dyskusyjnego dialogu: „Mówiąc do kogoś, udzielamy wyjaśnień na jego odpowiedź, odpowiadając z kolei przed nim za własną wypowiedź” (Karl Löwith). Tylko demagog i dyktator traktuje swych adwersarzy jak przedmiot poddany jego woli. Uczestnik prawdziwej dyskusji, czy debaty poważnie traktuje opinię swych partnerów, bez względu na to, czy są jego przyjaciółmi, czy przeciwnikami.

Trzeba jednak stwierdzić, że niewielu ludzi wystarczającym stopniu ćwiczy swoją umiejętności dyskutowania. Nawet eksperci legitymując się wysokimi kwalifikacjami i rozległą wiedzą nie zawsze potrafią dobrze zaprezentować się na konferencji czy obradach. Brak im umiejętności przekonywania. Tak o tym pisano jeszcze przed trzydziestu paru laty: „Solidny i wartościowy dorobek całego roku czy wręcz całego życia łatwo może zostać zmarnowany w trakcie źle przygotowanej półgodzinnej konferencji. Studiujemy mechanikę, prawo, ekonomię, handel zagraniczny, zarządzanie. Zdobywamy wiedzę w zakresie materiałoznawstwa, technologii, komunikacji, analizy rynku, transportu, prawa podatkowego. Ale nie uczymy się sztuki pertraktacji, a dopiero dzięki niej cała ta wiedza może wykazać swoją rzeczywistą skuteczność” (Eilis/Siedel).

Dobry mówca wcale nie musi być dobrym dyskutantem. Jakże często wspaniali mówcy w trakcie dyskusji nie są już w stanie wypowiadać się dość rzecznego, nie potrafią cierpliwie wysłuchać dyskontantów, opanować chwilowych emocji, znaleźć tak-

townej odpowiedzi. Jakże często brak im chęci do rzeczywistego porozumienia się z przeciwnikiem!

Tam, gdzie chodzi jedynie o wygłaszanie własnych

sądów, gdzie przeciwnika chce się wysadzić z środ-

ta i nic innego się nie liczy, tam nie ma mowy

o rzeczywistej dyskusji. „Prawdziwy kunszt dialogu

wymaga przed wszystkim przewyciężenia nie

uświaddamianych sobie własnych słabości” (Eberhard Müller).

Dobry dyskutant musi być elokwentny i stanow-

czy, rzecznowy i cierpliwy, musi umieć słuchać innych

i wczuć się w ich sytuację, wreszcie – co równie-

wazne – musi dysponować całym bogactwem tech-

nik argumentacji i perswazji.

Nie sposób oczywiście spełniać wszystkich tych

wymogów, ale taki właśnie byłby ideał.

Podważać własne stanowisko i pozwalać, by pod-

wazali je inni – to zachowanie rzadko spotykane

w praktyce. Niestety, ludzkie słabości i czysto ego-

styczne motywacje zbyt często stanowią przeszkodę

w prowadzeniu uczciwej rozmowy. O naszej uczy-

wości Wilhelm Busch układał takie otwarcie sceptyczne

rymowanki:

„Gdyby tak każdy w pamięci przechował wszystko, co w miłości i nienawiści

jeden o drugim plotkował,

a każde klamstwo na włos by zamienił,

włochate by z nas były niedźwiedzie

i nikt by się nie wylenił”.

Dialog prowadzony w ramach dyskusji, czy debaty

tem z założenia różni się od potocznego rozmowy, iż partnerzy są w nim nastawieni na **konkretny cel:** na wyjaśnienie danej sprawy lub na przeforsowanie własnego stanowiska – a czasem na jedno i drugie. Natomiast w potocznnej rozmowie wątki dialogu „wędrują” zazwyczaj bez celu, przeskakujemy z tematu na temat zdając się na czysty przypadek. W dyskusji i debacie jest inaczej — o ile oczywiście właściwie się je poprowadzi.

Podstawowe formy dialogu

Dyskusje i debaty przybierają bardzo różne formy. Pertraktacje na przykład charakteryzują się tym, iż zawsze mają ścisłe określony praktyczny cel: na posiedzeniach i konferencjach dyskutuje się i rozmawia po to, by w efekcie ustaleń mogły być podjęte pewne działania. Obok nich istnieją takie formy dyskusji, po których spodziewamy się pewnego teoretycznego lub praktycznego efektu, ale nie jest on bezwzględnie wymagany. Do tej grupy zalicza się dyskusje prowadzone w nawiązaniu do wykładu czy prelekcji, rozmowy przy okrągłym stole, a także dyskusie typu panelowego bądź forum.

„Dyskusje i pertraktacje dotyczące sfery gospodarczej mają to do siebie, iż pozostają pod przemożnym naciskiem rynku; to właśnie różni je od dyskusji naukowych. W gospodarce wyniki pertraktacji mają zazwyczaj konsekwencje bezpośrednie, prowadzą do

konkretnych efektów materialnych, często dotyczących naszej egzystencji” (Armin Kaiser).

W dyskusji toczonej w nawiązaniu do wykładu bądź prelekcji słuchacze mają możliwość stawiania pytań lub wysuwania zarzutów pod adresem prelegenta. W rozmowach przy okrągłym stole wszyscy uczestnicy są dyskutantami równouprawnionymi. Ale býwa i tak, że na dyskusję taką zaprasza się fachówców, a ich zadaniem jest poinformowanie i przekonanie uczestników w kwestiach specjalistycznych; można by to nazwać spotkaniem „informacyjno-konsultacyjnym”. „Cel takich rozmów to nie pokonanie partnera, ale pozykanie go dla nowych idei; nie narzucać obcych mu treści, lecz pobudzenie drzewiącej w nim gotowości do akceptacji nowych poglądów” (Eberhard Müller).

Należy tu pamiętać o ważnej pedagogicznej mądrości, która w równym stopniu obowiązuje także uczestników dyskusji: w miarę możliwości nie narzucaj partnerom swoich opinii – dyskutuj w taki sposób, aby sami mogli wypuścić wnioski z twojego toku rozumowania.

W ramach dyskusji panelowej rozmowę prowadzi między sobą paru zaproszonych gości i z reguły słuchacze nie mogą brać w nie udziału na tych samych prawach. W dyskusjach typu „forum” słuchacze kierują swoje pytania i zarzuty jedynie do wybranych osób, które występują w charakterze rzeczników dyskutantów; zazwyczaj zresztą sala przygotowana jest w taki sposób, że rzecznicy – wysunięci

przed dyskutantów – siedzą skierowani ku audytorium.

Nierzadko popełnia się błąd, zapraszając do dyskusji panelowej lub forum zbyt wielu uczestników. Na przykład jeśli każdemu z dziesięciu (lub większej liczby) uczestników przyzna się na wstępną tylko prezentację po trzy minuty, to runda taką zabierze już pół godziny, a może nawet trzy kwadranse. Przy tak dużej liczbie osób konieczne jest ścisłe narzucenie kolejności wystąpień, a że zazwyczaj nie udaje się też uniknąć licznych powtórzeń – dyskusja traci naturalny rytm i kompletnie uchodzi z niej życie. Natomiast uczestnictwo czterech czy sześciu rozmówców, reprezentujących odmienne stanowiska, daje możliwość poprowadzenia dyskusji bardzo ciekawej, żywej i przejrzystej.

Przy zbyt dużej liczbie uczestników niemożliwe jest też, by rozmawiał „każdy z każdym” – trzeba więc z góry określić odpowiednią formę dyskusji. Często dobrą opinią stuchaczy cieszą się polemicznisi prowadzone jedynie przez dwóch protagonistów (w polskiej telewizji taką formę miał na przykład program *Bez znieszczenia*). Tego typu rozmowa pozwala zazwyczaj na bardzo jasne sformułowanie odmiennych opinii w danej kwestii. Natomiast zapraszając do dyskusji panelowej większą liczbę rozmówców, narażamy się na niebezpieczeństwo, że rozmowa będzie rozwilekła, niejasna i mało efektywna – stuchacze poczuja się nieusatysfakcjonowani. Uniknięcie takiej sytuacji to podstawowe zadanie

prowadzącego dyskusję (patrz: rozdz. 4 – Techniki prowadzenia dyskusji).

W kolejnych rozdziałach naszej książki zaprezentowane zostaną podstawowe wiadomości niezbędne każdemu uczestnikowi dyskusji. Ograniczą się one jednak tylko do kwestii retorycznych. Sprawy organizacyjne – związane z przeprowadzaniem posiedzeń, konferencji, obrad itp. – omawiają liczne pozycje fachowe.

Dyskusje i pertraktacje

Zanim przejdziemy do prezentacji poszczególnych technik argumentacji, omówić musimy parę ogólnych zagadnień dotyczących dyskusji i pertraktacji. Przedstawimy je w następującej kolejności:

1. Przygotowanie i przemyślenie kompozycji wyowiedzi
2. Dialektyka, sofistyka, temperament polemiczny
3. My i nasz przeciwnik: techniki i taktyki prowadzenia rozmów
4. Udział w dyskusji
5. Słowo końcowe

Aby rzeczywiście poradzić sobie z przebiegły i doświadczonym przeciwnikiem, trzeba umieć pośugiwać się skutecznie nie tylko dialektyką i retoryką, ale również rozmaitymi środkami traktycznymi i technicznymi. Dla jasności wykładu całość tej problematyki rozbijamy tutaj na pięć oddzielnych podrozdziałów, choć oczywiście nie wolno zapominać, że w praktyce wszystkie omawiane tu kwestie są ze sobą ścisłe powiązane.

Przygotowanie i przemyślenie kompozycji wypowiedzi

Do rozmów nie można przygotować się tak dokładnie jak do wykładu. Dyskusja stawia przed nami duże wymagania: musimy wykazać się wiedzą, umiejętnością koncentracji, dużą przytomnością umysłu, polemicznym temperamentem i umiejętnością dobitego formułowania kwestii.

Dlatego przy przygotowaniu do dyskusji powinieneś skoncentrować się przede wszystkim na trzech sprawach:

A. Muszę opanować całość odnośnej problematyki i ustalić cel planowanych rozmów. Powinieneś przy tym próbować postawić się dokładnie w położeniu mego przeciwnika: Co on będzie chciał osiągnąć? Jak daleko mogę się posunąć, a jakie są moje minimalne wymogi? W jakich okolicznościach mogę ustąpić i zgodzić się na kompromis? Należy więc wysondować całe potencjalne pole dyskusji.

B. Musze skonstruować własną argumentację i przemyśleć jej konsekwencje: Jak mogę ułatwić im zgodę na moje stanowisko? Dokładnie muszę przy tym odzielić kwestie istotne od marginalnych.

C. Muszę sobie wyobrazić przewidywany przebieg dyskusji. Bardzo ważne jest właściwe skonstruowanie projektu porządku obrad. Trzeba przed wszystkim rozważyć pytanie: „Czy zaplanowany czas dyskusji pozwala na podjęcie większej ilości pro-

blemów? Nieradko porządek obrad bywa tak przeladowany, że nie pozwala na staranną realizację zaplanowanych punktów lub uniemożliwia przeprowadzenie całości do końca” (Armin Kaiser).

„To, czy umiem przewidzieć, jakie punkty porządku obrad mogą sprawić szczególną trudność, i wyjaśniać je we wstępnych rokowaniach – świadczy o naszej szczególnej wprawie” (Walther Rathenau). Warto bardzo starannie posortować proponowane punkty porządku obrad. Sprawy kluczowe, „orzechy najtrudniejsze do zgryzienia”, nie powinny pojawić się ani na początku, ani na końcu. Jeśli już na wstępie dyskusja natrafia na taki „orzech”, prowadzi to zazwyczaj do specyficznego zablokowania rozmowy. Z psychologicznego punktu widzenia najkorzystniej byłoby usytuować te punkty w środkowej fazie dyskusji, najlepiej bezpośrednio po takim punkcie, co do którego można się spodziewać ogólnej zgody. Dzięki temu partnerzy będą mogli bez emocji i w pewnym wyciszeniu przystąpić do owego punktu kontrowersyjnego. Przesuwanie takiego punktu do końcowej fazy dyskusji jest niekorzystne z dwóch powodów:

- 1) często tylko ze względu na ograniczony czas lub też z powodu zmęczenia uczestników nie udaje się tej ważnej sprawy omówić gruntownie;
- 2) taka „mocna” końcówka – w której dojdzie na przykład do dużej rozbieżności zdania i usztywnienia stanowisk – zepsuje zapewne atmosferę i utrudni podjęcie kolejnej tury rozmów.

! na koniec jeszcze parę krótkich uwag. Materiał, który ma być przedmiotem rozmów, warto opanować wrecz na pamięć. Jeśli przedmiotem rozmów ma być umowa, a efektem – jej podpisanie, należy w ramach przygotowań do rozmów utrwalic sobie w pamięci najistotniejsze punkty umowy. Gdy chcemy zapoznać partnerów z sytuacją finansową, potrzebne liczby lepiej przytaczać z pamięci niż z kartki. Wazne jest, by na argumenty przeciwnika umieć odpowiać natychmiast, czerpiąc kontrargumenty z pamięci. Rozkowania to swoista walka, często walka o kazde słowo, każdą liczbę. A biegła znajomość rzeczy wszes robi na przeciwniku wrażenie.

Jednakże „pamięć to istota zmienia i kapryśna nicią młoda dziewczyna: nagle broni się przed tym, co wcześniej stokroć już dawała, a później, gdy już wcześnie nie myślisz, nagle samaci to przynosi” (Schopenhauer). Warto więc zabezpieczyć się i w krótkich punktach zanotować sobie pewne faktury i argumenty. Nie powinno się zapominać również o drobnych sprawach organizacyjnych, które mogą mieć wpływ na przebieg rozmów. Ileż czasu i wysiłku stracić można na źle przygotowanym zebraniu! Wazne jest na przykład sporządzenie protokołu – odpowiedzialny może być za to prowadzący dyskusję lub wyznaczona przez niego osoba. Jedno z afrykańskich przysłów mówi: Co napisane – zobowiązuje; co powiedziane – może być zapomniane.

Zawsze należy pamiętać o obowiązku krytycznej analizy swego wystąpienia; niezależnie od tego, czy

prowadził się wykład, czy uczestniczyło w rozmowach. Jeśli siła retoryki naszego przeciwnika rozbito gromila nas, jeśli w krzyżowym ogniu krytyki rozbito naszą argumentację, trzeba potem w ciszy i spokoju przeanalizować tę krytykę, aby móc się lepiej zabezpieczyć na przyszłość: Co wypadło dobrze? Co było złe? Jak mogłem lepiej odpowiadać na zarzuty? /Vażniejsze myśli przychodzą poniewczasie – to z kolei przystowie niemieckie. Trzeba więc zebrac wysunięte kontrargumenty i już w domu dokładnie wyszöffować możliwe odpowiedzi. Praktyka dowodzi, że raz uzyte argumenty stale powracają. Jeśli, przykładowo, trzykrotnie wygłasza się takie samo przemówienie polityczne, to z dużą dokładnością można przewidzieć, jakie kontrargumenty pojawią się w późniejszych dyskusjach. Można się więc odpowiednio przygotować. Nowe argumenty to naprawdę rzadkość – niczym piwonia na północnym biegumie. Wilhelm Busch powiada:

„Nowe myśli przychodzą rzadko, pilnuj, byś stare mówił gładko”, A patrząc na filozofię czy politykę, trudno nie przyznać mu racji, gdy mówi: „Wszystkie myśli – od początku świata – były już w użyciu”.

Dialektika, sofistyka, temperament polemiczny

Termin dialektika pochodzi z języka greckiego (dialegomai – rozmawiam). Dziś dialektika to sło-

wo bogate w różnorodne odcięcie znaczeniowe. Tą ograniczymy się jedynie do retorycznego jego sensu i – zgodnie z pierwotnym znaczeniem – odniesiemy je do sztuki prowadzenia dysput.

* *Dialektika to sztuka dyskutowania, która polega na tym, by wobec sprzeczności poglądów umieć wyszukać skuteczne argumenty na korzyść własnego stanowiska, by umiejętnie je uporządkować i przedstawić w sposób przekonujący.*

Dialektika jest zatem istotnym komponentem dyskusji, zakotwiczonym w psychologii i logice. Natomiast sofistyka i demagogia nie są dialektyką, lecz niby-dialektką, psychologicznie wypolerowanym, wyrafinowanym pozorem dialektyki. Dialektika – nie zaniedbując skuteczności – niezmiennie troszczy się o prawdę. Natomiast sofistyka i demagogia nastawione są jedynie na osiągnięcie pożądanego skutku.

Wcześniej już powiedzieliśmy, że debata to polemiczna i antagonistyczna forma dyskusji. Należały to teraz uzupelnić. W toku dyskusji wspólnie z partnerem zabiegamy o to, by uzyskać jasność w danej sprawie. Natomiast przystępując do debaty zakładamy, że sprawa jest już dla nas jasna i że dysponujemy uzasadnionymi już przekonaniami – teraz musimy tylko przekonać naszych oponentów. A oni przystępują do debaty z takim samym zamiarem.

Zawsze narażeni jesteśmy na niebezpieczeństwo, iż przyjmując rolę adwokata danej sprawy popad-

niemy w jednostronność i że ucierni na tym merytoryczną stronę naszego wystąpienia. Istnieje groźba, iż popadniemy w sofizmaty. Karl Jaspers pisal: „Myśleniu, które narzuca sobie rolę adwokata, zawsze właściwe są takie oto cechy: z góry określony jest już cel – nasza «prawda»; badanie sprawy uwazamy za zakończone; zadaniem argumentacji jest uzasadnienie tego, co już ustalone, wbrew wszelkim podnoszonym zarzutom; należy to za wszelką cenę uratować, dogmatycznie obstając przy określonej opcji i broniąc jej nieskończenie elastycznymi uzasadnieniami”.

Najdoskonalszy dialektyk to ten, po kim nie można poznać, że jest dialektykiem. Jeśli utrwała się już jego sława i wiadomo, że z nim trudno się zmierzyć, bo stosuje wyborne dialektyczne chwyty, wówczas w szerokich kregach owocuje to antypatią. A nie ma nic niebezpieczniejszego niż antypatią, która wynika z poczucia niemocy.

* Przyjrzijmy się teraz nieco bliżej sofistycie, by lepiej wyjaśnić jej istotę.

Ma rację Rudolf Bartels, gdy w swoim (bardzo zresztą kontrowersyjnym) podręczniku pisze: „Oto środki, jakich zazwyczaj używa się, aby zatuszować instrumentalny charakter prawdy: 1) przesadzanie, 2) przekręcanie, nadawanie nowych znaczeń, zniekształcianie, 3) przemilczanie, 4) uogólnianie” (patrz: rozdz. 3 – *Techniki argumentacji*).

Karl Jaspers wprowadza następującą definicję: „Sofistyka to wykorzystanie różnych sposobów myślenia z – nieświadomym lub świadomym – zamia-

rem wprowadzenia polemisty w błąd. Od zwykłej pomyłki różni się tym, że z założenia dąży do faktu. Od dowcipnej gry słownej tym, że zmierza do praktycznej realizacji". Sofista nas osłania, wykorzystuje wszystkie możliwe pseudologiczne sposoby, by nas oszukać.

* Przykład zwodniczego sofistycznego wnioskowania odnajdujemy u Hansa Patocki: „Wojna jest nieuniknioną naturalną koniecznością, istotą życia jest bowiem walka”. Wniosek został tu po prostu założony w przestępstwie. Powstaje przy tym pytanie, czy walka jest rzeczywiście istotą życia. A jeśli nawet przystać na to, wówczas i tak fałszem pozostanie utożsamienie walki z wojną.

Protagoras (485–415 p.n.e.) był niezwykle wspaniałym wobec swego zdolnego, lecz biednego ucznia Euathlusa i zaproponował mu taki otwórkład: „Zapłacisz mi za naukę dopiero wówczas, gdy wygrasz swój pierwszy proces”. Po naukach u Protagorasa Euathlus imiał się różnych zajęć, zarabiał dobrze, ale nigdy nie brał udziału w żadnym procesie – chciał w ten sposób zakpić ze swego nauczyciela. Wreszcie Protagoras uznał, że są to głupie zary i zaskarzył go, myśląc przy tym: „Tak czy inaczej Euathlus wpadnie. Jeśli przegra proces, będzie musiał zastosować się do orzeczenia sędziów i zapłacić mi; jeśli zostanie uniewinniony, będzie i tak musiał zapłacić, wygra bowiem swój pierwszy proces”. Euathlius pokazał jednak, czego nauczył się u swego mistrza i odparł tak: „Nic mi nie grozi. Jeśli przegram proces, wówczas nie będę

musił zapłacić, ponieważ przegram swój pierwszy proces. Jeśli zostanę uniewinniony, wówczas zgodnie z orzeczeniem sędziów nie będę musiał płacić”. Nie łatwo rozpoznać, na czym polega tu fałsz wnioskowania.

Do każdego sofizmu należy podejść z chłodną przenikliwością. Nikt nie jest uodporniony na sofistyczne chwyty cudze i własne. Jak pokazuje doswiadczenie – szczególnie trudno zachować krytyczm w stosunku do samego siebie. „Samokrytyczm to – zgodnie z najgłębszą jego istotą – nic innego jak uczciwość lub dążenie do niej” (Walter Poppelreuther).

Najlepsza znajomość dialektyki nie pomoże, jeśli dyskutant będzie formułował swoje racje opieszale i po długim dopiero namyśle. Zeby odepiąć atak przeciwnika, trzeba działać możliwie błyskawicznie:

„Zapamięta mu potomność jaką umysłu miał przytomność”
(Wilhelm Busch)

Temperament polemiczny wiąże się z nierozerwanie z postawa walcząną. „Ta sztuka to rzadka umiejętność. Tylko wyczwiczony umysł, umysł wprawiony w walce, jest w stanie w każdym momencie przystąpić do kontruderzenia. Trzeba umieć błyskawicznie uchwycić sens tego, co powiedziane, z niezwykłą przenikliwością oceniać słowa i szcycić się logiczny, precyzyjnym myśleniem” (G. Köhler). Temperament polemiczny potwierdza się nie tylko wówczas, gdy dyskutant umie rzeczowo odepiąć zarzuty, ale

także i wtedy, gdy stosownym dowcipem potrafi przeciwnika rozbroić. Taki mówca prze ciąga rozbawionych słuchaczy na swoją stronę. Lloyd George wystąpił niegdyś przed jedną z angielskich organizacji kobiecych, której członkinie zdecydowanie nie zgadzały się z jego opiniemi. W pewnym momencie dotarł do niego oburzony głos: „Gdyby był pan moim mężem, podałabym panu truciznę!”. Lloyd George odpalił na to z uprzejmym ułkniętem: „A gdyby pani była moją żoną – zazłybym ją”.

Filozof Alois Riehl tak nigdyś powiedział studentowi, który podczas wykładu szurał z niezadowoleniem butami: „Gdy wysłucham już pańskich nóg, bardzo proszę, by pan wysłuchał moich uzasadnień”.

W czasie przedwyborczej kampanii Kennedy'ego ktoś rzucił w kandydata nadgniątą dynią. Owoce wylądowały na stole tuz przed mówcą. Na to Kennedy: „Mam powód, aby przyjąć, iż jeden z obecnych na tej sali moich przeciwników straci głowę – oto leży ona tu przed mną”. W umiejętności szybkiego ripostowania można się z powodzeniem wyciągnąć. Przed wszystkim – prowadząc szybkie, cięte dialogi z przyjaciółmi. Poza tym warto przystosować się różnym polemikom i zastanawiać, w jakich miejscach moglibyśmy zareagować jakąś ciętą ripostą. Jeśli sami braliśmy udział w dyskusji, przemyślmy potem z dystansu, jak ewentualnie inaczej moglibyśmy zareagować na tę czy inną kwestię.

*My i nasz przeciwnik:
techniki i taktyki prowadzenia rozmów*

W każdej rozmowie uwzględnić trzeba specyfikę naszego partnera.

„Na czó cierpi większość rozmów? Prowadzi się je zbyt nieświadomie. Niezbędny świadomi jesteśmy ich celu, niezbędny świadomi partnerów, jakich właśnie mamy przed sobą, niezbędny świadomi psychologicznej skuteczności użytych sformułowań” (Alfred Mohler).

Przede wszystkim należy zdać sobie jasno sprawę z własnej pozycji wyjściowej. Jest ona zdeterminowana głównie tym, iż partnerzy dyskusji nie zawsze zajmują to samo miejsce w hierarchii zawodowej i społecznej. Na przykład jeden jest przedstawicielem parlamentarnej mniejszości, a inny ma za sobą większość; pozycja pierwszego nie zapewnia mu siły, natomiast drugi dysponuje (przynajmniej w tym momencie) siłą pozwalającą na przeformowanie własnej woli – nawet wbrew solidnym kontrargumentom. W podobnej sytuacji jest firma pertraktująca z innym, dużo silniejszym od siebie przedsiębiorstwem. Trzeba spójrzeć trzeźwo: gra o przeformowanie własnych interesów jest łatwiejsza dla tej strony, za którą stoi siła. W takich przypadkach można mówić o komunikacji asymetrycznej (w przeciwieństwie do symetrycznej, czyli równowaznej). Dla słabszego partnera oznacza to, iż sam sobie musi wypracować grunt nadzwyczaj precyzyjnym przygotowaniem i sprawnym prowadzeniem rozmów.

Istnieje jednak kilka prostych, ścisłe ze sobą powiązanych zasad obowiązujących wszystkich, niezależnie od aktualnego układu sit:

1. Partnera należy wysłuchać.
2. Partnera należy szanować.
3. Należy dbać o dobry klimat rozmów.
4. Nie wolno bagatelizować silny obiegowych przekonań.

5. Należy dbać o jasny sposób wyrażania się i unikać nieporozumień słownych.
6. Jeśli to możliwe, trzeba być uprzejmym, miłym i zachowywać się dyplomatycznie.
7. Jeśli to konieczne, trzeba być nieustępliwym; jednak gdy robi się gorąco, należy zachować cierpliwość i zimną krew.
8. Partnerowi należy utawić aprobatę naszego stanowiska.

9. Należy dążyć do osiągnięcia swojego celu – a przynajmniej do znośnego kompromisu.
10. Należy przemyśleć sposób prowadzenia rozmów, a także rozmaite możliwości taktyczne.

1. Partnera należy wysłuchać

„Niejednokrotnie bywa tak, że rozmówca – czy to z zarozumiaństwa, czy dla kaprysu – prowadzi dyskusję z dużą arrogancją. Calkowicie pochłonięty dążeniem, by udzielić odpowiedzi na to, czego nie dosłuchał, pogranzony we własnych myślach, wciąż je powtarza, nie słuchając zarzutów partnerów” – takie spostrzeżenie poczynił już w siedemnastym wie-

ku La Bruyère. Niekonkluzywny przebieg dyskusji bierze się często stąd, iż uczestnicy nie słuchają siebie we właściwy sposób. Niestety, prawdą jest to, co pisał Jean de Boisson – nawet jeśli wyraźli to nieco przesadnie: „Debata to często roznamiętiona rozmowa, w której dwoje ludzi wypowiadają się przeciwko sobie, lecz każde słucha tylko siebie”.

Jakkolwiek brzmiałoby to paradoksalnie – dobry dyskutant musi umieć milczeć. Uważne wysłuchanie tego, co mówią partner, to nie tylko wymóg szacunku wobec niego, ale również istotny warunek rzeczowej rozmowy. Trafnie ujal to Adam Müller mówiąc, iż umiejętność słuchania to „sztuka wnikania w obca naturę”.

„Gdy słuchasz tylko jednym uchem, to tak, jakbyś na wolnym biegu dawał «pełny gaz» – zużywasz benzynę, ale nie ruszasz z miejsca” (Lydia Strong).

Zapytano kiedyś Bernarda Shawa, dlaczego właściwie człowiek ma dwoje uszu, lecz tylko jeden język. „To bardzo proste – odpatr. – Ponieważ powiniśmy więcej słuchać niż mówić”.

Wielu ludzi wręcz czyna na najmniejszą pauzę w rozmowie, by móc się w nią wcisnąć i zabrać głos. Gdy nie dopuszcza się ich do głosu – zwłaszcza jeśli jest to głos krytyczny – wówczas odczuwają to jako swoistą presję. A triumfowe pod presją uczucia i opinie kumulują się i niespodziewanie wydostają nagle na światło dzienne. Trzeba zatem niejako łagodzić afekty: partner musi móc „wyrzucić wszystko, co mu leży na wątrobie”. Interweniować należy jedynie przy zbyt częstych powtórzeniach.

Gdy kanclerz Konrad Adenauer wrócił w 1961 roku z podróży do Ameryki, wygłosił taką uwagę: „Prezydent Kennedy opanował również sztukę słuchania; dlatego też (!) tak dobrze z nim się dyskutuje”. Niekiedy trzeba partnerowi zwrócić uwagę na konieczność wysłuchania i naszego głosu, zwłaszcza gdy przerwa nam przed czasem, mówiąc: „Proszę i mnie pozwolić wszysktko powiedzieć – ja przecież wysłuchałem pana do końca”.

2. Partnera należy szanować

„Kultura rozmowy to kultura zachowania” (Korff). Nic nie wpływa tak fatalnie na klimat rozmów, jak sytuacja, w której jedna ze stron – zamiast poważnie omówić argumenty przeciwnika – zbywa je pogardliwym ruchem ręki. Gdy namy do czynienia z nierównym nam partnerem, głupotą jest wygrywanie swej intelektualnej lub formalnej przewagi. W odniesieniu na takie zachowanie partner prawdopodobnie raz na zawsze „obwaruje się” antypatią. Osiemnastowieczny pisarz szwajcarski Lavater zalecał: „Nigdy nie wypowiadaj o drugim złych opinii, jeśli nie jesteś ich pewny. A gdy jesteś ich pewny, zapytaj sam siebie: po cóż to opowiadac?”.

Mimozy to – w porównaniu z większością ludzi – istoty gruboskórne i niewrażliwe. Nawet jeśli winno nas to zmylić. Ich psychiczna kruchosć poznano tym, jak łatwo ich zranić i jak drugo goją się terany – jeśli w ogóle się goją.

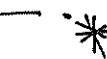
„Jeśli już nie możesz pokonać przeciwnika na płaszczyźnie merytorycznej, zrób to przy najmniej w sferze psychicznej” – oto często stosowana recepta. Nie bez przyczyny kraży więc w kręgach maklerskich powiedzenie: „Droga do plaży wybrukowana jest pomówieniami”.

3. Należy dbać o dobry klimat rozmów

Ten punkt związany jest ścisłe z poprzednim. Przed wszystkim należy znać nazwiska wszystkich uczestników. W razie konieczności można sporządzić sobie побieżny szkic sali i odpowiednio nanieść na nim nazwiska poszczególnych osób. Anonimowość rozmówców nie wpływa korzystnie na klimat rozmów. Amerykański sekretarz stanu Kissinger cieszy się opinią negocjatora skutecznego – a to między innymi dlatego, iż jak rzadko kto umiał w kryzysowych momentach zadbać o rozładowanie atmosfery. Złe wiadomości przyjmowały ze spokojem, troską i skupieniem, a dobre – z serdecznością i zaraźliwą wręcz radością.

Gdy to tylko możliwe, trzeba udzielić rozmówcom pozytywnego emocjonalnego wsparcia! Jeśli go brakuje, rozmowy wiloką się w ponurym nastroju, a uczestnicy dotkliwie odczuwają skutki tego lodowatego chłodu.

Ważne jest dostosowanie się do danej sytuacji emocjonalnej i umiejętność odbierania rozmaitych impulsów, sygnalizujących nastroje partnerów. Oczywiście zewnętrzne sygnały bywają bardzo różne, ale



są pewne powszechnie standardy mimiki i gestykulacji. Pozytywne reakcje, takie jak zycienna wymiana spojrzeń lub przychylne (zazwyczaj bardzo lekkie) skinięcie głowy, różnią się wyraźnie od reakcji negatywnych, a więc kryjących w sobie dezaprobatę. Do tych ostatnich należą: odchylenie tułowia i wzruszenie ramion, grymas ust i unikanie kontaktu wzrokowego, nieporuszona „twarz pokerzysty” i znarszczone czole. Parę milych, zachęcających słów, jakąś osobista uwaga czy krótka, sympatyczna dykteryjka mogą przyjemnie rozładować śmiertelną powagę rozmów. Nie bez powodu organizuje się niektóre rozmowy w kameralnej atmosferze wspólnego posiłku – zwykłe wieńczy je pomyślne zakończenie.

4. Nie wolno bagatelizować siły obiegowych przekonań

W Ewangelii św. Jana odnajdujemy typowy przykład utrwalonych obiegowych przekonań:
 „45. Filip spotkał Nataniela i rzekł do niego: znaleźliśmy tego, o którym pisał w zakonie Mojżesz i prorocy — Jezusa, syna Józefa z Nazaretu.
 46. Wtedy Nataniel rzekł do niego: czy z Nazaretem może być coś dobrego?”

Wszystkich nas dotyczy to samo, co Nataniela: tkwimy po uszy w uprzedzeniach, przesadach i przekonaniach obiegowych. Nawet nie wyobrażamy sobie, jak bardzo jesteśmy nimi naznaczeni. Jak często, zanim starannie rozwijamy wszystkie racje, mamy już uprzednio ustaloną opinię.

Na płaszczyźnie filozoficznej prześledzić te zakamuffowane relacje Jürgen Habermas w „Erkenntnis und Interesse”, wykazując, w jak wysokim stopniu ludzkie możliwości poznawcze uzależnione są od szeroko rozumianych doraźnych interesów.

*
 Dochodzi tu jeszcze i ta okoliczność, że uprzedzenia i stereotypy są efektem umysłowego lenistwa. Ktoż bowiem bez szczególnej potrzeby zakwestionuje chętnie własny punkt widzenia (stynna stała się już wypowiedź pewnego opozycyjnego posła: „Nieznanie mi są powody i racje, jakimi kieruje się rząd, ale ich nie pochwalam”*). Mamy tutaj do czynienia z uprzedzeniem w formie najczystszej.

Kto sądzi, że do przeforsowania pewnych opinii czy projektów wystarczy dostateczne ich uzasadnienie, ten nie docenia emocjonalnej siły uprzedzeń. Oczekiwania, jakie kryją się za nzym sposobem myślenia, odgrywają tak przemożną rolę, iż dominują nad wszystkim i istotnie determinują treści uprzedzeń. Często można spostrzec, jak to rozmówca racjonalizuje treści żywionych uprzedzeń wynikających z określonych emocjonalnych uwarunkowań: po prostu wyszukuje dla nich racjonalne przyznanie. Ale nie są to przyczyny, lecz emocjonalne pobudki.

Erdmann pisał: „Zywimy pewne przekonania nie dlatego, iż mamy do nich powody, lecz znajdujemy powody, gdyż żywimy określone przekonania”.

* Chodzi oczywiście o posa do Bundestagu (przyp. red.)

Od innych chętnie przyjmujemy to, co pasuje do naszej własnej koncepcji. Gdy ktoś podziela nasze poglądy, skłonni jesteśmy bez trudu uznać go *eo ipso* za człowieka mądrego. Za sympatycznych uważamy tych ludzi, którzy mają o nas dobre zdanie. „Niekatwo przychodzi nam uznać za rozsądnych tych, którzy podzielają opinię odmienne od naszych” (Jean de Boissson). Ochoczo przejmujemy treść różnych uprzedzeń, o ile tylko potwierdzają one nasze sądy. Niepodważalne argumenty przeciwników chętnie nazywamy „wyrafinowaną dialektyką”, gdy zaś sami je formułujemy, mówimy zazwyczaj o „logicznej oczywistości”. Uprzedzenia i utrwalone stereotypy są głównym powodem tego, że nawet najwspanialsi mówcy rzadko potrafią spowodować zmianę poglądów, które słuchacze wcześniejszej już sobie przyswoili – zwłaszcza w kwestiach politycznych. „Bywają takie wystąpienia, które nazwać by można poskramianiem uporu” (Naumann).

Uprzedeń w naszym myśleniu nie da się wyeliminować. Można jedynie w miarę możliwości starać się je ograniczyć – zarówno u siebie, jak i u przeciwnika. Trudno jednak wytlumaczyć przeciwnikowi, że jego opinia oparta jest na pewnych uprzedzeniach i przeswiadczeniach, skoro właściwie jednym z nich jest przeświadczenie, że nie ma on żadnych uprzedzeń.

Reakcje niemieckich burokratów na niekonwencjonalne polecenia pewien polityk ujął w krótki wizerunek:

„Po pierwsze: tak właśnie robiliśmy to zawsze.
Po drugie: tak jeszcze nigdy tego nie robiliśmy.
Po trzecie: w ten sposób każdy mógłby zadać od nas dowolnej rzeczy”

Tym trzema zdaniami zawsze łatwo można odprawić petenta.

Najlepszym sposobem zwalczania swoich uprzedzeń jest spojrzenie na dany problem z punktu widzenia przeciwnika. Zawsze trzeba starać się, by teoretycznie wejść w jego położenie. Przeciwnika również trzeba do tego naklaniać: „Proszę przynajmniej raz wejść w moje położenie! Co zrobiły pan będąc w mojej sytuacji?”. Należy przeanalizować побudki kierujące przeciwnikiem: czy to, co mówi, wynika z merytorycznych przekonań, czy tylko broni on własnych interesów? Czy nie powodują nim nienawiść, chępiliwość, chęć zaimponowania?

5. Należy dbać o jasny sposób wyrazania się i unikać nieporozumień słownych

Chińskie przystowie mówi: Niejasne siowa są jak ślepe zwierzęta. Sposób wyrazania się powinien być jasny, przejrzysty i wolny od wieloznaczności. Wiele dyskusji i rozmów ma niezadowalający lub wręcz bezwocny przebieg; więcej w nich plew niż ziarna. A wynika to często stąd, iż po prostu niejasne jest znaczenie używanych terminów. Rodzą się nieporozumienia, gdyż rozmówcom brak wspólnej płaszczyzny. Zapobiec temu może jedynie sprawne i jasne zdefiniowanie stosowanych pojęć. „Czasem przeana-

lizować trzeba coś, co wydawało się już dawno ustalone” (G. Chr. Lichtenberg). Gdy pojawiają się jakieś nieporozumienia, trzeba od razu postawić pytanie: „A co pan właściwie rozumie pod pojęciem...” Dzisiejsze kłopoty z wzajemnym zrozumieniem wynikają w dużej mierze ze specyfiki języków specjalistycznych. Fachowcy tak mocno uwiklani są w swoje dziedziny i właściwie im sposoby wyrazania się, że nie potrafią (lub nie chcą!) wejść w położenie laików lub przedstawicieli innych dyscyplin – „handlowcy nie rozumieją techników, technicy nie rozumieją handlowców” (Arnim Kaiser). Obie grupy zawodowe sypią specjalistycznymi określeniami i skrótemi, a gdy ktoś o coś pyta, ma wrażenie, że się kompromituje. To mocno utrudnia rozmowy.

Jak temu zaradzić? Albo trzeba zadbać o to, by w skład każdej z grup wchodziły specjalisci różnych dyscyplin, albo na samym wstępnie osoba prowadząca powinna – może nawet w dowcipnej formie – poprosić o zrozumiałe dla wszystkich formułowanie wypowiedzi.

6. *Jeśli to możliwe, trzeba być uprzejmym, mylym i zachowywać się dyplomatycznie*
Jak pisze Busch: „Komu dla innych brak uprzejmości, ten wciąż doznańe samych przykrości”... Prośba lub rozkaz nie będą mniej dobite, jeśli doda się do nich nieco uprzejmości, zaś zapobiegne to wewnętrznym oporom przy ich realizacji” (Blümel). Uprzejmość nie powinna się oczywiście przekroić w po-

chlebstwa czy wręcz kłamstwa. Przesadzona uprzejmość również brzmi niedobrze.

Nieuprzejma forma ma negatywne skutki. Jakże często zarzucamy przeciwnikowi: „Niewątpliwie ma pan rację, ale mógłby pan to wyrazić w innej formie”. Hamilton doradza: „Rzecz, którą chcesz zganić, określ godnie, dobierając takie wyrażenia, jakich użyłbys dla jej usprawiedliwienia”.

Jeśli atmosfera rozmów do tej pory była przyjemna i nagle pojawia się jakiś absurdalny argument przeciwnika, nie powinno się od razu wytaczać ciężkiej broni. Nie używajmy w takich przypadkach sformułowań typu: „Opowiada pan czyste nonsensy!”, lecz wyróżmy to łagodniej, na przykład: „Wydaje mi się, że to niezupełnie tak”. Głupotą jest wykrzykiwanie pod adresem przeciwnika: „Czy nie widzi pan, jakie wygaduje bzdury?”.

Jest takie portugalskie przystowie: *Zie słowa ranią mocniej niż ostry miecz*. Krytykując przeciwnika, zachowujmy pozory: „Czy mógłby pan jeszcze raz przeanalizować swoje stanowisko?” Musimy mu pokazać, że staramy się go zrozumieć. *

Bywają bardzo specyficzne formy nieuprzejmości. Zdarzają się na przykład dyskutanci, którzy mają zwyczaj prowadzić argumentację z pozycji wyznawców czy obrońców pewnych fundamentalnych, niewzruszonych prawd. Wreszcie odpychającą działa na nas ktoś, kto odgrywa rolę mędrcy, nie przyjmuje poważnie żadnych zarzutów i wyniosłe feruje wypuki, jakby ziemskie drobnostki oceniał z perspektywy

wszelkimi. Niewątpliwie jest to rodzaj arrogancji. A różnych jej form bywa sporo.

Dzięki prawdziwej uprzejmości życie staje się znośniejsze. Pewien teolog pisząc, że prawdziwa uprzejmość to „nie tylko środek znieszczały stosowany w przypadkach, gdy musimy zakomunikować – przypuszczalnie bolesną – prawdę; to także proforma okazania drugiemu człowiekowi szacunku; czytelna forma zwołowania prawdy”:

I znów przysłowie:

Prawda to przyprawa stosowana rzadko,

no a jeszcze rządziej trawi się ją gładko.

Z uprzejmością wiąże się jedna jeszcze kwestia – dyplomatycznego zachowania. Samo pojęcie dyplomatyczności jest dość płynne. Odnosi się je zarówno do umiejętności operowania nic nie mówiącymi, nie-wiązącymi frazami, jak i do umiejętności ubrania przekazywanej prawdy w odpowiednią formę. Naj-trafniej, jak sądzę, zdefiniował dyplomatyczność Blümel: „Działać dyplomatycznie to wyjawiać prawdę na tyle, na ile to konieczne; ubierać ją w przyjemne formy; umieć się wycofać; bardzo ostrożnie obstawać przy swoim”.

Istotne cechy postawy dyplomatycznej to ostrożność, takt i uprzejmość. Istnieje jednak duży nietrzeźwiczeństwo, że w wyniku różnych dyplomatycznych przemilczeń rozmowy staną się niejednoznaczne lub wręcz nieszczere. Ktoż nie zna tych niejednoznacznych sformułowań, tych zaoławianych wypowiedzi, których treść – zadekretowana w zdaniu głów-

nym – w zdaniach pobocznych ulega już ograniczeniom za sprawą rozmaitych wtrątów typu „o ile”, „niejako”, „być może”, „jeżeli” itp. Busch pisząc o tym tak:

„Być może» to przebiegły raczek był, posuwał się do przodu, to znów w tył».

Talleyrand – chcąc podkreślić skłonność dyplomatów do subtelnej nieuczciwości – posłużył się osobiistym porównaniem:

„Gdy dama mówi «nie»,

myśli: «być może».

Gdy dama mówi «być może», myśli: «tak».

A gdy wprost mówi «tak», to żadna z niej dama.

Gdy dyplomata mówi «tak», myśli: «być może».

Gdy dyplomata mówi «być może», myśli: «nie».

A gdy wprost mówi «nie», to żaden z niego dyplomata.

Inną jeszcze cechę zachowania dyplomatycznego wydobył niegdyś Aneurin Bevan, polityk brytyjskiej Partii Pracy. Jego szofer zabiądzil pewnego dnia w gęstej londyńskiej mgle; szukając drogi, opuścił szybę samochodu i zapytał przechodnia: „Gdzie jestem?”. Na to padła nadzwyczaj uprzejma odpowiedź: „W samochodzie, sir!”. Szofer chciał wysiąść, by wyjaśnić dokładnie, co o tym myśli, ale Bevan zatrzymał go ruchem ręki i rzekł: „Tylko spokojnie,

mój drogi. Otrzymał pan odpowiedź zalecaną przez najlepsze szkoły dyskursu: była krótka i jasna, nie było w niej nic poza prawdą, a pytającemu nie wniosła nic ponad to, czego by wcześniej i tak nie wiedział. Jakże często rzad w taki właśnie sposób mnie odprawiał!"

7. *Jeśli to konieczne, trzeba być nieustępliwym; jednak gdy robi się gorąco, należy zachować cierpliwość i zimną krew*

Kolejne chińskie przystowie poucza: *Jajka nie powinny spierać się z kamieniami.* Wskazywałem wcześniejszej, że w punkcie wyjścia wzajemna sytuacja rozmówców rzadko ma charakter symetryczny. Za- zwyczaj jedna ze stron ma przewagę. Jak konstataje Arnim Kaiser – „czasem nasz rozmówca nie ma silnych argumentów, ale za to ma silną pozycję; przy takim przeciwniku szczególnie trudno przeforsować własne racje”.

Uczestnicząc jako przedstawiciel opozycji w obradach lokalnego parlamentu, sam niejednokrotnie doświadczalem tego, jak większość parlamentarna bez ceregieli wykorzystuje swoją silę – nawet wbrew wzawnym i słusznym racjom. W ramach jednej z debat przedstawilem staranną i – jak sądzę – wyczerpującą argumentację, która, nie doczekawszy się zadnej dłuższej dyskusji, została szybko odrzucona w głosowaniu. Gdy poskarzyłem się na tę sytuację szefowi przeciwniej frakcji, ten mrugnął do mnie porozumiewawczo i rzekł: „Musisz pamiętać, że może nie jesteśmy najmądrzejsi, ale na pewno najliczniejsi”.

W takich przypadkach – a mogą zdarzyć się i bardziej kuriozalne – nie pomoże żadna argumentacja. Pozostaże nam jedynie akcja informacyjna i przeniesienie dyskusji na szerokie forum opinii publicznej.

Wiele osób doświadczonych w rozmaitych per- traktacjach i debatach (np. A. Kaiser) potwierdza obserwację, iż w ostatnich dziesięcioleciach istotnemu zaosztrzeniu uległ ton prowadzonych rozmów – zwłaszcza gospodarczych na forum międzynarododo- wym. Przyczyną tego jest przede wszystkim zaos- trzenie się walki o rynki zbytu. Zachodzące w przemy- śle gwałtowne zmiany na wielu szczebiach zarządza- nia sygnalizują, że od ludzi kierujących rozmaitymi przedsięwzięciami wymaga się sukcesu za wszelką cenę. Zgodnie z brutalną amerykańską maksymą, w interesach obowiązuje zasada *hire and fire*: jak raptownie zabłyśniesz, tak – w razie niepowodzeń – raptownie „spłoniesz”. Sytuacja ta powoduje, że rozmowy mogą przerodzić się w debaty typu *catch-as-catch-can*, w których wykorzystywane bywają najrozmaitsze nieuczciwe techniki argumentacji, de- monstrowane tu w rozdziale 3. (zawarte tam wskazó- wki będą pomocne w rozpoznawaniu tego typu argumentacji).

Nawet jeśli rozmowy mają charakter bardzo rze- czowy i stanowczy, można je prowadzić kulturalnie i z zachowaniem wszelkich zasad uprzejmości. Zdarza się jednak i uprzejmość przesadzona. W niektórych gremiumach rozmowy mają tak nienaturalny, układny i wyciszony ton, jakby prowadzone były w salonach

napuszonych wytwarznych modniś. Ale i tutaj, jak powiada Rother, często zadziwia nas „widok szacownych osób, które w dystyngowanym sposobie serwują sobie elegancko opakowane złości”.

Móże być i tak, że nasz partner popada w drugą skrajność i maksymalnie wykorzystując swój donośny głos, narzuca rozmowie ton bardzo ostry. „Jego groźby i poczenia mają nas zmusić do powrocenia” (Busch). Być może jest to prowokacja, ale wywołuje podenerwowanie i oburzenie, które doprowadzają nas do bezsilności. Czyż nie ma racji Busch, gdy dowodzi, że owo „powalające nas oburzenie to stan podrażnionej duszy, jakiego doświadczamy, gdy mówimy nas coś dotknier”! Natomiast W. Rother pisze tak: „Najstarsza (...) forma intelektualnego sporu polega na tym, że przeciwnicy okładają się wzajemnie bogatym assortymentem dobrze dobranych impertynencji”. Gdy czyleś zdenerwowanie zepsuje nagle dobrą atmosferę, nie trzeba od razu tragiczować. Po doświadczeniach i uodpornionych dyskutantach powinno to spływać niczym bryzg wody po zahartowanej skórze starego wilka morskiego. A poza tym – ostra burza z priorynami jest mimo wszystko lepsza niż tłumiona zimna wściekłość. Potok impertynencji może czasem mieć tak orzeźwiające działanie jak ulewny deszcz w duszny letni dzień. Impertynencje służą często higienie umysłu, w sporach toczonych przed wiekami należały wreszcie do dobrego tonu. Klasyczni reprezentanci tej „dyscypliny” – Luter i Schopenhauer – władali niewyczerpanym rezerwuarem wyz-

wisk i mocnych, obraźliwych zwrotów. W porównaniu z nimi impertynencje naszych czasów brzmiąniczym niewinnym komplementem. Gdy więc przeciwnik rzuci nagle „grubszym” słowem, w odpowiedzi można na wprawdzie odplacić pieknym za nadobne, ale z reguły dużo lepiej nie dać się wcignąć w awanturę i zachować wymowny spokój. Nawet wówczas, gdy przeciwnik puka się znaczaco palcem w czolo. A jeśli popisuje się swoją wiedzą przyrodniczą i porównuje nas z tak szacownymi stworzeniami jak osioł, wielbląd lub wieprz – pozwólmy mu na to, ale nie pozwólmy mu tryumfować – nie dajmy po sobie poznac, że nas uraził. Można oczywiście zasygnalizowac, iż nie aprobuujemy jego tonu, ale efekt będzie lepszy, gdy rozwścieczonego przeciwnika przygasimy rzeczną repliką. Czyż nie lepiej potraktować takich krzykaczy podobnie, jak to zrobił Busch:

„Wprawdzie swą niewyparzoną buzią ciągnie nas do awantury,
Ale przecież w gruncie rzeczy
facet dobry to z natury”.

Rany zadane słowem niełatwo się zabiłniają. „Nie można, niczym szaleniec w amoku, powalać wszystkich dookoła i zachowywać się jak bohater pewnej wierszowanki, który «będąc w ciężkiej sytuacji, był wszystkich i kopat bez racji»” (Rother). Jak zauważył były przewodniczący Bundestagu Hermann Ehlers, „w życiu codziennym, a bardziej jeszcze w praktykach parlamentarnych ostre niemerytoryczne sformułowania i impertynencje nie przyczyniają się do prze-

konania przeciwnika, lecz prowadzą jedynie do utwierdzenia go we własnych poglądach”.

8. Partnerowi należy ułatwić aprobatę naszego stanowiska

Jeśli to tylko możliwe, zacząć należy od częścioowego uznania racji przeciwnika, a potem dopiero wysuwać zastrzeżenia lub formułować własne tezy. „Nie jest to zły pomysł – pisze Hamilton – by na wstępie wyliczyć wszystkie punkty, co do których panuje zgoda pomiędzy partnerami, aby potem, na tej właśnie podstawie, wykazać rozbieżności”.

Ulubionym trikiem mówców jest odwoływanie się do pewnych nawyków myślenia. Najpierw mówca wyglasza poglądy, które na pewno zgadzają się z opiniemi słuchaczy lub partnerów dyskusji. Gdy adwersarze zgodzą się już z paroma tezami, łatwiej przystaną i na nowe (żaden polityk nic nie straci, gdy na początku wystąpienia oświadczy, że podatki są zbyt wysokie, a władza zbiurokratyzowana), Busch pisze o tym z lekką ironią:

„Nie próbuj być oryginalny, uczeńszczaną wędruj drogą. Jeśli myślisz tak jak inni, wszyscy rację przyznąć mogą!”

Zamiast ograniczać się do ostrej riposty: „Alez grubo się pan myli!”, lepiej wysuchać partnera, wypunktować wszystko, co wspólnie, zachować elastyczną postawę w kwestiach drugorzędnych i nie spierać się w sprawach marginalnych. Jeśli zmusza-

my partnera do ustępstw, musimy mu dać zarazem szansę, by zachował przy tym twarz. W przeciwnym razie nastroszy się, straci panowanie nad sobą i nie wiele już będzie do niego docierato. Ze zdenerwowanym człowiekiem nie da się przecież dyskutować. „W trakcie rozmów nie ma bardziej nieprzyjemnej sytuacji niż ta, w której partner może odpowidać jedynie nie. Trzeba więc skoncentrować się na tym, by najpierw umożliwić mu powiedzenie tak” (Nelson). Postawmy więc wcześniej niewielko pytań, którym mogliby przytaknąć. Istotne jest, iż mamy przy tym możliwość „wyśledzenia psychologicznych momentów, które dają szansę na przełamanie oporu przeciwnika” (Gerathewohl). Nieuustannie trzeba dbać o budowanie pomostów, które umożliwiąby partnerowi porozumienie z nami. Niekoniecznie od razu musimy kwestionować jego argumenty. W pierwszym rzędzie warto wydobyć z jego argumentacji to, co pozytywne, aby potem niepostrzeżenie nawiązać do własnego stanowiska. Weźmy drobny przykład. Sprawa dotyczy zatrudnienia nowego pracownika. Jeden z kandydatów zrobił wrażenie na twoim szefie, a tobie spodobał się jeszcze bardziej. Mimo to szef nie wyraża zgody na zatrudnienie go, bo „jest za młody”. Wówczas nie bronisz kandydata oponując: „Alez nie jest przeciez za młody”, lecz mówisz: „Tak, jest jeszcze bardzo młody. Ale ma bardzo dobre rekommendacje, jest energiczny i pełen zapału do pracy. Sądzę, że młodzieżczy entuzjazm korzystnie wyróżnia go spośród innych kandydatów”.

↗

my partnera do ustępstw, musimy mu dać zarazem szansę, by zachował przy tym twarz. W przeciwnym razie nastroszy się, straci panowanie nad sobą i nie wiele już będzie do niego docierato. Ze zdenerwowanym człowiekiem nie da się przecież dyskutować. „W trakcie rozmów nie ma bardziej nieprzyjemnej sytuacji niż ta, w której partner może odpowidać jedynie nie. Trzeba więc skoncentrować się na tym, by najpierw umożliwić mu powiedzenie tak” (Nelson). Postawmy więc wcześniej niewielko pytań, którym mogliby przytaknąć. Istotne jest, iż mamy przy tym możliwość „wyśledzenia psychologicznych momentów, które dają szansę na przełamanie oporu przeciwnika” (Gerathewohl). Nieuustannie trzeba dbać o budowanie pomostów, które umożliwiąby partnerowi porozumienie z nami. Niekoniecznie od razu musimy kwestionować jego argumenty. W pierwszym rzędzie warto wydobyć z jego argumentacji to, co pozytywne, aby potem niepostrzeżenie nawiązać do własnego stanowiska. Weźmy drobny przykład. Sprawa dotyczy zatrudnienia nowego pracownika. Jeden z kandydatów zrobił wrażenie na twoim szefie, a tobie spodobał się jeszcze bardziej. Mimo to szef nie wyraża zgody na zatrudnienie go, bo „jest za młody”. Wówczas nie bronisz kandydata oponując: „Alez nie jest przeciez za młody”, lecz mówisz: „Tak, jest jeszcze bardzo młody. Ale ma bardzo dobre rekommendacje, jest energiczny i pełen zapału do pracy. Sądzę, że młodzieżczy entuzjazm korzystnie wyróżnia go spośród innych kandydatów”.

Duzo łatwiej będzie partnerowi zgodzić się z naszymi życzeniami również i w takich przypadkach, gdy umożliwiimy mu samodzielne dojście do poządanych przez nas wniosków. Taką metodę stosował już Sokrates. „Stosowana przy duchowym porodzie sokratejska sztuka akuszerska to postępowanie, w którym odkrywa się sprzeczności w odpowiedziach adwokata, zmusza go do samodzielnego przeanalizowania własnych sądów i tym sposobem prowadzi do wzbowiączenia jego wiedzy. Jeśli nawet zná się już wcześniejszych odpowiedzi, trzeba pozwolić, by rozmówca miał satysfakcję z samodzielnego odkrycia, gdyż stanowi to bodziec do dalszych przemyśleń” (H. Schorer).

Wyzsza szkoła dyskusji polega tu na tym, by nie przedstawiać od razu uzasadnionego już w całości koncepcju, lecz wspólnie z partnerem przemierzać drogę argumentacji i naprowadzać go na cel. „Nikt nie lubi przecież podporządkowywać się cudzym poglądom” (Rother). Należy dać partnerowi nieco czasu, by powoli oswajał się z nowym dla niego stanowiskiem. Ta wiedza musi w nim narósnąć. Już Pascal pisał, iż „zazwyczaj łatwiej przekonują nas dowody, które sami znaleźliśmy, niż te, które nam przedstawiли inni”.

Umieć przyznać przeciwnikowi całkowitą rację to rzeczywiście rzadka sztuka. Nerozsądne jest więc brutalne forsuwanie własnego stanowiska – nawet jeśli obiektywnie racja leży po naszej stronie. Ataki na przeciwnika będą elegantsze i skuteczniejsze, gdy umiejętnie wkomponuje się je w komplementy. Nie

wolno formułować w zapale bezprzedmiotowych wypowiedzi, nawet jeśli przeciwnik do tego pro-wokuje. Gdy pojawiają się wielkie emocje, mamy skłonność do sformułowania nieprzemyślanych. W fer-worze walki szafujemy stwierdzeniami, których w rzeczywistości nie można zadawałając uzasadnić. W ten sposób bardzo łatwo odstonić swoją ska-bą stronę, co wprawny przeciwnik z pewnością wykorzysta i szybko przystąpi do miażdżącego ude-rzenia. Przeciwnikowi uniesionemu gniewem trzeba odpowiadać właśnie rzeczowo i z dużym spoko-jem.

Wielu ran zadanego przeciwnikowi nie da się całkowicie zaleczyć. Pozorne tryumfy często są przy-czną głębokiego rozgoryczenia. „Rzuconych słów już nie odwrócić” (Busch).

„Niededen, co wcześniej krzycał z zapatem, narzeką teraz: ach, po cóż to powiedziałem!” (Busch) Gdy nadarza się okazja, odpłacam po cichu za doznanie upokorzenia. Wiele zwycięstw w polemikach procenituje porażkami we wzajemnych stosunkach prywatnych.

„Kogo cieszą zmartwienia ludzi, ten sympatii zazwyczaj nie budzi” (Busch)

9. *Należy dążyć do osiągnięcia swojego celu – a przynajmniej do znośnego kompromisu*
- „Należy pamiętać, że przebieg rozmów rozłożony jest zawsze na trzy etapy: prezentacja stanowisk,

szukanie kompromisu, czynienie ustępstw" (Theato/Reinke).

Ważne jest, by każda ze stron ustaliła wcześniej, jak daleko będzie mogła ewentualnie posunąć się w kompromisach: „Mozemy sobie pozwolić jedynie na takie to a takie ustępstwa”. Kazdy, komu uda się przeforsować swoje propozycje, naraża się na wrogość i zazdrość. Trzeba się z tym liczyć i przekalkuować, czy totalny sukces nie pociągnie za sobą negatywnych konsekwencji w przyszłości.

Nie zawsze warto dążyć do przeforsowania wszystkiego, co wcześniej zamierzono. Niekiedy trzeba zadowolić się wynegocjowaniem najważniejszych punktów i doprowadzeniem do akceptowanego kompromisu (taki kompromis to nic zdروżniające). Nie wszystkie problemy dają się w pełni rozwiązać. Paul Schmidt, doświadczony obserwator, pisząc: „Kompromis to istota dyplomacji. Każdy, kto jak Hitler czy inny dyktator myśli i działa z wykluczeniem kompromisów, schodzi z drogi dyplomatycznej i sam ulega w ten sposób ograniczeniom wynikającym z metod bazujących na przemocy”.

W wielu przypadkach schemat rozmów wygląda tak: ustępstwo w jednym punkcie na rzecz wygranej w drugim. W sprawach nieistotnych zachowuje się elastyczność, idzie raczej na ustępstwa. Taka technika kompensacji wymaga sprawy i doświadczenia.

Włoskiego premiera Amintore Fanfaniego zapytano kiedyś o istotę praktykowanych przez niego wielokrotnie kompromisów. Jego odpowiedź brzmiała

ta: „Kompromis to sztuka dzielenia tortu w taki sposób, by każdy myślał, że dostał największy kawałek”.

„Zasadnicze kompromisy możliwe są jedynie wówczas, gdy w debacie panuje równowaaga interesów. Jeśli żadna ze stron nie opuszczala debat z poczuciem przegranej, to znaczy, że przebieg rozmów miał rzeczywiście dyplomatyczny charakter” (A. Kaiser).

10. *Należy przemyśleć sposób prowadzenia rozmów, a także rozmaite możliwości taktyczne*
Niniejszy rozdział dopetnic powinno jeszcze parę dodatkowych wskazówek.

Skarbnicą poczających przykładów skutecznego stosowania rozmaitych technik pertraktacji jest książka cytowanej tu już Paula Schmidta, byłego naczelnego tłumacza w niemieckim ministerstwie spraw zagranicznych. Wszystkim można by zalecić przestudiowanie błyskawicznej obserwacji poczynionych przez Schmidta w salach konferencyjnych całego świata.

Wiele z tego da się przetransponować na nasze sprawy lokalne. Warto na przykład podpatrzeć, że znakomici dyplomaci w najtrudniejszych nawet sytuacjach mają jeszcze w rezerwie odpowiednie środki.

Z tego bogactwa doświadczeń i przemyśleń przedkazać należałoby jeszcze takie otwarte sugestie:

- A. Na samym początku obrad należy określić ramy czasowe spotkania. Oszczędza to późniejszych sporów na ten temat. Przede wszystkim zaplanować

trzeba godzinę zakończenia rozmów: „Proponuję, by ok. godz. 13⁰⁰ zrobić przerwę obiadową i ponownie spotkać się punktualnie o godz. 14³⁰. Zakończenie dzisiejszej tury rozmów proponuję ustalić na godz. 16³⁰, niektórzy z nas mają bowiem dziś jeszcze zaplanowane inne sprawy. Czy są w tej kwestii inne propozycje?”

B. Dobrze jest od początku nadać rozmowom dobre tempo, rozpoczęć je bez ociągania. Główne argumenty powinny powracać wielokrotnie w różnych ujęciach. Decyzje należy podejmować wyłącznie po bardzo starannym rozważeniu wszystkich „za” i „ przeciw”. „Pochopne decyzje są efektem opieszałego myślenia” (Wolter). Osoby wydelegowane do pertraktacji muszą mieć świadomość granic swoich kompetencji i odpowiedzialności, ale jednocześnie powinny umieć podjąć stosowne decyzje; ich stanowisko nie powinno być chwiejne. Wiele rozmów wymaga prawnej konsultacji. Ważna jest tu funkcja prawników zapraszanych w charakterze doradców. Często da się przewidzieć najbardziej kontrowersyjne punkty i zasięgnąć co do nich wstępnej porady u prawnika.

C. Jeśli przewidujemy dłuższe rozmowy, nie powinniśmy już na samym początku wytaczać wszystkich działań. Argumentami również trzeba odpowiednio gospodarować – niektóre warto zostawić na sam koniec.

D. Różni partnerzy rozmów wymagają stosowania różnych technik argumentacyjnych. Gdy przeciwnik

to człowiek serdeczny i uczciwy, dobry efekt przyzniosą obrazowe porównania; na zimnym biurokracie większe wrażenie zrobi parę liczb niż setki słów. Gdy z jednym i tym samym partnerem spotykamy się przy stole obrad już parokrotnie, można coraz lepiej dostosowywać się do jego umysłowości i charakteru i w związku z tym odpowiednio przygotować argumentację.

E. Przy spornych kwestiach dobrze jest czasem porozmawiać z przeciwnikiem na osobności – jeszcze przed oficjalnymi rozmowami. Prywatna rozmowa „w cztery oczy” pozwala na uregulowanie pewnych spraw, których akceptacja na sali obrad – wobec całego bloku przeciwników – byłaby niemożliwa.

F. Na przebieg rozmów korzystnie wpływa wyraźne zakończenie granic sporu. Ostre przeciwieneństwa i niezgodności, dotyczące w zasadzie tylko jednego punktu rozmów, bardzo łatwo przenoszą się, *nolens volens*, na punkt kolejny. Często wszystko przebiegałoby bez zakłóceń, gdyby atmosfera dyskusji nie zamacił jeden punkt sporny. Gdy więc przechodzimy od owego punktu spornego do kolejnych zagadnień, natychmiast trzeba zawrzeć z przeciwnikiem „rozum”, aby móc rozważyć ten nowy punkt w atmosferze przyjaznej i rzeczowej.

G. Jeśli dyskusja ugrzejnie w pewnym punkcie, należy odnośnie kwestię postawić na nowo lub – jeszcze lepiej – zarządzić przerwę. Lekki dystans do sprawy, wspólna przekąska czy prywatna pogawędka – to wszystko może zdziałać cuda.

Przerwanie rozmów w odpowiednim miejscu może mieć istotne znaczenie dla ich przebiegu. Taktykę taką stosuje się celowo, aby wybić partnera z uderzenia. Zwłaszcza w rozmowach na szczeblu międzynarodowego tego typu zyskiwanie na czasie bywa na porządku dziennym. Ale groźne zerwaniem rozmów to już ostateczny środek, po jaki można sięgnąć.

„Czasem opłaca się na krótko przerwać rozmowy, aby we własnym gronie omówić dalszy sposób postępowania. W trakcie rozmów pojawiają się różne nieoczekiwane argumenty, czasem konsekwencje planowanych decyzji okazują się nie do końca oczywiste lub wyjaśnienia wymagają pewne aspekty prawne. To sprawia, że bardzo rzadko pertraktacje mogą zakończyć się natychmiastową decyzją podjętą w ciągu jednego dnia” (A. Kaiser).

H. Nie bez znaczenia jest również pora dnia, na jaką przewiduje się rozmowy lub wystąpienia. Godziny ranne sprzyjają rozmowom merytorycznym. Występstwa będące prezentacją własnych poglądów lepiej organizować w godzinach wieczornych – rano duzo trudniej wzbudzić entuzjazm.

Stare „lisy konferencyjne” doradzają zartobliwie: „Pamiętajcie: poskromienie uparcichów udaje się najlepiej wczesnym popołudniem – pełny żoładek osłabia siłę agresji. Natomiast rano wszyscy są wypoczęci i zwawili, a wieczorem także odzyskują siły”.

Nie trzeba chyba bliżej uzasadniać, że sprawne prowadzenie rozmów wymaga również dobrej kon-

dycji fizycznej, mocnych nerwów i umiejętności koncentracji.

I. Wazne jest również, by osoby reprezentujące tę samą stronę wzajemnie wspieraly się i uzupełniały. Powinno się zadbać o zachowanie odpowiedniej równowagi: obok dyskutanta o dużym temperamencie powinien się pojawić mówca chłodny i rzeczowy, obok „twardego” — uprzejmy. Należy też rozłożyć zadania. Jeden powinien być specjalistą w tej dziedzinie, drugi — w innej, jeden formuluje tezy, drugi argumentuje.

J. *Last not least*: szczególną dziedziną rozmów są pertraktacje międzynarodowe — tutaj wymieniane właściwie tylko na marginesie. Z ustnych i pisemnych przekazów na temat doświadczeń na tym polu mogąby powstać gruby poradnik.

Nie we wszystkich krajach przykłada się taką samą wagę do kwestii planowania tematów i ram czasowych rozmów. Być może jest to sprawa mentalności. Pewien Europejczyk, prowadząc pertraktacje w krajach azjatyckich, znalazzł się kiedyś w dość zadziwiającej dla niego sytuacji: w trakcie rozmów wszystko wydawało się jasne i gotowe do podpisania, ale następnego dnia znów dyskutowano całość od początku — tak jakby wcześniej nie było żadnych rozmów. Różne tez bywają reakcje. Na przykład Japończycy uważają za wielką nieuprzejmość przerwianie wypowiedzi — choćby nawet trwała ona nazbyt dugo. Gdy Japończyk mówi bardzo uprzemijnie „sprawa jest nieco trudna”, to — jak twierdzą dyplomaci —

oznacza to „nie!”. Jeśli mamy obracać się na forach międzynarodowych, musimy starannie zbierać informacje o mentalności i specyficznych zwyczajach naszych partnerów.

W każdym razie to, o czym mówią dwa stare przystowia rodem z Hiszpanii i Rosji, doskonale charakteryzuje dzisiejsze międzynarodowe pertraktacje:

Odpowiedź do działania

długie prowadzą drogi (hiszpańskie);

Droga od słowa do czynu

wiedzie przez sto postojów (rosyjskie).

Udział w dyskusji

Mamy tu na myśli przed wszystkim udział w dyskusji w nawiązaniu do wysłuchanego wystąpienia. Warto pamiętać o następujących sprawach:

A. Jeżeli jesteśmy nie znani zebranemu gronu, należy krótko się przedstawić. Nasz głos musi dotyczyć wyłącznie poruszanych spraw. Anglicy powiadają: straight to the point.

B. Przed zabraniem głosu należy wypunktować sobie planowane argumenty i uporządkować je (jeśli jest ich więcej). To uchroni nas przed chaotycznym wymieszaniem kwestii. Stuchając wystąpieniem – czy to głównego, czy stanowiącego głos w dyskusji – warto niekiedy zanotować pewne istotne informacje w dostawnym ich brzmieniu, aby móc je wykorzystać w swojej kontrargumentacji. Gdy przeciwnik porusza

sześć czy osiem różnych punktów, trudno wszystkie je spamiętać. Zawsze bardzo rzeczowo i efektywnie brzmi dosłowne przytoczenie wypowiedzi przeciwnika: „Wcześniej oświadczył pan...;” (dokładne notatki z wypowiedzi przeciwników mogą być bardzo przydatne również i w dużo późniejszych spotkaniach: „Przed dwoma laty oświadczył pan tu, na tej sali...”). W takim wypadku przeciwnik nie może odpowiedzieć: „Tak tego nie powiedziałem...” Nie zabierajmy jednak głosu we wszystkich poruszanych kwestiach. Wystarczy wybrać tylko parę istotnych.

C. Nie należy powtarzać czegoś, co już dość dobrze zostało przeanalizowane przez poprzednika. Mozna natomiast trafnie nawiązać do jakiegoś jego myśla. Nasza wypowiedź będzie wówczas zływa i zrobi wrażenie spontanicznego wystąpienia, nawet jeśli będzie zbieżna z tym, co wcześniejszej przygotowaliśmy w domu. Już Kwantylian twierdzi, że wystąpienie musi w miarę możliwości robić wrażenie oratio ex-temporas – zywej improwizacji.

D. Mówić trzeba jednoznacznie, dosadnie i krótko, w klarowny sposób porządkując swoją wypowiedź. Tutaj również obowiązuje dewiza „nie mówić za dużo”. Jak powiada Busch: „Nie zyska sympatii, kto mówi wiele, nawet gdy to mądry mąż. Często więcej można powiedzieć w jednym zdaniu niż w długiej tyradzie. Na pewnym spotkaniu przedwyborczym prezentowało się dwóch kandydatów. Jeden wygłosił długą, znakomitą mowę, w której

obiecywał zebranym najwspanialsze rzeczy. Drugi powiedział tylko jedno zdanie: „Drodzy wyborcy – to wszystko, o czym on mówił, ja chcę realizować”. Wilhelm Busch zaleca słuchaczom sceptyczny: „Nie buduj wiele na słowach jego, nawet gdy facet najmilszy z niego; obietnice są niczym dąb, lecz czyny – mają moc tylko wiotkiej olszyny”.

E. Nie należy przekraczać przyznanego limitu czasu. Krótką wypowiedź słuchacze zawsze oceniają pozytywnie. Jeżeli dyskusja trwa już dugo, a mimo to chcemy się w nią włączyć, warto najpierw zorientować się, jaki nastój panuje na sali i ustalić: co powinno jeszcze być powiedziane? Jaki temat został już na śmierć „zagadany”? Kiedy będzie dobry moment na zabranie głosu? Jeżeli zależy nam na tym, aby nadać dyskusji określony kierunek, należy poprosić o głos już na samym początku. Ale można też poczekać, az inni się wypowieǳą – nadarza się wówczas okazja, by podsumować wszystko, co najważniejsze i zaproponować jakieś ostateczne storturowania. Słuchacze chętnie przyznają nam wtedy rację, gdyż uważają, że po całej tej gadaninie wreszcie ktoś powiedział coś rozsądnego.

Ostatnie zdanie – jak w każdym wystąpieniu – powinno być wcześniej przygotowane lub przynajmniej dokładnie przemyślane. Musi ono stanowić mocny akord końcowy. Większość dyskutantów nie potrafi sobie poradzić ze znalezieniem na poczekaniu efektownego zakończenia.

Stwo końca

Jeśli dyskusja toczy się w nawiązaniu do naszego wstępniego wystąpienia, mamy do wyboru trzy możliwości:

A. Można odpowiadać bezpośrednio po każdej wypowiedzi.

B. Można połączyć parę wypowiedzi – możliwe zbliżonych tematycznie – i udzielić na nie łącznej odpowiedzi.

C. Można udzielić odpowiedzi jedynie w głosie końcowym.

Słuchacze stawiają pytania, uzupełniają lub kwestionują treść wystąpienia. Jeśli wystąpienie ma wiążący, merytoryczny charakter, lepiej jest rozwazać punkt po punkcie. Przy wystąpieniach będących prezentacją poglądów lepszy efekt daje podsumowanie w słowie końcowym. Na marginesie drobny taktyczny trik, polecaný przy ostrych debatach politycznych: dyskutanci powinni zostać zobligowani do występowania przy mównicy. Naszym przeciwnikom będzie bowiem dużo trudniej dyskutować przy mównicy niż gdyby pozostawali w bezpiecznym otoczeniu swoich sojuszników na sali.

Jeżeli nasze poprzedzające dyskusję wystąpienie miało charakter prezentacji poglądów, interwencja nasza jest wskazana jedynie wówczas, gdy przebieg dyskusji grozi przeformułowaniem stanowiska. W sprawie końcowym nie ma przy tym potrzeby odnoszenia

sie do wszystkich, drobnych często spraw, podniesionych w dyskusji.

Wśród dyskutantów daje się wyróżnić trzy grupy:

1. Partnerzy przedstawiający rzeczowe argumenty.

2. Dyskutanci skłonni do gadań i rozmaitych słownych gierek, którzy zazwyczaj nie mają zielonego pojęcia o omawianej kwestii — „któ gada, a nie rozmie wiele, łatwiej językiem miele” (Busch).

3. Zapaleńcy, zawsze skoncentrowani na swoim ulubionym temacie i z uporem kierujący dyskusję w tą stronę (dyskusja łatwo przeradza się w arenę popisów rozmaitych maniaków).

Bardzo trafnie określił cechy dobrego dyskutanta stynny austriacki polityk Metternich: „W ciągu całego mojego życia znałem tylko dziesięciu lub dwunastu ludzi, z którymi rozmowa była przyjemnością: umieli trzymać się tematu, nie robili powtórzeń, nie mówili tylko o sobie, nie wsluchiwały się jedynie we własne słowa, byli zbyt dobrze wykształceni, by wdawać się w banalny i mieli wystarczająco dużo taktu i dobrego smaku, by ich osobowość nie dominowała nad tematem rozmowy”.

Wartościowe są jedynie wypowiedzi mieszczące się w pierwszej z trzech wymienionych grup. Każdego, kto nie mówi rzeczowo — czy byłby to sojusznik, czy przeciwnik — należy skłonić, by skierował swoją uwagę na właściwy temat.

Wytrawnemu dyskutantowi zawsze wystarcza cierpliwości do wysłuchania merytorycznych uwag

partnera. Swoje nerwy należy trzymać na wodzy. Jak powiada Busch: „Winna wszystkiemu bywa głowa zbyt niecierpliwa”. Niekiedy pytania stawiane przez słuchaczy niewiele mają wspólnego z właściwym tematem. Sytuacji takiej doświadczyl między innymi amerykański prezydent Eisenhower. Rzecz działa się w Bostonie. W zakończeniu swego przemówienia na temat sytuacji w polityce międzynarodowej prezydent zwrócił się do słuchających: „A teraz, ladies and gentlemen, gotowy jestem do udzielenia odpowiedzi na wasze pytania”. Na to zgłosiła się pewna dama i zapytała: „Panie prezydencie, mógłby nam pan wyjaśnić, dlaczego panią żona nosi włosy spięte w kucyk?”.

Luter pistał:

„Nie trzeba się na tym świecie natrudzić,
starczy oszczędnie językiem władać.
Dużo myśleć, mało mówić,
i nie wszystkim odpowiadać”.

Warto również notować sobie w krótkich hastach sprawy poruszane w dyskusji. Potem wystarczy szybko zebrać poszczególne myśli, przejrzyscie je uporządkować i skomponować końcowe podsumowanie. Samo wystąpienie da się przygotować na tyle dokładnie, że właściwie potem już tylko prezentuje się je zebranym. Natomiast w słowie końcowym mówca musi udowodnić słuchaczom, że czerpie z głębi swych przemyśleń, a jednocześnie zademonstrować umiejętność dyskutowania. Często zdarza się, że mówca, który wygłosił wspaniałą mowę, nie dorasta do poziomu

mu dyskutantów, a w improwizowanym na żywo słowie końcowym zacina się i rozczarowuje. „Jakże wielu mówców, którym główne wystąpienie wydało się przynosić pełne zwycięstwo, przegrywa w podsumowaniu kończącym dyskusję” (Weller). Już przygotowując wystąpienie wstępne należy przemyśleć sobie parę mocnych kwestii, które mogłyby się znaleźć w podsumowaniu. A tak na marginesie: atak to najlepsza obrona.

Osoba, do której należy podsumowanie, jest zawsze w korzystniejszej sytuacji niż pozostała. Nikt jej już nie zaprzeczy. Theodor Heuss w swoich wspomnieniach z młodości tak relacjonował wrażenie z pierwszego samodzielnego wystąpienia: „Po raz pierwszy zdąłem sobie sprawę, jaką nieocenioną wartością ma słowo końcowe”.

W podsumowaniu dyskusji należy połączyć kwestie, które zachowaliśmy w rezerwie, z możliwie najjaśniejszym sprecyzowanymi odpowiedziami na głosy w dyskusji. Catość zakończmy najlepszym z naszych kontrargumentów ujętym w efektowną formułę. „Gdy nasunie ci się jakiś przekonujący argument lub celna odpowiedź, nie wykorzystuj jej od razu w dyskusji. Uzyskasz duzo lepszy efekt, gdy najpierw przytoczysz parę argumentów o mniejszym dla danej kwestii znaczeniu, a potem ukoronujesz swoją wypowiedź owym niepodważalnym i wieńczącym całość argumentem” – tak w osiemnastym jeszczego wieku doradzał wybitny angielski parlamentarzysta Hamilton.

Techniki argumentacji

Podstawowe reguły uzasadniania i planowania argumentacji

A) Uwagi wstępne

W pracy *Allgemeinen Rhetorik*, pisanej zawilim naukowym językiem, Josef Kopperschmidt definiuje postępowanie argumentacyjne jako „perswazyjny akt mowy” (z łaciny: «*persuadere*» – *namawiać, skłaniać*): „Komunikacja perswazyjna to sekwencaja aktów mowy, w których partnerzy próbują wzajemnie wpływać na siebie za pomocą argumentów językowych. Ich celem jest ustalenienie *consensusu* na drodze odpowiedniej modyfikacji poglądów. Kształt takich sekwenacji określony jest przez ich funkcję perswazyjną”.

W innym miejscu czytamy: „Jednomeryność osiągniętą drogą przekonujących argumentów nazywamy *consensum*. Intencjonalny akt ustanowienia takiego go komunikacyjnie wypracowanego *consensusu* to komunikacja perswazyjna”. Belgijski filozof i prawnik, Chaim Petelman, stwierdza: „Przedmiotem teorii ar-

gumentacji są studia nad logicznymi technikami prowadzenia rozmowy (technikami dyskursywnymi), których celem jest wywołanie bądź wzmocnienie u słuchacza готовности do zaakceptowania przedstawionych mu tez”.

W *Grundkurs der Rhetorik* Hermann Schlüter ustala, że procedury argumentacji uwikłane są w trzy podstawowe parametry: sytuację, cel oraz środki. Z tego zaś wynikają cztery zadania argumentacji:

- 1) musi ona doprowadzić do tego, by słuchacz postrzegał sytuację w taki sposób, w jaki mu się ja przedstawią;
- 2) musi przekonać go o tym, że przedsiębrany cel wart jest zabiegów;
- 3) musi wykazać mu, że proponowane środki obiecują sukces;
- 4) musi uświadomić mu, że po innych środkach sukcesu spodziewać się nie można.

Gert Ueding w teoretycznej pracy *Grundriß der Rhetorik* akcentuje inny istotny aspekt: „Retoryka bazuje na tym, że myślenie i działanie człowieka w nadzwyczaj różnorodny sposób determinowane są przez interpersonalne zapośredniczenia, nie zaś przez wzorce nakazów i postuzeństwa”.

Kto wydaje rozkazy i dyktuje, ten już nie dyskutuje. Kto zaczyna manipulować swoją władzą, ten już nie tłumaczy się z użytych środków, nie dopuszcza do oceny jakości swojej argumentacji. Na zagadnienie symetrycznej komunikacji wskazywaliśmy już w kontekście problematyki dyskusji i pertraktacji (rozdz. 2).

Nadawca rozkazu i jego odbiorca mogą realizować jedynie komunikację ekstremalnie asymetryczną. Thomas Dehler, działacz polityczny z FDP, tak nigdyś zdefiniował istotę parlamentarystmu demokratycznego: „Istota parlamentu jest proces polemicznej wymiany opinii i przeciwwartnych stanowisk, publiczne dyskutowanie argumentów i kontrargumentów; government by discussion”.

Zgodność tej idealnej wizji z faktyczną praktyką parlamentarną to bez wątpienia sprawą problematyczną. Już Max Weber sceptycznie oceniał pole manewru poszczególnego posła. Tak otto pisał o sytuacji w niemieckim parlamencie: „Wszystkie wystąpienia na plenum parlamentu Rzeszy są wcześniej cenzurowane w tonie partii. Poznać to już po tym, jak niesłychanie są nudne. Głosu udziela się tylko tym, którzy wyznaczeni zostali jako mówcy”.

Nawet jeśli za zamkniętymi drzwiami prowadzi się dzisiaj debaty w różnorodnych gremiumach politycznych, to na forum plenarnym, a więc i na forum publicznym, reguły są nadal wystąpienia uprzednio precyzyjnie wymodelowane. Gdy Heinz Kühn podsumowuje kilkadziesiąt lat praktyki politycznej stwierdzeniem, że skonsolidowane bloki władzy politycznej niezbędny są podatne na retorykę, wyraźnie wyczuwamy w jego słowach rezygnację: „Marzyłem by ten, kto wierzył, że wsparciem wystąpieniem można skruszyć i zburzyć mur przeciwnika. Tymczasem opancerzone i zaminowane frakcje stoją niewzruszone naprzeciw siebie. Jedyne, co kruszeje, to lista osób

odczytujących swe manuskrypty, monologujących jedna po drugiej, bez możliwości jakiegokolwiek oddziaływanego". W innym miejscu czytamy: "W dobie telekracji (czyli wszechświatłnego panowania środków masowego przekazu, zwłaszcza telewizji – przyp. tłum.) dyskusje parlamentarne przeistoczyły się w teatr wojny na udzielane wywiady". Gdy eksperci ujawniają parlamentarne sekrety, powstaje zły obraz „demokratycznego procesu podejmowania decyzji”. Tymczasem reguła jest, że każda aktualna władza sprawuje dyktat, a jeśli to niemożliwe, bardzo niechętnie poddaje się wpływom. Radca ministerialny Christoph Rang – referent gabinetu kanclerza Schmidta i uczestnik licznych konferencji – kwestesję posiedzeń odbywanych w urzędzie kanclerskim wyraził w zwięzlej i zarazem dowcipnej formule: „Nie szło o Współ-decydowanie, lecz o Schmidt-decydowanie”*.

Co prawda zawsze trzeba się liczyć z realnymi stosunkami wynikającymi ze specyfiki władzy, a zatem i z asymetrycznością sytuacji wyjściowej, niemniej jednak etycznym fundamentem retoryki pozostała próba dowodzenia swych racji i przekonywania na drodze słownych argumentów, a także umiejętność kwestionowania własnych pozycji na drodze akceptacji lepszych argumentów.

B) Elementy i kierunki uzasadniania

Uzasadnianie to istotny element wystąpienia w ramach debaty. Słuchacz pragnie wiedzieć, dlaczego dana rzecz ma się tak a tak lub dlaczego mówca chciałby zmienić zastany stan rzeczy. Pragnie poznać przekonujące podstawy i to naszych wypowiedzi, chciałby zobaczyć cały łańcuch przyczynowy: przykryne, skutek, przesłankę, konkluzję itd. Tylko demagog ogranicza się do tego, że swoje twierdzenia wbija słuchaczom do głowy, nie podając ich logicznych uzasadnień. Jeśli chcesz usmażyć omlet, musisz mieć w ręce przyjemniej jedno jajko. Jeśli chcesz skonstruować argumentację, musisz dysponować przy najmniej jednym przekonywającym argumentem. Błędem byłoby zakładać, że wyszkolony retor poradzi sobie i bez stosowania rzeczowej argumentacji. Udaże się to co prawda demagogom i sofistom, ale tylko wówczas, gdy ich słuchacze nie zadają sobie trudu, by krytycznie ocenić i zdemaskować tę pozornie dialektyczną akrobację.

Retoryczne argumentowanie to próba nadania surowym argumentom niezbędnej siły przebicia.

W tym celu wykorzystuje się różnorodne techniki z obszaru dialektyki. Nicco dalej przytoczymy najbliższe z nich (polecam szczegółowo przedstawienie wyczerpującej prezentacji dokonanej przez Wernera Rothera w pracy *Kunst des Streitens*). W praktyce retorycznej wielorakim wzajemnym powiązaniem podlegają nie tylko słowne środki prezentacji, ale również techniki argumentacji.

* Gra słów po niemiecku: „Mitbestimmung” i „Schmidt-bestimmung” (przyp. red.)

W obrębie retoryki wyróżnia się dwa podstawowe rodzaje uzasadniania: *uzasadnianie ab solutu*ne lub *apodyktyczne* oraz *uzasadnianie względne* (problematyka uznawania!). «*Apodyktyczny*» to tyle co *niewątpliwie prawdziwy, nie znośający sprzeciwu*; np. że wszystkich wojen, mogę w taki sposób poprzeć zweryfikowanymi danymi liczbowymi, że nikt nie będzie już mógł zakwestionować absolutnej prawdliwości tej tezy, natomiast stwierdzenia, że Bismarck był największym mężem stanu – czy też Bach najznakomitszym kompozytorem – nigdy nie uda mi się w pełni ściśle uprawomocnić. Nawet jeśli przytoczę ogrom racji i uzasadnień, dzięki którym uda mi się przekonać część słuchaczy, zawsze istnieje możliwość, iż mój oponent oprze swą argumentację na innych przesłankach lub zdecyduje się na inną wyladnię interpretacyjną.

Otoż w wielu takich przypadkach można zaaproponować jedynie uzasadnienie względne. I właśnie ten typ uzasadniania odgrywa ważną rolę na obszarze polityki czy sztuki, stanowiąc podstawa nie kończących się polemik. W odniesieniu do takiego postępowania próbuję się w pierwszym rzędzie wyjawić przyjmowane przez oponenta założenia oraz stosowane przedmioty te pozostaną nie wyjaśnione, wówczas uprawniam się jedynie „Wyzszą Szkołę Monologowania”.

Argumentując dysponujemy dwiema zasadniczymi możliwościami (często powiązanymi ze sobą):

- a) budujemy własną argumentację, aby coś udowodnić lub przeforsować;
- b) budujemy kontrargumentację, by odeprzeć argumentację oponenta.

Ad. a): Podstawowa technika argumentacji polega na tym, że przytaczamy starannie przebadane fakty, unika sprzeczności i wyrowadza przekonujące, które bazują na wnioskach przemyśleniu danego przypadku, dokładnym rozpoznaniu szczegółów oraz na umiejętności właściwego przewidywania konkretnych realizacji tego, co ma być zrobione” (Rother).

Ad. b): Powyższe wymogły stawiamy oczywiście również kontrargumentacji.

Bywają dyskutanci, którzy wyczarowują argumenty niczym magik królika z kapelusza. Często powstają z tego wspaniałe fanta-magorie. Nie można dać się zwieść tym sztuczkom. Gdy przeciwnik próbuje wmanewrować nas w ślepą uliczkę, zapatymy samych siebie:

1. Czy zasadne jest twierdzenie, które nam przedstaje?

Czy podważając „fakty” (lub przynajmniej kilka z nich), da się zakwestionować fundamenty jego wypowiedzi?

2. Czy można dostrzec w niej sprzeczności?

Te pytania stanowią niezmienny punkt wyjścia wszelkiej kontrargumentacji. Zdecydowanie zmuszać należy przeciwnika do tego, by był konkretny, by przystarczał przykłady i dostarczał dodatkowych uzasadnień. Musimy przebadać każdy szczegół, każdy krok rozumowania –

sprawdzić, czy jest uzasadniony. Nade wszystko nie można pozwolić, by karmiono nas ogólnikami. Wielu ludzi ma skłonność do ogólnych, niewiążących wypowiedzi. A to powoduje, że przeciwnicy są nie do uchwycenia; nie da się złowić ich w sieć, gdyż wciąż wymykają się przez nowe oczka. Człowiek pyta samego siebie: czy mam kwestionować całość, pewien fragment, czy tylko pojedynczy szczegół?

W praktyce okazuje się, że dyskutowane problemy rzadko bывают tak klarowne jak zadania rachunkowe. Zazwyczaj są zagmatwane. Często tak mocno są w nich splecione rozmaite przesady, oceny, stanowiska i etyczne wzorce, że dugo nie można uzyskać jasności w rozważanej kwestii. Wybór argumentacji to czasem po prostu kwestia czystego uznania. Jeśli nie można w pełni czegoś zakwestionować, próbuje się przy najmniej uzyskać wynik remisowy (stosując na przykład technikę „odwrócenia” czy „bumerangu”). Rzadko jest tak, że wszystko przemawia „za” czy wszystko przemawia „przeciw”. Dzięki zręcznym technikom argumentacji (zawsze oczywiście słownej) można często ukryć to, co najokropniejsze – własną całkowitą porażkę. Żargonowo mówi się wówczas o „odwracaniu kota ogonem”.

Mamy do dyspozycji dwie drogi uzasadniania: dedukcyjną i indukcyjną. Dowód dedukcyjny prowadzi od ogółu do szczegółu (najprostszy przykład: wszyscy licealiści uczą się angielskiego; Emil jest licealistą, a więc Emil uczy się angielskiego). Dowód indukcyjny prowadzi od szczegółu do

ogółu (najprostszy przykład: Haydn działał w Eisenstadt oraz w Wiedniu, Mozart – w Salzburgu i w Wiedniu, Beethoven stworzył swe największe dzieła w Wiedniu, a więc centrum muzyki klasycznej to Austria).

Stosowane często wnioskowanie przez analogię bywa niekiedy oparte na błędnych podstawach. Tam, gdzie zachodzi jedynie przypadkowe zależności (na przykład czasowe), „udowadnia się” istnienie związków przyczynowych. Zawsze należy więc wystrzegać się wniosków pozornie logicznych. Oto przykłady. Wnioskowanie poprawne:

Wszyscy ludzie mają dwie nogi.

Każda dziewczyna jest człowiekiem.

A więc każda dziewczyna ma dwie nogi.

Wnioskowanie poprawne pozornie:

Wszystkie gęsi mają dwie nogi.

Każda dziewczyna ma dwie nogi.

A więc każda dziewczyna jest gęsią.

Droga indukcyjna umożliwia słuchaczowi samodzielne myślenie i wyrowadzanie wniosków. Sformułowania wniosku dokonuje się często na podstawie dużej ilości przypadków.

Przeprowadzając uzasadnienie należy zwracać szczególną uwagę na to, by posuwać się do przedu małymi kroczkami i nie omijać żadnych ogniw w łancuchu wnioskowania. Argumentacja nie może mieć luk. Mówcy chętnie stosują wnioskowanie indukcyjne – między innymi z tego powodu, iż utrzymuje ono stuchaczy w większym napięciu. Dobre będzie tu

porównanie ze sprawozdaniem z meczu piłkarskiego. Zadna relacja — nawet świetnie prowadzona — nie utrzyma nas w autentycznym napięciu, jeśli sprawozdawca na poczatku zdradzi końcowy rezultat. Przy wnioskowaniu indukcyjnym należy więc wystrzegać się zbyt pośpiesznych uogólnień. A one właśnie w pracy Heinricha Treitschke* z roku 1879, gdzie przywołanie przypadków „podejrzanych interesów” kilku Żydów prowadzi do błędnego — gdyż nadmierne uogólnionego — wniosku: „Zydzi to nasze nie- szczęście”.

Erich Kästner tak oto sarkastycznie wyraził się o uogólnianiu: „Nigdy prawdziwe — zawsze dotkli- we”.

Nierzadko feruje się wyroki bazując na emocjach, a za podstawę wniosków przyjmuje utarte opinie lub jednostkowe przykłady („kobiety są przeño i gada- liwe”, „Włosi są leniwi”, „maszyna biurokratyczna działa powoli”). Zawsze trzeba więc postawić sobie pytanie: Czy dany sąd na pewno opiera się na wystarczającej ilości faktów i przemyśleń? Bardzo bowiem łatwo o zwycięstwo czystej spekulacji. Częstym mankamentem rozumowania jest błędne koto. Mamy z nim do czynienia wówczas, gdy przy-

woluje się dwa nieudowodnione twierdzenia, z których jedno ma „udowadniac” prawdziwość drugiego (najprostszy przykład wzięty z życia: „ci ludzie są leniwi, ponieważ nie nauczyli się pracować, a nie nauczyli się pracować, ponieważ są leniwi”.)

Niejednokrotnie dysponujemy argumentami o różnej mocy. Wówczas najpierw należy przytaczać argumenty mocne, następnie najsłabsze (jesli w ogóle się je ujawnia), a na koncu — najmocniejsze i roszczygające.

W dzisiejszych czasach zupełnie nieprzydatne wydają się reguły antyczne, zgodnie z którymi silę argumentów powinno się stopniować powoli. Zasada taka jest psychologicznie fałszywa. Stuchacz już na początku chce otrzymać argumenty mocno przekonujące — jeśli mu się tego nie zapewni, nie wysłucha już następnych. Prowadząc argumentację trzeba też wystrzegać się zbyt szybkich myślowych wirazy — słuchacze nie mogą nie nadązać za nimi.

I na koniec jeszcze jedno: „Nazbyt rzadko pod-

kreśla się, że to, co logicznie niepodważalne, może

w ramach dysputy nie przynieść pożądanego skutku.

Dlatego też jeden argument może być często skute-

cniejszy niż wiele, a przy tym — nie zawsze musi to być argument o największej sile logicznej. Wybór

właśnie tego argumentu, a pominięcie innych, być

może równie wartościowych, zależy od okoliczności.

Jest on najbardziej skuteczny, najtrajniej bowiem do-

ciera właściwie do tego słuchacza, właśnie do tego

oponenta, właściwie dla nich ma największą siłę prze-

konywania" (Ewald Geißler). Taki dorążny argument musi być przywołany w ramach prowadzonego dowodu w sposób dobrny i niezachwiany i przedstawiony tak, aby uzyskać odpowiedni efekt retoryczny.

C) Przygotowanie do wystąpienia:
plan i przykłady

Przygotowanie do debaty uwzględniać powinno te same wskazówki, jakie zamieściłem w mojej książce *Lehrbuch der Rhetorik* w rozdziale *Techniki przygotowania*.

Bardzo ważnym elementem wystąpień w ramach debaty jest odpowiedni sposób prezentowania własnego stanowiska. Belgiski polityk Paul Henri Spaak tak o tym pisze w swoich wspomnieniach: „Sądzę, że przygotowanie do wystąpienia mówionego zajmuje więcej czasu niż przygotowanie jego wersji pisemnej. Przede wszystkim należy bezwzględnie ułożyć sobie dokladny plan wystąpienia. Gdy plan jest juz gotowy, nie polegam tu na improwizacji. Najważniejsze i najlepsze fragmenty muszą być starannie przemyślane. Zdania o największym znaczeniu, konstrukcje myślowe, które wydają mi się najważniejsze, wielokrotnie w duchu powtarzam, zmieniając je i szlifuję. Rzadko jest tak, że się argumentu pojawia się z chwilą jego przywołania. Jest ona rezultatem długich przemyśleń". W końcowej fazie przygotowań należy przede wszystkim postawić sobie dwa pytania: W jaki sposób najlepiej pogrupować swoje argumenty? Jak

sprawić, by wypowiedź nie była rozwlekła? Jako przydatny zestaw zasad Hellmut Geißner zaproponował tzw. *schemat pięciozdaniowy*: „Ostatnie zdanie to zdanie określające właściwy cel wystąpienia (co chcę osiągnąć, co uzasadnić, co zakwestionować, co ugryntować, co wyjednać itp.). **Zdanie to należy zaplanować na początek.** Nadać mu można jedną z typowych form zdaniowych (twierdzenie, zdania warunkowe, zdanie wynikowe) lub formę dialektycznej triady. W ten sposób schemat pięciozdaniowy zyskuje uporządkowanie logiczne i merytoryczne. Pierwsze zdanie ma pełnić funkcję wstępnu, ale planuje się je na samym końcu. Jego zadanie to zagajenie, nawiązanie do poprzedniego mówcy lub wyjaśnienie powodu, dla którego właśnie w tej chwili zabiera się głos". Jako przykład przytoczym za Geißnerem następujący model wypowiedzi:

1. Dziękuję referentowi za nowe spojrzenie...
2. Między innymi powiedział on...
3. Wbrew temu utrzymuję...
4. Porównując oba stanowiska w tej sprawie...
5. Dlatego też proponuję...

Z pewnością ten schemat jest bardzo pomocny. Przede wszystkim zmusza do wystąpien krótkich i zwięzlych. Nie może jednak funkcjonować jako model sztywny. Nie każdy głos w debacie można wyczerpująco ująć w kilku zdaniach. Ale zawsze ważne jest, by – jak w przypadku każdego dłuższego wystąpienia – zachować trójczonowy podział: wprowadzenie, część zasadniczą, zakończenie.

Wilhelm Busch w swoich *Bildern zur Jobsiade* wyraził to tak:

„Mówi pięknie i naijaśniej w świecie,
co po pierwsze, co po drugie, co po trzecie”.
Rozwlekając wystąpienie ostabia się jego skutecz-
ność. Heinz Kühn zwraca uwagę, że „Najdłuższą
mowę Chrystusa — Kazanie na Górze — czyta się
pięć minut”.

Według de Gaulle'a jasność i prostota dziesięciorga przykazań dalyby się wyjaśnić tym, że Bóg nie dopuścił, by sformułowana je komisja złożona z rzeczników.

W swych *Poradach dla kiepskiego mówcy*, pisanych w roku 1930, Tucholsky daje następujące „zalecenie”: „Mów długimi, długimi zdaniami — co do których ty, przygotowawszy je w domu, w którym, nie zważając na dzieci, tak potrzebnej ci ciszy zażywasz, dokładnie wiesz, jak się kończą, otaczając je przy tym pięknie pobocznymi zdaniami, z takim skutkiem, że słuchacz, myśląc na swym krześle o niebieskich migdałach, rojąc sobie, że jest na wykładzie, na którym tak lubi ucinać sobie drzemkę, czeka na koniec twoego zdania. A powyższe zdanie to właśnie najlepszy dla ciebie przykład. Tak właśnie mów”.

Natomiast w jego *Poradach dla dobrego mówcy* czytamy: „Zdania proste. Zdania proste. Zdania proste. Jasne dyspozycje — w głowie, a możliwie jak najradziej na papierze”. Pamiętaj o sentencji Ottona Brahmса: co nie wyakcentowane, przepadnie z kresem.

Przed wyborami do Izby Gmin pewien Anglik przysłuchiwał się trzem kandydatom, których wystąpienia prześcigały się pod względem dłużności. Na pytanie: „Co pan o nich sądzi?”, Anglik ten odpowiedział: „Dzięki Bogu tylko jeden z nich może wejść do parlamentu”.

W ramach przygotowań warto jeszcze na krótko przed debatą całość wyglądać. Ponownie przebiec w myślach zaplanowany ciąg argumentacji, ponownie ustawić się na miejscu oponenta — co mógłby on na to odpowiedzieć? — i ewentualnie wyszafować gdzieniegocie pojedyncze sformułowania, przykłady czy ilustracje. Heinz Kühn tak pisał o ostatnich przygotowaniach do wystąpienia: „W ostatnim dniu zapisałem sobie odreccnie te myśli, na których zależy mi, by miały dojrzała, przemyślaną formę”.

Na zakończenie przytoczymy w ramach ćwiczenia prosty przykład zaczerpnięty z praktyki dnia codziennego. Mieszkańcy domów usytuowanych w pobliżu trasy szybkiego ruchu w sporze z władzami miasta opowiadają się za zamknięciem ich ulicy dla ruchu tranzytowego. Biorąc na argumentach naszkicowanych poniżej w krótkich hastach, spróbujmy przygotować wystąpienie broniące stanowiska mieszkańców. Może dodatkowo nasuną się nam jeszcze inne argumenty „za” i „przeciw”.

Za:

1. Zjeżdżając z trasy szybkiego ruchu, samochody ciężarowe przejeżdżają przez ulice z nadmierną szybkością.

2. Ruch tranzytowy przez tę ulicę jest szczegółowe niebezpieczny dla dzieci. W ostatnim roku miał miejsce jeden wypadek śmiertelny i dziesięć wypadków, w których poszkodowani odnieśli obrażenia.

3. Ulica jest zbyt wąska – jej szerokość wynosi 4 m. Wozy jadące z przeciwej strony muszą ustępować miejsca pojazdom zjeżdżającym z trasy szybkiego ruchu. Powoduje to dodatkowe zagrożenie.
 4. Natomiast ulica proponowana na trasę objazdu jest odpowiednio rozbudowana.

Przeciw:

Ad. 1. Należy wprowadzić ograniczenie prędkości do 30 km/godz. i intensywniejszą kontrolowaną przestrzeganie zakazu.

Ad. 2. Na ulicy X, porównywalnej z omawianą, liczba wypadków jest niestety równie duża.

Ad. 3. Ulica powinna zostać poszerzona, wtedy niebezpieczeństwo wypadków byłoby o wiele mniejsze.

Ad. 4. Wyznaczenie objazdu spowoduje, że mieszkańców z osiedla Z codzienna trasa do pracy wydłuży się o 2 km. Poza tym zamknięcie wskazanej ulicy stanowić będzie precedens, który szybko może znaleźć następówców. Mieszkańcy innych ulic mieliby wówczas takie same żądania.

Teraz – postugując się przedstawionymi poniżej technikami argumentacji – proszę sprobować odpowiedzieć na każdy z wyszczególnionych zarzutów z rubryki „przeciw” i wzmacnić pozycję „za”.

Techniki

Spośród przedstawionych nizej 26 technik argumentacji pierwszych czternaste to bardzo rzetelne sposoby prowadzenia sporu, kolejne zaś – od numeru 15 do 26 – to w przeważającej mierze pewne wybiegły, mniej już uczciwe i merytorycznie niezbyt rzetelne; chwyty przeznaczone dla zwolenników intelektualnej „wolnoamerykanki”. Ale triki te trzeba znać, by wiedzieć, jak sobie z nimi radzić. Szermierz rówież nie powinien stosować nieczystych pchnięć, ale musi umieć się przed nimi obronić. Nie zawsze da się poszczególne techniki dokładnie oddzielić od siebie. W praktyce są one niekiedyściśle ze sobą powiązane.

Nawet wśród pierwszych czternastu technik nie wszystkie mają równą wartość merytoryczną. Ze względu na siłę dowodzenia bezwarunkowo najwyższej należy ocenić trzy pierwsze (technika kwestionowania faktów bazowych, technika demaskowania sprzeczności, technika wnioskowania). Tu logiczne podstawa są jednoznaczne, prawdę wyraźnie odróżniają się od faktu, wszystko bowiem musi być precyzyjnie udokumentowane lub równie precyzyjnie zakwestionowane. Natomiast techniki przykładów czy porównywania (T-4, T-5) mogą być już problematyczne. Przykład bywają bardziej lub mniej trafne, porównania – mniej lub bardziej udane. Technika zartu (T-16) w zasadzie nie ma rzeczywistej siły merytorycznej – moze wprawdzie w odpowiedni sposób na-

świetlić daną sytuację i dzięki temu wywrzeć odpowiednie wrażenie na słuchaczach, ale nie ma wiejszej wartości dowodowej.

Niektóre techniki – przede mnie odkryte, nazwane i opracowywane od 25 lat – upowszechnione już zostały przez literaturę fachową (na przykład przez takich autorów jak H. Schlüter, H. Schuh, W. Watzke). Niekiedy, niestusznie, jak sądzę, nazywa się je „taktykami”. Technika i taktyka istotnie różnią się od siebie. Technika to po prostu sposób argumentowania, a taktyka to umiejętność właściwego doboru technik argumentacji. Technika jest logicznym przeprowadzeniem argumentacji. Taktyka ma charakter logiczno-psychologiczny. W odniesieniu do techniki zapytuję siebie: „Jakie mam w ogóle podstawy do przeprowadzenia argumentacji?”. Zaś w odniesieniu do taktyki zapytuję: „Jaki z możliwych technik zastosuję w danym przypadku?”, „Które spośród nich w danym miejscu i czasie odniosą najlepszy skutek?”. Na przykład stosowanie techniki żartu przy partnerze, któremu zupełnie brak poczucia humoru, będzie z tycznego punktu widzenia fałszywe.

A teraz:

{ *Przegląd technik argumentacji:*

- { 1. Technika kwestionowania faktów bazowych
- { 2. Technika demaskowania sprzeczności
- { 3. Technika wnioskowania
- { 4. Technika przykładu
- { 5. Technika porównania
- { 6. Technika odwrócenia („tak, ale”)

{ *Technika kwestionowania faktów bazowych*

Bazę prowadzonej argumentacji stanowią факty.

Tam, gdzie to tylko możliwe, wnikielwie ilustruje się bazę argumentacyjną przeciwnika. Jeśli poprawnie zakwestionujemy jego „fakty”, wówczas cały gmach argumentacji runie niczym domek z kart. Dobrym poparciem na rzecz danych twierdzeń są nie tylko fakty, ale również dane liczbowe. W. Rother pisze:

7. Technika analizy i oceny
8. Technika bumerangu
9. Technika niedowartościowania
10. Technika dowartościowania
11. Technika przewartościowania
12. Technika uprzedzania zarzutów (*prolepsis* – odparcie zarzutów przed ich sformułowaniem)
13. Technika pytań sondujących
14. Technika pozornego poparcia
15. Technika przesadzania
16. Technika żartu
17. Technika autorytetu
18. Technika argumentów *ad personam*
19. Technika wyrywania z kontekstu
20. Technika uników
21. Technika dywersji
22. Technika gmatwania
23. Technika gry na zwłokę
24. Technika apelowania do uczuć
25. Technika zniekształceń
26. Technika słownych sugestii

„Ponieważ w nauce najbardziej dokładne, konkretnie i rzeczowe są liczby, we wszystkich współczesnych debatach przywoływanie materiału liczbowego okazuje się najsolidniejszym sposobem argumentowania. Dzieje się tak choćby dlatego, że nikt nie jest w stanie w tak krótkim czasie, w jakim przebiega debata, zakwestionować przedstawianych kolumn liczbowych, a obawa przed niekompetencją wstrzymuje słuchaczy od tego, by «od ręki» wyjaśniać olbrzymie tabele i zestawienia”.

Okołiczność, o której mówi Rother, w charakterystyczny sposób wpływa na skłonność do manipulowania liczbami. Musimy więc zawsze postawić sobie pytanie, w jaki sposób uzyskano wykorzystane w argumentacji liczby. A zatem fundamenty muszą być rzeczywiście dobrze przebadane; dopiero gdy okazają się niewzruszone i nietykalne, stanowią dowód.

Kazde na przykład zestawienie statystyczne jest elastyczne niczym guma. Dzięki dowolności w wyborze i zestawianiu materiału liczbowego bardzo łatwo ustawić tu akcenty w wygodny dla nas sposób (przykład: pewna partia uzyskała w ostatnich wyborach o 3% głosów mniej niż w poprzednich; ze względu na wysoką frekwencję wyborczą zdobyła jednak o 30 000 głosów więcej niż poprzednio; dla celów propagandowych będzie ona akcentowała właśnie owe 30 000 zdobytych głosów, natomiast przeciwnicy będą wskazywać na ów wyrażony w процenbach spadek popularności). Gdy w prowadzonych swego czasu pertraktacjach

i rzeczowe są liczby, we wszystkich współczesnych debatach przywoływanie materiału liczbowego okazuje się najsolidniejszym sposobem argumentowania. Dzieje się tak choćby dlatego, że nikt nie jest w stanie w tak krótkim czasie, w jakim przebiega debata, zakwestionować przedstawianych kolumn liczbowych, a obawa przed niekompetencją wstrzymuje słuchaczy od tego, by «od ręki» wyjaśniać olbrzymie tabele i zestawienia”.

Okołiczność, o której mówi Rother, w charakterystyczny sposób wpływa na skłonność do manipulowania liczbami. Musimy więc zawsze postawić sobie pytanie, w jaki sposób uzyskano wykorzystane w argumentacji liczby. A zatem fundamenty muszą być rzeczywiście dobrze przebadane; dopiero gdy okazają się niewzruszone i nietykalne, stanowią dowód.

Kazde na przykład zestawienie statystyczne jest elastyczne niczym guma. Dzięki dowolności w wyborze i zestawianiu materiału liczbowego bardzo łatwo ustawić tu akcenty w wygodny dla nas sposób (przykład: pewna partia uzyskała w ostatnich wyborach o 3% głosów mniej niż w poprzednich; ze względu na wysoką frekwencję wyborczą zdobyła jednak o 30 000 głosów więcej niż poprzednio; dla celów propagandowych będzie ona akcentowała właśnie owe 30 000 zdobytych głosów, natomiast przeciwnicy będą wskazywać na ów wyrażony w процenbach spadek popularności).

Gdy w prowadzonych swego czasu pertraktacjach

padło stwierdzenie: „No cóż, musi pan jednak przyznać, że liczby nie kłamią”, Simon Sterne, amerykański ekonomista, skwitował je w następujący sposób: „Oprócz tych przypadków, gdy rachunkami zajmują się kłamcy”. Inny mówca, ustosunkowując się w trakcie jednej z debat parlamentarnych do danych statystycznych przedstawionych przez oponentów, powiedział: „Panowie, są trzy rodzaje kłamców: powoliści kłamcy, szarlatani i statystycy”.

Warto pamiętać, że aby nie osłabić efektu przy operowaniu liczbami, należy przytaczać dane bardzo powoli i przejrzyście, nie przytaczając nimi słuchaczy.

2. Technika demaskowania sprzecznosci

Przyjrzyjmy się krytycznie argumentacji adwersatora: czy nie zachodzą sprzecznosci pomiędzy poszczególnymi jej częściami lub poszczególnymi faktami? Nie pozwolmy, by umknęła nam jakakolwiek sprzecznosc.

Przykład: „Wcześniej twierdził pan, że wysokie koszty projektu są dla pana przeszkode w wyrażeniu zgody na propozycję. Teraz okazuje się, że powodem pańskiej odmowy są wzgłydy osobiste. Jest to sprzezczość, która odbiera wiarygodność pańskiej decyzji”.

3. Technika wnioskowania

Argumentację należy prowadzić z uwzględnieniem wymogów logicznego wnioskowania. A także demaskować każde odstępstwo od tej zasad y zauważone

u przeciwnika. Wymagać trzeba dowodów niepodważalnych. Jednak nie *fair* byłoby ządać od oponenta dowodu, którego w danej chwili przedstawić nie może. Wprawdzie — o ile to możliwe — zawsze trzeba mieć w pogotowiu odpowiednie argumenty, ale „nie każdy przeciecz może — tak na wszelki wypadek — wozić ze sobą wagony pełne archiwальных” (Erdmann).

Szczególną uwagę należy zwrócić na pozorną przyczynowość. Jest to bowiem ulubiony chwyt, po jaki mówcy siegają mniej lub bardziej świadomie, wiążąc pojedyncze akty w związek pozornie przyczynowy. I nie zawsze ów pozór da się rozpoznać tak łatwo, jak w przypadku „teorii ciepła” prezentowanej przez pewnego gimnazjalistę. Jego rozumowanie przebiegało w sposób następujący: „To, że ciepło powoduje rozszerzanie przedmiotów, widoczne jest zwłaszcza w lecie, gdy dni są dużo dłuższe niż w zimie”.

Stosowanie techniki wnioskowania do analizy wypowiedzi oponenta nie sprawdza się zresztą tylko do odkrywania wniosków fałszywych. Może się zdawać, że przeciwnik w ogóle nie wprowadzi wniosków ze swego rozumowania lub jego wnioski będą zdecydowanie niezadowalające. Nadarza się nam wtedy dobra okazja, by samemu wyprawdzić istotne wnioski, rozbijające podstawy stanowiska przeciwnika.

Na pewnym kongresie wegetariańskim padły z trybuny wzburzone słowa: „Jesteśmy wegetarianami,

nie chcemy bowiem być mordercami”. Na to jeden z zwolenników diety mięsnej odpowiedział: „Szanowna pani, ja zjadam tylkomię zo świini, z której pani poleciła zrobić sobie trzewiczki i torbekę”. Oto elegancka odparra z zastosowaniem techniki logicznego wnioskowania.

4. Technika przykładu

„Przykład przytacza się w wypowiedzi jako dodatkowe, poglądowe świadectwo, zaczepnięte z powodów rzeczywistych lub domniemanych” (Kwintylian). „Przykłady to naturalne argumenty, których nie uzuszuje się na drodze wnioskowania, lecz które po prostu są dane, a mówca — wykorzystując swoje doświadczenie i spostrzegawczość — musi je wydobyć” (Ueding, Steinbrink).

Się oddziaływanie przykładów obrazuje wyraźnie ponizszy fragment z debaty na temat „Pisownia dużymi i małymi literami”:

A: — Powinniśmy wreszcie dojrzeć do zmiany zasad naszej pisowni! Nikt nie może się w tym połapac: co pisać małą, a co dużą literą? Rozwiąż zanim byliby decyzja: wszystko piszemy małą literą.

B: — Jestem przeciw! Taka decyzja doprowadziłaby do tego, że nie zawsze byłoby można ustalić znaczenie zdania.

A: — Czy mógłby pan to uzasadnić? Proszę podać przykład.

B: — Chętnie. Otóż czym innym będzie, gdy na-

piszę *Bardzo lubię spędzać czas w Łodzi*, a czym innym – *Bardzo lubię spędzać czas w Łodzi*.

A: – To bardzo naciągany przykład. Właściwie wyjątkowa sytuacja. Jestem pewny, że nie będzie już mógł pan przytoczyć następnego przykładu (ale B jest doskonale przygotowany do dyskusji i dalsze przykłady ma w pogotowiu).

B: – Ależ proszę: *Wszyscy z oczekiwaniem spoglądali na Zachód* (spodziewając się po krajach Europy Zachodniej pomocy gospodarczej) lub *Wszyscy z oczekiwaniem spoglądali na zachód* (wypatrując opóźnionego samolotu). A to różnica.

5. Technika porównania

Umięjętność postugiwania się tą techniką ma szczególnie duże znaczenie. Pewien poseł w niemieckim parlamencie dumnie wykaływał, że po wojnie Niemcy przekazali Zydom tytuł odszkodowań kolejnych już ponad 10 miliardów marek. I jeśli początkowo liczba ta brzmiała imponująco, straciła swoją magicę, gdy inny mówca przytoczył jedno sugestywne porównanie: „Nie powinniśmy się zbytnio chepić z powodu owych 10 miliardów marek, Niemcy zachodni bowiem wciąż wydają rocznie ponad 17 miliardów marek na same wyroby tytoniowe i alkohol”. Dzięki dobrze dobranemu porównaniu kazde wystąpienie zyskuje właściwą dobitność, a polemika – moc przekonywania.

W parlamentie angielskim debatowano nad projektem ustawy, której treścią było przyznanie prawa do

obrońcy osobom oskarżonym o zdradę stanu. Lord Ashley, który miał uzasadnić przedłożony projekt – choć inteligentny – nie był dobrym mówcą. Na podium opuściła go odwaga. Z desperackim wysiłkiem wydusił wreszcie jedno jedynie zdanie, które w skutkach okazało się niespodziewanie nadzwyczaj przekonujące: „Skoro ja – mając tu tylko wyrazić swoją opinię o tym projekcie – wpadłem w takie zmieszanie, że trudno mi nawet wyrazić to, co chciałbym powiedzieć, skąd ma wziąć odwagę człowiek, który – pozbawiony pomocy obrонcy – ma przed sobą występować w obronie własnego życia”. Ustawa została natychmiast przyjęta.

Porównanie jest w zasadzie szczególną formą techniki wnioskowania, a przy tym bywa spokrewnione z techniką przykładu.

Gdy w dysputach teologicznych luteranie oburzają się na przypadki łamania przysięgi, jako że wszelkie ślubowania złożone przed Bogiem są święte, ich adwersarze mogą zarzucić im, że sam Luter – powodując się sumieniem – złamał złożone przed Bogiem zakonne śluby.

W. Rother pisze: „Dyskutujący musi umieć rozparzyć odpowiednio dobrane podobne przypadki i na tej drodze zanalizować stanowisko przeciwnika, prowadząc jego krytykę i wykazać prawdziwe relacje wiążące je z innymi faktami. I odwrotnie – musi umieć odrzucić tego typu zarzuty kierowane pod swoim adresem, o ile przypadku przytaczane przez oponenta w charakterze porównania tak dalece od-

biegają od sytuacji wyjściowej, że nie mają dla danej debaty żadnego znaczenia”.

Porównanie rzadko co prawda ma siłę uzasadnienia, ale stosując tę technikę można częstokroć ostabić siłę ataków przeciwnika i w lepszym świetle ukazać własne stanowisko. Można to uzyskać na przykład poprzez wykazanie, że inni, będąc w podobnej sytuacji, nie osiągnęli lepszych rezultatów. Za przykład niech postuży fragment zamieszczonej w „Der Spiegel” rozmowy z Günterem Netzerem, działaczem Hamburskiego Związku Piłki Nożnej:

„Spiegel”: – Państkim celem było odmłodzenie drużyny, która w 1983 odniosła zwycięstwa w Pucharze Europy i mistrzostwach Niemiec – dokonać się to miało przy zachowaniu wysokiego poziomu zespołu. To jednak się panu nie udało.

Netzer: – Tak. To mi się nie udało.

Wypadło tu przyznać rację i nie wypierać się. Ale już w następnym zdaniu Netzer pomniejsza wagę swojej porażki:

– Tak jak przedtem działaczom takich drużyn jak Real Madryt, Inter Mediolan, Ajax Amsterdam czy Bayern Monachium, tak i mnie nie udało się zastąpić odchodzących gwiazd i wyjść na tym bez szwanku.

Tym samym sugeruje, że mamy tu do czynienia nie tyle z indywidualnym niepowodzeniem, ile raczej z potwierdzeniem tendencji, której w przeszłości nie mogło przełamać także wiele innych sławnych klubów.

W debatach często próbuje się ustanowić remis w taki sposób, że odpierając ataki przeciwnika szuka się podobieństw między własnym stanowiskiem a po- stępowaniem przeciwnika.

W taki sposób postąpiła w debacie prawniczej w Bundestagu pewna posłanka z SPD. Zdaniami CDU poświecie SPD niesłychanie drastycznie krytykowali wyroki Trybunału Konstytucyjnego. Postowie SPD próbowali drogą porównania odeprzeć zarzuty, ale w wyniku niedokładności źródłet, z których czerpali dane, nie osiągnęli zamierzzonego efektu.

Zwracając się do CDU, posłanka SPD powiedziała: – Także Adenauer – wielki wasz wzór – nie był w ocenach zbyt łaskawy. Pozwolę sobie przypomnieć jego słowa: „Trybunał Konstytucyjny w zatrważający sposób zbozczył z drogi prawa”. O coż więc chodzi! Na to poseł CDU/CSU: – To powiedział Dehler (z FDP).

Mówczy ni kontynuowała wypowiedź nie zwracając uwagi na wtrącenie.

Na to inny poseł z CDU/CSU: – Czy to rzeczywiście powiedział Adenauer? (oponenci napierają i – jak się okazało – mają rację).

Ponownie głos z kregów CDU/CSU: – Nie, to powiedział Dehler!

Mówczy ni ustąpiła: – No dobrze. Skoro tak mówicie, jesteście być może lepiej informowani. Ja znam ten cytat jako wypowiedź Adenauera. Niech będzie... (Tu zrobiłaby lepiej, wskazując na źródła, na jakich się opiera).

Autor wtrąconej uwagi dodał więc wyjaśnienie, niszcząc tym samym argument, który pierwotnie uderzył w CDU/CSU: – *Powiedział to Deher w kontekście problemu przedawnienia!*
Mówczyni przyjęła poczucie: – *Bardzo panu dziękuję.*

Gdy przeciwnik dokonuje porównania, należy zawsze próbować wykazać, że porównanie to kuleje. W istocie porównania tkwi bowiem to, iż między porównywanyymi elementami musi zachodzić „zdolność lub – wyrażając się precyzyjniej – odpowiedni stopień podobieństwa” (Rother).

Trzeba więc wykazać nieadekwatność porównania przywołanego przez przeciwnika: „Gdy przeciwnik formułuje śmieszne, niecelne porównania, wówczas dobry skutek pryniesie podchwytcenie tych porównań i obrócenie ich przeciwko niemu, co osiągnąć można przez wypunktowanie innych ich aspektów, nie dostrzeżonych przez przeciwnika” (Hamilton).

W jednej z debat mówca przekonywał słuchaczy: „Tak jak w ulicznym ruchu samochodowym trzymamy się prawej strony, tak też powinniśmy postępować w polityce. A więc: jeżeli – po prawej, wybieramy – prawice, jesteśmy – prawicowi”. Na to głos publiczności: „Ale jeśli ktoś jest szybszy i chce wypędzić, zjeżdża na lewo”. Efekt: salwa śmiechu na sali.

Ernst Lemmer przypomina w swoich pamiętnikach następujący incydent. Będąc w 1958 roku w studiu

radiowym, Adenauer – przekonany, że nie pracują głośniki – dość niewybrednie zaatakował ministra Lemmera: „Cóż mam zrobić z tym Lemmerem? Czy mam wywalić teraz tego faceta z rządu?”. Lemmer czuł się urażony i do pojednania doszło tylko dzięki zgrabnemu porównaniu, jakie przywołał Adenauer: „No, panie Lemmer, niech pan będzie całkiem szczerzy. Czy nigdy nie zdarzyło się panu powiedzieć czegoś za moimi plecami, co niezbędny przyjemnie zabrzmiałoby w moich uszach?”.

Lemmer: „Zapewniam pana, panie kanclerzu, również to już niezählioną ilość razy”. Obaj zaśmiali się, a Adenauer odparł: „No, widzi pan, tyle tylko, że nie miał pan pecha i nie poszło to na taśmę i dalej, do publicznej wiadomości”.

6. *Technika odwrócenia („tak, ale”)*

Bardzo często spotykamy się z tym, że przeciwnik starannie buduje swoje uzasadnienie, ale – koncentrując się wyłącznie bądź na wadach, bądź na zatach rozpatrywanej kwestii – pozostawia pewne lukę. Bardzo rzadko zdarza się, że wszystko przemawia „za” lub wszystko przemawia „przeciw”. Stosowanie techniki odwrócenia polega na tym, że rozpatruje się drugą – odwrotną stronę zagadnienia. Spokojnie można przytaknąć przeciwnikowi, lecz potem musi nastąpić nasze „ale”. Na przykład: „Wyszczególniane przez pana zalety są z pewnością prawdziwe. Ale zapomniał pan wymienić liczne wady, a mianowicie...”. I teraz, ukazując zagadnienie z innej perspek-

tywy, przystępuje się do uzupełnienia jednostronnej argumentacji przeciwnika. Stuchacze muszą następnie – co przeważa, wady czy zalety? Przy konstruowaniu własnej argumentacji dobrze będzie przeciwdzielać możliwości zastosowania przez przeciwnika technik odwrocenia, uprzedzając jego zarzuty (por. technika nr 12).

7. Technika analizy i oceny

Gorszą jeszcze rzeczą niż fałszywa argumentacja jest argumentacja połowicznie poprawna – tę pierwszą daje się zazwyczaj szybko rozpoznać. „W każdym twierdzeniu, a zwłaszcza w każdej konkluzji doszukać się można pewnej dozy przesady czy niescisłości, a sprawne wykorzystanie tej możliwości może w trudnych przypadkach przynieść znaczną pomoc” (Rother).

Przeanalizujmy wypowiedź przeciwnika i odróżnijmy w niej dokładnie to, co jest poprawne; to, co (będąc kwestią uznania) może wzbudzać różne opinie; wreszcie to, co jest fałszywe całkowicie. Nie należy polemizować z najsielniejszymi argumentami przeciwnika – trzeba raczej wyszukać i zakwestionować punkty słabe. Takie postępowanie możnabynika należy bowiem odkroić parę plasterków.

Technika analizy i oceny występuje bardzo często pod postacią takich na przykład stwierdzeń: „To, co pan mówi, teoretycznie brzmi bardzo dobrze, ale

praktyka wygląda inaczej; to a to jest u nas nie do uznać – co przeważa, wady czy zalety?”

(8. Technika bumerangu)

Technika bumerangu polega na odrzucaniu przeciwnikowi formułowanych przez niego zarzutów. Jest ona szczególną formą techniki odwrocenia. Nie ma wartości dowodowej, ale – przy pomysłowym jej zastosowaniu – jest bardzo skuteczna. Demostenes, znany ateński polityk i mówca, oraz Fokion, wódz ateński, byli zaciętymi przeciwnikami politycznymi. Demostenes rzekł do Fokiona: „Gdy Ateńczycy się wściekną, zabiją cię!” „A ciebie – odparł Fokion – gdy odzyskają zdrowy roszadek”.

Technika bumerangu bywa często stosowana pod postacią replik dość pospolitych. Jeden z przykładów takiej łatwej riposty: „Nie powiniem pan sądzić innych według siebie!”. Nie zawsze umiemy nadać tej technice tak ciętą i elegancką formę, jak to robili Bismarck, Brandt czy Lincoln.

Virchow zarzucał Bismarckowi: „Nie zauważam u pana premiera najmniejsgo zrozumienia dla polityki narodowej”. Bismarck skontrował to tak: „Muszę odwzajemnić panu postawię tą opinię, z ta różnicą, że pominałbym tu przydawkę «narodową»”.

Minister federalny Strauss, zwracając się w czerwcu 1961 roku do Brandta przed wyborami burmistrza Berlina, powiedział: „Gdy zostanie pan kanclerzem, będzie miał pan lepszą opozycję niż ta, jaką mieliśmy my”.

praktyka wygląda inaczej; to a to jest u nas nie do uznać – co przeważa, wady czy zalety?”

(8. Technika bumerangu)

Technika bumerangu polega na odrzucaniu przeciwnikowi formułowanych przez niego zarzutów. Jest ona szczególną formą techniki odwrocenia. Nie ma wartości dowodowej, ale – przy pomysłowym jej zastosowaniu – jest bardzo skuteczna. Demostenes, znany ateński polityk i mówca, oraz Fokion, wódz ateński, byli zaciętymi przeciwnikami politycznymi. Demostenes rzekł do Fokiona: „Gdy Ateńczycy się wściekną, zabiją cię!” „A ciebie – odparł Fokion – gdy odzyskają zdrowy roszadek”.

Technika bumerangu bywa często stosowana pod postacią replik dość pospolitych. Jeden z przykładów takiej łatwej riposty: „Nie powiniem pan sądzić innych według siebie!”. Nie zawsze umiemy nadać tej technice tak ciętą i elegancką formę, jak to robili Bismarck, Brandt czy Lincoln.

Virchow zarzucał Bismarckowi: „Nie zauważam u pana premiera najmniejsgo zrozumienia dla polityki narodowej”. Bismarck skontrował to tak: „Muszę odwzajemnić panu postawię tą opinię, z ta różnicą, że pominałbym tu przydawkę «narodową»”.

Minister federalny Strauss, zwracając się w czerwcu 1961 roku do Brandta przed wyborami burmistrza Berlina, powiedział: „Gdy zostanie pan kanclerzem, będzie miał pan lepszą opozycję niż ta, jaką mieliśmy my”.

Na to Brandt: „Jeśli pan ma być w opozycji, pana – i nie tylko pana – będę traktował lepiej, niż pan traktował mnie”. Obaj politycy sformułowali myśl równie wartościową, pełną połotu i ciętą polemicznie. Ale wypowiedź Brandta zrobiła mocniejsze wrażenie na publiczności, nie była bowiem przygotowana wcześniej, a przy tym podejmowała wątek myślowy Straussa i jako kontruderzenie zawisła w powietrzu, pozostając bez odpowiedzi.

Amerykański polityk, niejaki Douglas, próbował na wszelkie sposoby zdepresjonować swego przeciwnika, Abrahama Lincolna. W trakcie jednego z purtańskich zgromadzeń wydało mu się, że wreszcie znalazł dobrą receptę na pokonanie Lincolna i zrzyknął: „Mister Lincoln zdecydowanie nie nadaje się na stanowisko senatora. Był nigdyś handlarzem i sprzedawał whisky!”. Na to wstał Lincoln i krzyknął: „Mister Douglas ma rację! (duże zdziwienie na sali). Pamiętam az za dobrze, że zaliczał się do moich najlepszych klientów. Jednak ja dawno już porzuciłem swoje miejsce za barem, natomiast mister Douglas do dziś zachowuje swoje przy barze”.

Waleczni dyskutanci często wykorzystują okazję, by pokonać przeciwnika jego własną bronią. Slusznie pisze Eugen Roth:

„Miej to za rzecz dowiedzioną,
że atak najlepszą jest obrona!”

9. Technika niedowartościowania

Często kroć nie udaje się zakwestionować samych

faktów, jakie przytacza przeciwnik, ale za to można zakwestionować ich wartość. Bywa bowiem, że danej sprawie przeciwnik przypisuje znaczenie, na jakie – naszym zdaniem – ona nie zasługuje. Do nas należy stwierdzenie tego i uzasadnienie.

Technika niedowartościowania – podobnie jak opisywane poniżej techniki dowartościowania i przedwartościowania – wcale nie musi być nieuczciwa. Bazuje bowiem tylko na tym, że przedstawiane fakty mają jeszcze inne znaczenie niż to, jakie przypisuje im dany człowiek. I to właśnie trzeba doszrzczać, aby utrzymać polemikę w racjonalnych granicach. Oto banalny przykład: ktoś zyczy sobie, by – ze względu na duży hałas – przesunąć przystanek autobusowy spod bramy domu. Inny mieszkańców tego domu – tylko ze względu na to, że wygodnie mu wiadać do autobusu pod domem – pomija znaczenie argumentu o hałasie.

10. Technika dowartościowania

Tutaj chodzi o proste odwrócenie poprzedniej techniki, o przeniesienie akcentu. Danej sytuacji przypisuje się mianowicie większą wartość argumentacyjną niż uczyńił to przeciwnik. Przykład: w umowie zawartej z zawodowym piłkarzem zaznaczono, że nie zezwala się mu na wypowiadanie krytycznych opinii, które mogłyby przynieść ujmem klubowi. Gdyby więc piłkarz powiedział: „W tym klubie panuje absolutny chaos!”, wówczas – nawet jeśli byłaby to prawda – bez wątpienia naruszyły ustalenia umowy. Gdyby

Jednak powiedział: „Aby zapobiec dalszemu pogarszaniu się sytuacji, klub z pewnością będzie musiał znaleźć jakieś rozwijanie”, wówczas – chcąc go ukarać – działacze klubu musieli zinterpretować te słowa inaczej niż zawodnik, stwierdzić, że intencja zawodnika było zaszkodzenie klubowi – klub przypisały w ten sposób jego wypowiedzi dużo większe znaczenie krytyczne i uznały ją za naruszenie umowy.

11. Technika przewartościowania

Podchodząc do sprawy z językowego punktu widzenia, można by w gruncie rzeczy obie ostatnie techniki zakwalifikować jako techniki przewartościowania. Tu jednak technikę przewartościowania rozumiemy nie jako proste przesunięcie akcentu, lecz jako całkowite odwrócenie wartości argumentacyjnej.

angielski filozof Bertrand Russell pisał, że wszyscy mamy skłonność do stosowania niejednorodnych miar. Preferujemy – przykładowo – taką oto „koniuszycię”:

„Ja jestem stanowczy.
Ty jesteś uparty.

On jest głupim, zakutym libem”

Takie przewartościowanie stosujemy bardzo często. Niektóre zasadnicie, innym razem – nie. Zarzut może uzyskać pozytywny wydźwięk, a może też być odwrotnie.

Bardzo skutecznie postużył się tą techniką Robert

Blum*, gdy w roku 1848 w kościele św. Pawła zarzucono mu, ze jego partia to „partia kreciejskiej roboty”. Na to Blum rzucił w kierunku sali: „Ta partia chętnie przystanie na zarzut «kreciej roboty». Tak, podburzaliśmy, przez całe życie. Ale nie siedzibelibyście państwo tutaj, gdyby nikt nie podburzał!”.

12. Technika uprzecania zarzutów (*prolepsis – odparcie zarzutów przed ich sfornurowaniem*)

Występując z polemika, zastanowmy się, co przeciwniacy mogliby zarzucić nam. „Nietrudno wyobrazić sobie, jak ogólnie może wyglądać kontrargumentacja przeciwnika. Zastanów się, jakich argumentów użyje twój oponent i wypróbuje je” (Hamilton).

Jeśli po naszym wystąpieniu przewidujemy dyskusję, parę argumentów warto zachować w rezerwie. Ale i w trakcie dyskusji nie byłoby dobrze od razu wystrzelać wszystkie naboje. Kilka trzeba schować w zanadrzu, by wykorzystać je w stowie końcowym. W trakcie dyskusji korzystnie jest uprzedzić nasuwające się zarzuty i w przekonującym sposobie osłabić je. Ustawić trzeba pozbawiać przeciwników wszystkiego, co byłoby przystoiowym wiatrem w ich zagle. Mówiąc powinien również przez cały czas ubezpieczać się przed zarzutem jednostronnego ujęcia tematu. Zarzut tego rodzaju powinniśmy sami wcześniejszej

* Robert Blum (1804-1848), niemiecki działacz i pisarz polityczny; radykalny demokrata (przyp. tłum.)

sobie postawić (uprzedzając w tym przeciwnika) i – jeszcze przed wyrowadzeniem ostatecznych wniosków – pieczętowicie rozpatrzyć, rozważając wszystkie „za” i „ przeciw”. Można to zrobić na przykład tak: „Ktoś z państwa uważa być może, że... Ja jednak nie zgadzam się z tym, gdyż...”, „Stanowisko, jakie prezentuję, spotyka się niekiedy z zarzutem, że...”; „Są ludzie, którzy twierdzą...” itd.

13. Technika pytań sondujących

Pytania to kluczowy element każdej dyskusji. Nie tylko chcemy wiedzieć, co przeciwnik mówi o siebie, ale chcemy również poznać jego odpowiedź na nasze pytania. Powinniśmy więc dokładnie przemyśleć pytanie, które mamy zamiar postawić. Aby móc nawet cały łańcuch pytań – z takim zamiarem, że postawimy je przeciwnikowi w szybkim tempie, jedno za drugim. Nie jest to co prawda sądowe dochodzenie, ale również i w dyskusji obowiązuje zasada uznana za podstawę przesłuchań policyjnych: „Pytania muszą być krótkie i zwieżle, ale jednocześnie precyzyne. Przesłuchanie, w którym urzędnik mówi więcej niż obwiniony, jest prowadzone nieprawidłowo” (Meinert). Nie każdy ma cierpliwość Adenauera. Pewnego dnia był on zmuszony cierpliwie znosić lawinę gwałtownych pytań. Wreszcie na koniec pewna elokwentna dama zadała mu jeszcze i takie pytanie: „Panie kanclerzu, jakie kobiety ceni pan bardziej; te, które dużo mówią i zadają dużo pytań, czy te inne?” „Jakie inne?” – jęknął Adenauer.

{jeszcze przed wyrowadzeniem ostatecznych wniosków – pieczętowicie rozpatrzyć, rozważając wszystkie „za” i „ przeciw”. Można to zrobić na przykład tak: „Ktoś z państwa uważa być może, że... Ja jednak nie zgadzam się z tym, gdyż...”, „Stanowisko, jakie prezentuję, spotyka się niekiedy z zarzutem, że...”; „Są ludzie, którzy twierdzą...” itd.

Pytania stanowią zawsze element napędzający dyskusję, ale pytania sondujące tworzą już szczególny typ argumentacji. Nie zawsze wskazane jest odkrywanie wszystkich swoich kart od razu. Przed zaprezentowaniem swego wniosku formułujemy więc pytania sondujące, aby przeciwnik musiał zadeklarować określone stanowisko – głównie w kwestiach podstawowych. Najprostszy przypadek: „Co sądzi pan o znanieniu gimnastyki i sportu dla rozwoju naszych dzieci?” Po takim pytaniu rozwija się ogólna dyskusja nad podstawowymi kwestiami, w trakcie której dyskretnie doprowadzamy do tego, że nasz przeciwnik zdecydowanie i wyraźnie wyjawia swoje stanowisko. Jeśli doceria on znaczenie gimnastyki i sportu dla rozwoju dzieci, wówczas będzie już musiał zaaprobować naszą propozycję budowy hali gimnastycznej. W każdym razie będzie musiał propozycję tę potraktować poważnie.

14. *Technika pozornego poparcia*
Ta technika oddziałyuje na uczestników dyskusji i na słuchaczy ze szczególną siłą. Przeciwnik przedstawił już swoją argumentację i teraz my dochodzimy do stowa. Nie stawiamy żadnego sprzeciwu, lecz – zwołując wszystkich – popieramy jego tezy i spieszymy się nowymi, wspierającymi je argumentami. Ale to tylko pożór. Mówimy na przykład: „Zapomniat pan przycłoczyć na rzecz swojej tezy jeszcze takie a taki fakty. Ale na nic się one panu nie przydadzą, gdyż...” I teraz przystępujemy do obalania jego

pytania. „Technika pozornego poparcia” Ta technika oddziałyuje na uczestników dyskusji i na słuchaczy ze szczególną siłą. Przeciwnik przedstawił już swoją argumentację i teraz my dochodzimy do stowa. Nie stawiamy żadnego sprzeciwu, lecz – zwołując wszystkich – popieramy jego tezy i spieszymy się nowymi, wspierającymi je argumentami. Ale to tylko pożór. Mówimy na przykład: „Zapomniat pan przycłoczyć na rzecz swojej tezy jeszcze takie a taki fakty. Ale na nic się one panu nie przydadzą, gdyż...” I teraz przystępujemy do obalania jego

stanowiska. Dzięki technice pozornego poparcia udowadniamy, że dokładniej niż nasz przeciwnik przemysłujemy jego stanowisko, a tym samym uzyskujemy możliwość obalenia wielu jego punktów. Ta efektowna technika wymaga jednak bardzo starannego przygotowania.

Jeśli dokonamy teraz częstcowego bilansu i przejrzymy zaprezentowane dotychczas techniki argumentacji, jasno stwierdzimy, iż uczestnicząc w dyskusji musimy sobie na wstępie postawić następujące pytania:

Odnoszenie do argumentacji:

1. Czy przytoczone przeze mnie fakty są prawdziwe?
2. Czy nie występują tu zadne sprzeczności?
3. Czy poprawnie wysnuwam wnioski?
4. Czy potrafię przytoczyć trafne porównania?
5. Jakie zarzuty może postawić mi przeciwnik?

Odnoszenie do kontrargumentacji:

1. Czy mogę zakwestionować przytoczone fakty oraz poczynione przez przeciwnika założenia?
2. Czy da się wykazać jakąś sprzeczność?
3. Czy przeciwnik nie wprowadza fałszywych wniosków?
4. Czy stosowane przezeń porównania są trafne?
5. Czy jego prezentacja nie jest jednostronna – czy nie mogę ukazać tej sprawy od innej strony?
6. Jeśli nie da się zakwestionować jego wynodu

w całości, to może da się to zrobić przynajmniej z jakimś jego fragmentem?

7. Czy mogę zaatakować przeciwnika jego własną bronią?
8. Czy nie przypisuje on przytaczanym argumentom fałszywego lub przynajmniej problematycznego znaczenia?

9. Czy można go przygwoździć odpowiednim pytaniami sondującymi?
10. Czy stosowane przez niego techniki są uczciwe?

Techniki prezentowane poniżej (od numeru 15 do 26) są nadzwyczaj problematyczne etycznie, ale mimo to odgrywają w dyskusjach istotną rolę. Z reguły są to podejrzane lub wręcz nieuczciwe fortele. Spora część należy do zwodniczych manewrów. Jedynie techniki przesadzania, żartu, autorytetu, gry na zwłokę i argumentów *ad personam* – w pewnych przypadkach – nie budzą szczególnych zastreżeń. Retoryczne cięsy poniżej pasa, próby zaskoczenia, podstępne fortele – to techniki, które zapewniają jedynie chwilowy efekt. Takich środków nie powinno się stosować. Każdy, kto mimo wszystko z nich korzysta, powinien być bezlitośnie demaskowany. Te opinie podzielat również zajmujący się filozofią polityczną Adam Müller, kiedy w 1812 roku wygłaszał w Wiedniu swoje „Dwanascie mów na temat krasomówstwa”. Znalazło się tam również i takie zdanie: „Obronca uczciwości musi znać wszelkie podstępy,

które mogłyby osłabić jego stanowisko, tak jak nie można wyobrazić sobie teologa, który nie posiadałby gruntownej wiedzy na temat szatana”.

15. Technika przesadzania

Do tej grupy należą wszelkiego typu uogólnienia, obiegowe opinie, przesadne sądy. W praktyce – obok uogólnień – najczęściej stosowanym zabiegiem jest rozszerzanie zakresu wniosków, rozciąganie ich poza właściwy zasięg.

A) Uogólnianie

Tutaj jednostkowe przypadki traktowane są jako przykłady powszechnie regularności. Taki osąd – wydany ryczałtem – ma często charakter zniesławienia. Mówi się na przykład: „to herezja”, „to sentymentalizm”, „to jest komunistyczne”. Takim uproszczением, myśleniu poprzez stereotypy – trzeba się ostro przeciwdstawiać.

Ma rację W. Rother, gdy sądzi, że „wszyscy przyczyniamy się do powstawania takich historycznych uogólnień w kwestiach publicznych – uogólnień wynikających z faktuowej oceny regularności przypadków wyjątkowych, a w efekcie współodpowiedzialnych za chorobliwe przypadłości, na jakie cierpi nasza epoka”.

Techniką uogólniania często postugują się dziennikarze w rozmowach z politykami. Prowokując oni rozmówców, przytaczając opinie bardzo uproszczone i przesadzone. Typowy przykład to opublikowana

w roku 1985 w „Der Spiegel” rozmowa z Johannesem Rauem.

„Spiegel”: – Panie premierze, w pańskiej walce przedwyborczej było dużo pięknych i kolorowych obrazków, ale niewiele treści. Z plakatów poznaliśmy pańską żonę i córkę, ale nie dowiedzieliśmy się wiele o pańskiej polityce. Państkie zebrania przedwyborcze naszpikowane były dowcipnymi powiedzonkami, natomiast brak w nich było deklaracji co do celów pańskiej polityki.

Rau odpiera te zarzuty, uznając je za przesadzone i stereotypowe, ale nie wdaje się w tym momencie w zadne szczegóły. Ujawniając istotę takiego ataku, zadowala się techniką przykładu:

– Wiem, że dziennikarze chętnie podtrzymują taki stereotyp, ale jest on fałszywy. Przecież powodem, dla którego na ulicy w Emsdetten zebrało się o trzeciej czy piątej po południu 1500 osób, nie było tylko to, że miał do nich przybyć sympatyczny człowiek.

Teraz „Der Spiegel” – stosując technikę porównania – odwraca ten argument przeciwko Rauowi. A dla niego jest to okazja, by – dzięki technice wnioskowania (T-3) – wykazać, że porównanie było chybione:

„Spiegel”: – Na Billy’ego Grahama przychodzi w Niemczech również masę ludzi.
Rau: – To prawda! Ale w jego przypadku impreza nie zaowocuje głosami wyborczymi i – co za tym idzie – stałym poparciem dla danej partii.

- B) Poszerzenie zakresu
 Tu postępowanie polega na tym, że przeciwnik rozszerza zakres mojej wypowiedzi. Oto przykład. Na moją uwagę: „Gdyby przebadał pan również i tę okoliczność, zużyłyby pan na to bardzo dużo czasu”, przeciwnik odpowiada: „No tak, sądzi pan, ze prawnowałem”.

C) Wniosek przesadny, naciągany
Wypowiedź: „Kościół powinien mieć przychylny stosunek do kina”. Wniosek: „No tak, na chętniej zastąpiłby pan ambonę ekranem”.
 Te i tym podobne praktyki nie powinny wprowadzać nas w osłupienie. Proste, nieskomplikowane myśli są zazwyczaj bardzo dosadne i przekonujące... Tatwo apelują do słuchaczy („tu wolność – tam dyktatura”) – tak jakby wszystko dało się sprowadzić do wspólnego mianownika, do jednego efektownego szablonu). Obronę przed takim zabiegiem stanowi w pierwszym rzędzie technika analizy i oceny: „Musimy jednak rozróżnić, dostrzec różnicę pomiędzy...”

16. *Technika zartu*
Bystra, dowcipna uwaga może całkowicie zbić argumentującego z tropu. Ale gdy śmiech minie trzeźwo spojrzymy na sprawę, w większości przypadków okaze się, że zart mocno odbiegł od meritum. Był doskonala i tylko dzięki temu dał tak olśniewający efekt.

Brytyjska Partia Pracy podjęta w latach 1945-51 pewne działania na rzecz rozszerzenia roli państwa. Premier Attlee stwierdził w parlamencie: „Idzie nam dobrze. Nigdy dotąd Anglia nie miała tak dużego wzrostu demograficznego, jak za czasów naszego rządu” „Otóż to! – odpart jego przeciwnik Churchill i z zadowoleniem pociągnął cygaro. – Jedyny widoczny efekt rządów Partii Pracy został osiągnięty nie dzięki inicjatywie państwowej, lecz dzięki inicjatywie prywatnej”. Rozbawionych słuchaczy miał już po swojej stronie. Popisowa riposta Churchilla była w istocie niemerytoryczna, ale bardzo dowcipna i w związku z tym nadzwyczaj efektywna.

Wykorzystywanie techniki żartu miewa niejednokrotnie charakter jawnie złośliwy. Pewien konserwatywny polityk tak kiedyś wypowiedział się na temat swego zagorzalego – równie konserwatywnego – przeciwnika: „Chce pan poznać różnicę między wypadkiem a nieszczęściem? Gdy wpadnie pan do Tamizy, będzie to wypadek. Gdy jednak ktoś pana stamtąd wyciągnie, to będzie nieszczęście”.

W takich oto sarkastycznych słowach Richard Crossmann piętnował stetryczne i ograniczone kompetencje izby wyższej brytyjskiego parlamentu: „Jedynym dottychczas dowód na istnienie życia po śmierci to nasza Izba Lordów”.

Natomiast amerykański dziennikarz mówiąc o nudzie w Bonn, w kąśliwy sposób scharakteryzował to miasto stwierdzieniem: „Bonn jest dwukrotnie mniejsze od cmentarza w Chicago – ale w dwójnasób martwe”.

Heinz Kühn twierdził: „Lepiej wpaść na dowcipny pomyst niż napaść agresywnie”, i prawdopodobnie miał rację. Nie wolno zapominać, że wystąpienia dyskusyjne ceni się nie tylko ze względu na ich wartość merytoryczną – często istotne znaczenie przypisuje się samej umiejętności prowadzenia rozmowy.

Amerykański prezydent Gerald Ford zaangażował kiedyś pewnego gagmana – właśnie z uwagi na jego szczególny dar smakowitych i zawsze celnich wypowiedzi.

Jak należy zareagować na dowcipny i pomysłowyatak? W żadnym wypadku nie można sobie pozwolić na obrażoną minę i nie wolno odgrywać pokrzywdzonego! Najlepiej byłoby odpłacić tą samą monetą. Jeśli jednak nic odpowiedniego nie przychodzi nam do głowy, wówczas trzeba śmiać się z rzuconego dowcipu możliwie najgłośniej. Potem jednak należy powrócić do sedna sprawy i – nie wprost – zdemaskować dowcip jako efektowną, ale bezwartościową błyskotkę.

Technika błyskotliwego dowcipu nie ma co prawda merytorycznego charakteru, ale dodaje dyspucie szczególnego smaku. Dzięki przystrojeniu formułowania zarzutów w odpowiednią szatę, można często uzyskać doskonaly efekt. Dużą ekspresję mają też niejednokrotnie cytaty, nawet jeśli pierwotnie osadzone były w zupełnie innym kontekście. Przed wyborami dwie niewielkie partie zjednoczyły się, by stworzyć „nową siłę”. Na zebraniu tej nowej

juz partii pewien jej przeciwnik rozbawił słuchaczy, kończąc wypowiedź takim stwierdzeniem: „W kilka dni po wyborach również i państwo zdadzą sobie sprawę, jak bardzo prawdziwe były słowa Ojca Rocco z Beethovenowskiej opery «Fidelio». Śpiewał on tam: «Gdzie nic łączy się z nic, suma jest i będzie niewielka»”.

17. Technika autorytetu

Liczni dyskutanci powołują się chętnie na wspomniane nazwiska. Przywoływanie takich „koronnych świadków” nie zawsze bywa nadużyciem. Jednakże cytaty wyrywane są często z ich właściwego kontekstu i wykorzystywane z dużą dowolnością – a wszystko po to, by mówca mógł się wesprzeć na mocnym autorytecie. Niejeden ze słuchaczy pomyśli wówczas: „Wygłoszane opinie nie przekonują mnie, ale skoro mówił tak już sam Albert Schweitzer, musi coś w tym być”. Cytowanie autorytetów w zadnym razie nie może na stałe zastąpić argumentacji. Zazwyczaj wystarczające jest powołanie się w danym kontekście na poglądy jednej tylko znanej osobistości.

18. Technika argumentów ad personam

Tu dewiza przeciwnika brzmi: jeśli nie mogę zaatakować problemu, muszę przynajmniej napasować osobę.

Niektoří zawodnicy pilki nożnej postępują według zasad: napierw w nogę przeciwnika, a potem w piłkę. Przewagę próbują sobie zapewnić grą nie fair.

Podobnie zdarza się i w trakcie debaty. Ataki osobiste mają zastąpić argumenty merytoryczne. Przeciwnik wysuwa różne podejrzanie („Pan jest po prostu za-zdrosny!”), podważa naszą dobrą wole, imputuje nam niskie pobudki, podważa nasze kompetencje i wiarygodność. Próbuje nas ośmieszyć. Nie zauważ się nawet przed tym, by grubiańsko nas urazić. Gdy w taki właśnie sposób postępuje nasz opONENT, nie wolno schodzić do jego poziomu, trzeba natomiast wyjaśnić mu kwestię w sposób rzeczowy i przemysłyany. Ale można też wytoczyć przeciw niemu maksymalnie sformułowaną przez J. J. Rousseau: „Obejmą to argument tych, którzy nie mają racji”.

Bismarck, gdy zaatakowano go kiedyś *ad personam*, elegancko obronił się odpowiadając tak: „To nie ma nic do rzeczy. Móglbym być dużo gorszym człowiekiem niż jestem, a mimo wszystko – z merytorycznego punktu widzenia – mieć rację”. Chętnie też zarzuca się adwersarzowi, iż wcześniejszej podjął taką decyzję, a teraz podejmuje inną. Taki zarzut może być oczywiście całkowicie uzasadniony. Gdy przeciwnicy Adenauera wytykali mu w pewnym konkretnym przypadku, że wcześniejszej reprezentował inny pogląd, jego odpowiedź brzmiała rozbijająco: „A który mi przeszodzi, bym był coraz mądrzejszy!”. Natomiast na agresywne wystąpienie pewnego komunistycznego polityka Adenauer zareagował złośliwie, ale z wykorzystaniem dowcipnego argumentu *ad personam*: „Panie Renner, bywają wilki w skórze owieczki, ale bywają także owieczki w skórze wilka”.

Szczególną odmianą nieuczciwej argumentacji *ad personam* jest specyficzna wyniość, właściwa niektórym „wysoko postawionym” dyskutantom. Bywają mówcy – szczególnie ci szanowani i na wysokich stanowiskach – którzy sądzą, że chroni ich własna pomnikowość. Przyzwyczajeni do zwycięstw, nietykani, nie tolerują żadnego sprzeciwu i wszystko natychmiast sprowadzają na płaszczynę osobistą. Wilhelm Busch scharakteryzował taki typ mówcy w sposób następujący:

„Jego opinia to właściwie ta prawdziwa, gdy mówi, wy zamilknięcie sami. Bo uzna, żeście sfora niegodziwa lub nawet nazwie was głupcami”

Nie zawsze jest łatwo uporać się z takim wyjątkiem partnerem, którego nie dosiąga zadna krytyka. Zwłaszcza gdy jest to nasz przetłozony. Ogólna dewiza brzmi: nie ploszyć się – działać taktownie, z respektem, ale zawsze reprezentować własne poglądy.

Nieuczciwą argumentację stosują częstokroć dorosli, gdy niewygodne stają się im poglądy młodych. Starsi dyskutanci chętnie mawiają noblażliwie (ale oczywiście nie zawsze słusznie), że młodzi „nie mogą tego jeszcze oceniać”, stosując przy tym ulubiony schemat: „W tej kwestii nie może pan jeszcze zabierać głosu. Gdy ja miałem w tej dziedzinie już duże doświadczenie, pan jeszcze raczkował”.

Taką sytuację można zagodzić, reagując nanią z dużą dozą poczucia humoru, a czasem nawet z odrobiną ciepłej ironii i autoironii. Przecież dyskusja

ma być lekką potyczką na florety, nie zaś walką na miecze. Gdy Walpole wytykał 28-letniemu Williamowi Pittowi jego młodość i brak doświadczenia, ten ostatni elegancko zripostował: „Sir, młodości, tego odrzającego przestępstwa, jakie zarzuca mi szanowany dzentelmen o tak szerokich horyzontach, nie chcę ani usprawiedliwiać, ani kwestionować. Pragnę jedynie zadzwolić się życzeniem, bym mógł być jednym z tych, którym głupota mija wraz z młodością, a nigdy jednym z tych, którym doświadczenie mądrości nie przysporzy”.

19. Technika wyrywania z kontekstu

Jedną z naszych wypowiedzi przeciwnik wyrywa z kontekstu i izoluje. W tym nowym ujęciu natychmiast brzmi ona zupełnie inaczej. Wyrywanie jednego elementu z całej struktury wypowiedzi jest tylko wówczas zabiegem uczciwym, gdy odnosi się do kluczowego punktu, który ma znaczenie sam w sobie i może być interpretowany niezależnie. Ale graj nie *fair* jest wydobywanie fragmentu ze środka wystąpienia i pomijanie tego, co powiedziane było zarówno przed nim, jak i po nim. W taki sposób przeciwnik może nam imputować wszystko, co mu tylko odpowiadają. Niestety, tego typu „cytowanie” adwersarza jest środkiem stosowanym często. A obrona jest oczywiście „Wyrwał pan moje słowa całkowicie w kontekst” itp.

20. Technika uników Przeciwnik nie kwestionuje naszych argumentów,

lecz w swoim wystąpieniu przenosi uwagę na obszar, który nie ma nic wspólnego z prowadzoną debatą. Sprytnie próbuje pominąć najbardziej paliace punkty i skierować zainteresowanie stuchaczy na inne sprawy. Nie pozwólmy wciągnąć się w takie manewry (gdy Amerykanin wskazał na wyzysk w związku Radzieckim, Rosjanin odpowiedział: „To nieprawda! Natomast wy, Amerykanie, że obchodzicie się z Muzeunami” – o tym właśnie Rosjanin chciał dyskutować).

Technika uników, w ramach którejatak próbuje się odeprzeć kontratakiem, to cenny środek, umożliwiający przeciwnikowi zbozczenie z tematu. W takiej sytuacji najlepiej zachować się tak: „Chętnie podejmę tę nową, przedstawioną przez pana kwestię, ale dopiero wówczas, gdy rozwiązymy problem postawiony wcześniej przez mnie. Musimy posuwać się stopniowo, punkt po punkcie, nie mieszając wszystkiego ze sobą...”

21. Technika dywersji

Jest spokrewniona z techniką uników, tylko że przeciwnik nie przenosi tu uwagi na zupełnie odrebre tematy, lecz rozdmuchuje temat marginalny – próbując je przesunąć punkt ciężkości sporu. Chce przeskoczyć na drobniejsze kwestie, ze spraw marginalnych uczyńić główne, nadać im przesadne znaczenie. Stara się wytoczyć najczęstsze arnaty do walki z wróblami. Jedne sprawy pozabawia znaczenia, innym nadaje znaczenie przesadne – wszystko w zależności od te-

go, jakie będzie miał z tego korzyści. To, co nieważne, uznaje za ważne i odwrotnie. Udaje mu się odepiąć drobiazg, a tryumfuje, jakby obalił kluczowe argumenty. Wysuwa twierdzenia i formułuje uzasadnienia w odniesieniu do spraw, których nigdy nie kwestionowano.

Inna metoda w ramach techniki dywersji to drobiazgowe roztrząsanie każdego słówka – popularne „chwytyanie za słowa” – podszyste uparta niechęcią do przyznania przeciwnikowi racji. Karl Jaspers, filozof, mówił o tym tak: „W odpowiedzi na dotkliwe zarzuty sofistyka kerowała dyskusję na kwestie przypadkowe i marginalne. Niechciane sytuacje zagadkowa/błahostkami, co miało uniemożliwić poruszenie tego, co istotne”. Inny intelektualista, F. Th. Vischer, stworzył z tego – zresztą w dobrej wierze – tzw. teorię złośliwych i chytrzych przedmiotów i zgodnie z nią postępował we własnym życiu: choć był wielkim patriotą i człowiekiem usposobionym nader patetycznym, nie mógł – ku swoemu wielkiemu żałowi – uczestniczyć w wojnie 1870 roku, cierpiąc bowiem na nagniotki.

Powszechnie dominuje ów spryt, który w praktyce skłania ludzi do przesuwania punktu ciężkości danej sprawy i odwracania uwagi od tego, o co właściwie chodzi, przykuwając nasze zainteresowanie do „igły, z której zrobiono widły”.

Podstawowa zasada obowiązująca w takich przypadkach brzmi: każda próbę uniku i wmanewrowania nas w temat poboczny należy natychmiast powstrzymać w oczy przeciwnika – tak jak króliczek przed

mać, wskazując na nią jednoznacznie: „Pan chce teraz skierować naszą uwagę na inny temat”.

22. Technika gmatwania

Przeciwnik roztapia wszystko w morzu słów. Swiadomie bądź nie – gmatwa przecimiot sporu. By-skawicznie wprowadza szalony bałagan. W chaotycznym potoku słów przeskakuje z jednego tematu na drugi. Stara się zasypać nas lawiną pytań i odpowiedzi. Ale nam nie wolno dać się wciągnąć w ten zamęt. Trzeba momentalnie go przyblokować: „Stop! Napiewr musimy ten klebek rozplatać!”. Teraz należy wziąć pod lupę wypowiedź przeciwnika i prześledzić ją punkt po punkcie. Jedynie przy zachowaniu spokoju i dużej cierpliwości uda nam się uporać z tą techniką.

23. Technika gry na zwłokę

Partner stara się przyhamować tempo debaty. Wygłasza frazesy, pyta o wcześniejsze kwestie, żąda wyjaśnienia drobiazgów – wszystko po to, by zyskać czas do namysłu.

Nie zawsze taka technika musi mieć nieuczciwy charakter. Gdy przeciwnik wysuwa nagle przeciw nam skuteczne argumenty, dobrze zrobimy nie ujawniając wrażenia, jakie to na nas zrobiło. Nie popadajmy w zmieszanie niczym źle przygotowany do egzaminu uczeń. Gdy oponent ostro nas atakuje, nie możemy siedzieć sparaliżowani i w znieruchomieniu patrzeć w oczy przeciwnika – tak jak króliczek przed

węzem. Trzeba się starać zyskać na czasie, nawracając na przykład pytaniem do kwestii wcześniejszych. Być może – dzięki przeciaganiu się dyskusji – uda nam się odkryć w argumentacji przeciwnika jakieś nie dostrzezone jeszcze braki. Choć nie powinno się oczywiście wprowadzać do dyskusji zamętu, odbiegać od tematu i przystępować niewygodnych dla nas kwestii – to jednak technika spowalniania może przynieść moment ulgi, pozwolić na przemyślenie kwestii głównej. Jednak solidny dyskutant, nawet narażając się na niebezpieczeństwo, umie potem dostrzec przewagę argumentów przeciwnika. Uczciwy dyskutant umie się przyznać do pomyłki. „Więcej odwagi trzeba na zmianę zdania niż na dotrzymanie mu wierności!”.

Jeśli poniosło się w dyskusji porażkę, najlepiej wybrnąć z tego humorem, tak jak to uczynił pewien mówca: „Przyznaję, że mocno mnie oskubano, ale sporo piór jeszcze mi zostało”.

M. Harden napisał niedawno: „Kto nigdy nie zmienia przekonań, ten ma zapewne silny charakter – ale jego inteligencji nie mogę ocenić zbyt wysoko”. Szczególny przypadek techniki gry na zwłokę to technika pozornego pojednania. Trzeba umieć ją przejrzeć. Przeciwnik zwodzi nas, deklaruje zrozumienie, wskazuje na jednomysłność w wielu punktach, wygłasza okrągłe formułki i ogólne deklaracje („Może być pan pewien, że poczynimy postępy”). Zwłaszcza w tej ostatniej sytuacji należy zaządać od przeciwnika, by porzucił ogólniki i przeszedł do konkretnych, dostarczających stosownych danych.

24. Technika apelowania do uczucia
„Gdy braknie już argumentów, odwołujemy się do uczucia” – piszą Hegel.

Tego typu technika to szczególnie niebezpieczna forma naciąku. Przeciwnik nie operuje już argumentami merytorycznymi, lecz apeluje do naszych uczuć i przesądów. Mniej lub bardziej łagodną presją na sferę uczuciową doprowadza do tego, że merytoryczne kwestie zostają w wyrafinowany sposób przeniesione na przykład na płaszczynę zasad pozornie etycznych.

W takiej sytuacji należy starać się ponownie skierować dyskusję na tory merytoryczne. Praktyka wciąż dostała przykładów na to, że z taką inteligentnie zastosowaną techniką rzeczywiście bardzo łatwo sobie poradzić. Manipulowanie uczuciami niejednokrotnie potrafi wręcz zablokować naszą zdolność logicznego myślenia.

25. Technika znieksztalconości

Ta technika zastuguje na szczególnie krytyczną ocenę. Przeciwnik znieksztalcia tu nasze wypowiedzi lub istotnie przesuwa w nich akcenty. Jeśli – przykładowo – sformułowałem opinię, że „to bezczenna wiedza”, mój przeciwnik przekreca te słowa twierdząc, jakobym sądził, że jest to „wiedza bezwartościowa”.

Demagogiczni mówcy notorycznie stosują te metody. Ci spółczarze wykorzystują jeniczym drogi awaryjnej ucieczki.

26. Technika słownych sugestii

Jest tu sporo różnych sugestywnych sztuczek – najczęściej oczywiście nieuczciwych. Na szczęście nie wszystkie dają się stosować w każdej sytuacji.

A. Powtórzenie:

Gdy pytanie lub opinia powtarzane są często, łatwo już potraktować je jako argument. Upór, z jakim mówca przywołuje wciąż swoją tezę, na tyle paraliżuje nasze myślenie, że zapominamy, iż od adwersarza ządać trzeba przede wszystkim uzasadnień. Taką techniką kierowali się w swojej propagandzie Goebbels i Hitler. Rzymski polityk Katon każdą ze swych mów w senacie kończył słowami: „Et ceterum censeo Carthaginem esse delendam” („A poza tym uważam, że Kartagina musi być zburzona”).

B. Pytanie-sugestia:

„Ale to uzasadnienie z pewnością pan zaakceptujesz?”

Ograniczone zastosowanie ma

C. Pytanie-alternatywa:

Wyklucza ono z dyskusji wszelkie inne możliwości oprócz tych sugerowanych w treści pytania. („Czy będziemy się zbroić, czy mają wkroczyć Rosjanie?”, „Czy pan X ma dobry, czy zły charakter?”). Tego typu alternatywy, sformułowane w postaci pytania, stanowią zazwyczaj duże uproszczenie kwestii i nie zdają sprawy z rzeczywistego stanu rzeczy.

D. Kontryptanie:

Zamiast podjąć dyskusję nad argumentacją przeciwnika, formułuje się kontryptanie (lub całą ich

serię). Chętnie też na atak odpowiada się po prostu kontratakem.

Należy to oczywiście zakwestionować: „Formuuję pan fałszywą alternatywę”, „Nie jestem podatny na pańską sugestię”, „Na pańskie kontryptanie odpowiedzieć na moje pytanie” itp.

Pewien specjalista od reklamy podał kiedyś zgrabny przykład sprytnego pytania o strukturze alternatywy: „Właściciel hotelu, posiadający również kurzą farmę, skarzył mi się, że jego goście rzadko zamawiają jajka. Poradziłem mu, aby stawił swoim gościom następujące pytanie: «Czy na śniadanie zyczy sobie pan jedno czy dwa jajka?» Jak poradziłem, tak zrobił. I nagle konsumpcja jaj w hotelu znacznie wzrosła”.

Wtrącenia i uwagi rzucane z sali

Fachowe wystąpienia typu wykład, referat, przedmówienie, rzadko bywają przerywane wtrąceniami, ale już przy wystąpieniach dyskusyjnych pojawiają się one dużo częściej, zwłaszcza jeśli są to dyskusje polityczne. Pobudki mogą być tu rozmaite. Czasem chodzi tylko o to, by dać upust nadmiarowi temperamentu. Wówczas dają się słyszeć glosy sprzeciwu czy poparcia wyrażone w krótkiej i zwięzlej formie: „Bardzo słusznie!”, „Oczywiście!”, „Słuchajcie go!”, „Dobrze mówi!” lub „Niestetychane!”, „Bezsens!” itp.

Takie okazjonalne przerwanki rzucane z sali ozywiają atmosferę i wielu mówców przyjmuje je przyjaźnie. Również krytyczne okrzyki mogą być bardzo przydatne. Doświadczony mówca szybko potrafi zorientować się, czy mają one charakter rzeczowy, czy też są to tylko pozbawione respektu złośliwości – o jakie oczywiście nietrudno. Bowiem – jak pisał Wilhelm Busch – „człowiek nędzna kreatura, respect to dla niego bzdura”. Oczywiście rzeczą naturalną jest, że słów nie da się dobierać z dokładnością aptekarskiej wagi. Jak mawiał pewien znany polityk: „Iluzja jest idealistyczne wyobrażenie, że życie polityczne powinno toczyć się bez emocji, niezręcznych lapsusów czy nawet wybuchów grubiaństwa. Ludzie są tylko ludźmi i mogą sobie pozwolić na ludzkie słabości”.

Jeśli wtrącone słowa mają z założenia wejść nam w paradę, wybić z konceptu – zauważymy to od razu. Teraz wszystko zależy od sprawności kojarzenia. Umiejętność w słuchiwania się w rzucane wtrącenia jest zawsze bardzo korzystna. Gotowość bojowa to podstawa – i trzeba ją ćwiczyć. A jej warunkiem jest oczywiście umiejętność zachowania równowagi – nawet przy najostrejszych okrzykach. Zachowanie spokoju to również i tutaj podstawowy obowiązek mówcy.

Doświadczeni mówcy często potrafią przeczuć, w jakich momentach można się spodziewać wtrąceń. Paul Béhet tak opowiadał o Winstonie Churchillu: „Dokładnie zastanawiał się, w jakim miejscu przerwać

mu mogą jakieś wtrącenia i przygotowywał sobie drugocząć odpowiedź. Dochodziło prawie do tego, że niektóre zdania konstruował właśnie w taki sposób, by prowokować do wtrąceń i by w efekcie dawało mu to możliwość spokojnego ripostowania”. Inny polityk tak opisywał swoje przygotowania do jednego z wystąpień w parlamencie: „Wiedziałem, że muszę się wdać w ostrą polemikę; w wielu miejscach mogo wystąpienia wpisałem więc sobie możliwe wtrącenia oraz odpowiedzi na nie”.

Z doświadczenia wynika, że możliwe są cztery typy reakcji na wtrącenia.

1. Można przejść nad nimi do porządku dniańskiego – zupełnie nie reagować, zwłaszcza gdy zarzut jest błahy. Gdy wtrącenie jest zupełnie pozbawione sensu i znaczenia, nie warto poświęcać mu najmniejszej uwagi. A przed wszystkim absolutnie nie wolno wdawać się w długą wymianę zdań, w efekcie bowiem dowartościowo albo to przeciwnika.

„Mówca – pisał Heinz Kühn – prawie zawsze ma przewagę nad słuchaczem wracającym w jego wypowiedź jakąś uwagę. Podczas gdy ten ostatni wykrzykuje coś niewyraźnie ze środka sali, mówca – stojąc za pulpitem i dysponując zazwyczaj mikrofonem – ma dużo dogodniejszą pozycję strategiczną. A ponieważ głos z sali częstokroć nie dociera nawet do samych słuchaczy, mówca może go zgagatlować – zwłaszcza jeśli nie chce lub nie potrafi odeprzeć zarzutu”.

2. Można krótko i celnie ripostować. To wymaga

oczywiście dużej przytomności umysłu. W zależności od stylu wtrącenia – udziela się grzeczej odpowiedzi, uprzejmie odprawia się przeciwnika lub wreszcie wyrowadza się ostre kontruderzenie. Najsukutejniej działa kontrargumentacja rzeczowa, ale sformułowana krótko i dosadnie.

Jak już powiedzieliśmy, mówcy o dużej rutynie sami świadomie prowokują pewne wtrącenia, zyskując dzięki temu okazję do odpowiedzi o szczególnej wymowności. Pewien parlamentarzysta zrobił to na przykład tak: po zdaniu „Tu nie chodzi o przeciwstawianie chrześcijaństwa marksizmu...” zrobił krótkutką pauzę; wówczas natychmiast rozbrzmiały glosy przeciwników: „A o co?”, „A o co?”, mówca sprytne przejął pytanie i dokonał: „...a o to, byśmy wiedzieli, że Chrystus umierał za nas wszystkich, a nie w proteście przeciwko Marksowi”.

Jeśli mimo naszej kontrargumentacji nadal mnoga się rozmaitte wtrącenia, musimy po prostu skarcić przeciwników: „Czy chciałby pan jeszcze coś powieść?”, „Nie mogę wymagać od zebranych tu na sali, by wystuchiwali, jak udzielam panu prywatnych lekcji”, „Czy az tak bardzo obawia się pan moich wywodów, że chce je pan zagłuszyć?”.

Na hałaśliwe głosy studentów Max Weber zareagował nigdyś następująco: „Dowód, iż państwo razem krzyczycie głośniej niż ja, został według mnie przeprowadzony pomyślnie”.

Im gwałtowniejsze wtrącenia, tym spokojniejsza i bardziej przemyślana powinna być reakcja.

Gdy Lloyd George został zaatakowany słowami: „Idź do diabła”, natychmiast zripostował: „No, oczywiście, każdy rekommenduje swoją ojczyznę!”

W latach nazizmu biskup Münster, hrabia Galen, opowiadał się w swoim wystąpieniu przeciwko wychowywaniu dzieci przez Hitlerjugend (dosłownie: „młodzież Hitlera”). Wówczas ktoś ze słuchających rzucił pod jego adresem uwagę: „Jak człowiek, który nie ma dzieci, może dawać wskazówki dotyczące wychowania!”. Tę dwuznaczność biskup wykorzystał po mistrzowski: „W moim kościele nie mogę dopuścić do krytykowania osobistych spraw Adolfa Hitlera”.

Biskup sprawnie wykorzystał tutaj technikę wnioskowania i zrobił to w taki sposób, że oponenci praktycznie zaniemowili. Ale może się oczywiście zdarzyć, że wthrowna uwaga będzie na tyle celna, iż uniemożliwi znalezienie dobrej odpowiedzi.

„Wthrownie uwagi – pisze Kühn – to dla każdego mówcy duże niebezpieczeństwo, ale dla dobrego mówcy to także duża szansa – pod warunkiem, że dzięki swej erudycji, wiedzy i inteligencji sytuacyjnej uzyje do obrony czy kontraktu właściwych środków retorycznych”.

Lord Curzon – późniejszy minister spraw zagranicznych Wielkiej Brytanii – wystawiony jako kandydat do Izby Gmin, w przemówieniu przedwyborczym zawał takie wyznanie: „Jako mały chłopiec zostałem nigdyś ulkarny za to, że powiedziałem prawdę”. Na to głos z sali: „I wyleczyło to pana na zawsze!”.

Do tej pory mówiliśmy o dwóch sytuacjach. W pierwszej odpowiedź na wtrąconą uwagę miała charakter merytoryczny, w drugiej – służyła szybkiemu odprawieniu przeciwnika. Nie wolno jednak zapominać i o trzeciej możliwości. Całą taką sytuację można rozegrać przecie z poczuciem humoru. Humorystyczne czy nawet śmieszne uwagi i riposty zawsze korzystnie wpływają na dyskusję. Przekorne dialogi wprowadzają ożywczy powiew w duszną atmosferę poważnych, rzeczowych debat.

Przy uzasadnianiu pewnego projektu rządowego prelegent poskarzył się: „Opracowanie tej ustawy nie było przyjemnością. Musieliszy pracować jak bydło w kieracie”. Na to głos z sali: „Czy jest pan weterynarzem?... A co – zripował mówca – jest pan chory?”

W okresie Republiki Weimarskiej jeden z mówców został zagłuszony nie krzykiem, lecz śpiewem: w trakcie jego wystąpienia naziści zaintonowali swoje bojowe pieśni. Po kilku ich popisach mówca podniósł rękę i w nastącej ciszy rozbrzmiał jego spokojny, głęboki głos: „Moi panowie, pomyliście sale. Związek Spiewaków obraduje w sali obok”.

A oto inny przykład takiej muzycznej interwencji. Prelegent o nazwisku Ptak – w odpowiedzi na gwizdy z sali – zareagował: „Spokojnie możecie gwizdać dalej – to język dla ptaka zrozumiały”.

3. Trzecia możliwość pojawia się wówczas, gdy rzuciona z sali uwaga ma charakter rzeczowy i trudno od razu znaleźć na nią właściwą odpowiedź. W pierw-

szym momencie najlepiej ją pominąć. Jednak, koncentrując wypowiedź, należy zastanawiać się nad możliwością riposty i potem umieścić ją w odpowiednim kontekście. Najlepiej dobrze jedynie zasygnalizować: „Proszę mieć cierpliwość, do tej kwestii jeszcze przejdę”.

Warunkiem właściwej reakcji na rozmaita wtrącenia jest nie tylko temperament polemiczny. Trzeba również umieć zachować dużą czujność. Nierzadko w parlamencie słyszy się opinię: „Jemu nie wolno przerywać żadnymi uwagami. Kazdę potrafi obrócić przeciw tobie niczym bumerang”.

4. „Co się odwilecze, to nie ucieczel”. Nie wolno nigdy dopuścić do tego, by wtrącona uwaga przekształciła się niepostrzeżenie w dłuższą dyskusję – to oczywiście kosztem naszego wystąpienia. Zapal-

czywego interloktora trzeba na pocieszenie zaprosić do dyskusji przewidzianej po naszym wystąpieniu:

„Proszę o cierpliwość! W późniejszej dyskusji będzie miał pan dogodniejszą okazję do zaprezentowania swego stanowiska”.

Jedynie w skrajnych przypadkach – gdy nieustan-

nie się nam przeszkadzi – o interwencję i przywróce-

nie porządku prosimy osobę prowadzącą spotkanie.

Przykład dyskusji

Poniższy zapis to fragment dyskusji, jaką magazyn „Der Spiegel” przeprowadził z kanclerzem Austrii

Sinowatzem w roku 1985. Tekst został przeanalizowany pod kątem zastosowanych w nim technik argumentacji, a uwagi na ten temat umieszczone w nawiąsach.

„Spiegel”: — *Panie kanclerzu. A cóż to się dzieje w Austrii? Austria — republika aferzystów, a na czele jej rządu człowiek tak nieskazitelnie prawy jak pan. To do siebie nie pasuje.*

Sinowatz: — *Austria nie można określić mianem „republiki aferzystów”. 99% naszych rodaków to ludzie pracowici, porządní i przyzwoici.*

„Spiegel”: — *Jak wszędzie.*

Sinowatz: — *I nie ma oszustów.*

„Spiegel” postużył się na początku techniką uogólniania i przesadzania (T-15): „republika aferzystów” — na podstawie jednej aferzy określenie zniesławiające Austrię. Sinowatz słusznie oponuje, stosując technikę analizy i oceny (T-7). W następnym zdaniu uzasadnia to. Nawet jeśli podanie tej liczby (99% prawych Austriaków) nie ma charakteru ścisłe wiążącej, rzeczowej informacji, a jedynie służyc ma dobitnemu uświadomieniu, że zdecydowana większość Austriaków zasługuje na miano ludzi przyzwoitych, to jednak skonstruowana przez „Spiegla” czarno-biała retoryczna opozycja (Austria-Sinowatz) została dzięki temu unieważniona.

Sinowatz: — *Nie sądzę również, by dziś było wiecej przypadków korupcji niż dawniej.*
 „Spiegel”: — *Więcej jest w każdym razie fałszerzy*

wina. Przecież międzynarodowa afera winna to ostatecznie afera austriacka.

Sinowatz: — *Jak długo będzie się pijo wino, tak dugo będą też fałszerze wina.*

„Spiegel”: — *Ale tylko w Austrii wino zastąpiono taką trucizną.*

Argument, że dzisiaj jest taka sama korupcja jak dawniej, ma słabe podstawy, opiera się bowiem na przeszviadczeniu. Tę słabość natychmiast wykorzystuje „Spiegel” i — stosując technikę kwestionowania faktów bazowych (T-1) — jako argumenty przytaczają fakty niezaprzeczalne: fałszerzy wina jest z pewnością więcej, a afera była austriacka. Podjęta przez Sinowatza próba zastosowania techniki porównania (T-5) — zawsze istnieli fałszerze wina — nie udała się i nie dostarczyła przekonującego argumentu. Zrobiła raczej wrażenie niewprawnego wykorzystania techniki dywersji (T-21). Prawdopodobnie byłoby lepiej, gdyby Sinowatz już tutaj chwycił byka za rogi i nie czekał z tym do kolejnych parti rozmowy. Należało zastosować technikę uprzedzania zarzutów (T-12). W tej fazie jednak przewagę zyskał „Spiegel” i natychmiast zaosztrzył argumentację („truczna” w Austrii). Dopiero w kolejnych (poniższych) partiach Sinowatz zbierze punkty, jasno wyrządzając swoje stanowisko. Uzyska to bez zbędnych „ale” i „jeżeli”, stosując za to skuteczną figurę retoryczną opartą na stopniowaniu i powtórzeniu (*anaphora* — powtórzenie: trzy razy na początku zdania „oczywiście”),

Sinowatz: — *Oczywiście jestem głęboko poruszo-*

ny rozmiarami tej sprawy. Oczywiście stanowczo potępiam cynizm, z jakim zastosowano ten zakazany środek. I oczywiście od pierwszego dnia byłem zdania, że odpowiedzialni za to muszą stanąć przed sądem.

(...)

Sinowatz: — Najważniejsze to znaleźć odpowiedź na pytanie, jak w przyszłości zapobiec przypadkom takiego fałszerstwa. Nowa, opracowana przez ministra gospodarki ustanawa dotycząca produkcji wina to na pewno najostrejsza ustanawa tego typu — bardzo dobrze robota.

„Spiegel”: — To prawdopodobnie najostrejsza ustanawa tego typu na świecie. Czy da się ją wprowadzić w życie?

„Spiegel” stosuje technikę niedowartościowania (T-9): ustawę uznaną przez Sinowatza za „najostrejszą” nazywa „prawdopodobnie najostrejszą”.

Sinowatz: — Tak, da się. Jeśli chcemy zabezpieczyć się przed powrotem tego wszystkiego, co nas tak ciężko doświadczyło, to ustawy muszą być bolesne.

„Spiegel”: — Bolesne będzie, gdy w Austrii dorowadzi się do redukcji obszarów pod winnice.

Nie została uzasadniona teza, że ustanawa da się wprowadzić w życie. To błąd w postępowaniu argumentacyjnym. „Spiegel” przy konstrukcji zdania zaczynającego się od słów „bolesne będzie” postuluje się techniką przykładu (T-4).

Sinowatz: — To jest pewne. / mamy po temu odpowiednie ustawy.

„Spiegel”: — Te ustawy istnieją już od dawna. A mino to obszar przeznaczony pod winorośły w ostatecznych latach prawie się podwoi.

Sinowatz: — Nie podwoił się, choć bez wątpienia powiększył się. Ale dluzej na to nie można pozwalać...

„Spiegel” stosuje technikę demaskowania sprze- czności (T-2): istnieją wprawdzie odpowiednie ustawy, ale nie są one stosowane. Następnie dziennikarze „Spiegla” popełniają błąd, przesadzając w ocenie: „powierzchnia pod winnicę prawie się podwoiła”. Na to Sinowatz sięga po technikę analizy i oceny (T-7), podważając w ten sposób zarzut „Spiegla”, choć istoty tego zarzutu nie udaje mu się obalić. Gdyby dziennikarze z większą dokładnością sformułowali zarzut, nie można by go nawet podważyć.

W sumie w dyskusji tej nie było zwycięzców i zwyciężonych. Trudniejsze jednak do zaakceptowania było stanowisko Sinowatza. Jego obrona była częścią rzeczowa, ale — z punktu widzenia mocy argumentacyjnej — przedsiębrana nie zawsze optymalnymi środkami. Widac natomiast wyraźnie, że nawet w tak mało atrakcyjnych, wreszcie prozaicznych dyskusjach stosowane są rozmaite techniki. Niezależnie od tego, czy dzieje się to świadomie, czy nie.

Ćwiczenia w dyskusji „za” i „ przeciw”

W książce *Argumente pro und contra R. W. Leonthardt* proponuje jako ćwiczenia w dyskusji wiele

aktuальных tematów, zestawiając do każdego z nich listę tez-argumentów przemawiających za lub przeciw danej tezie. Sugerowane przez niego tematy – takie jak przechodzenie z formy grzecznosciowej „pan” na „ty”, walka przedwyborcza, kara śmierci, zabijanie na rokaz – to rzeczywiście dobra okazja do ćwiczeń w sztuce dyskursu. Przytaczamy poniżej dwa tematy: „wolna sobota w szkołach” oraz „opłaty za wjazd na autostrady”. Proponowane argumenty są tu oczywischcie jesiączce w stanie surowym. Nie dotaczono do nich tego, co Leonhardt nazywa *conclusio*, czyli jego osobistych wniosków. Warto przeświecić całą podaną argumentację – w pojedynkę lub grupowo wypróbować ją punkt po punkcie, sprawdzić zwłaszcza, na ile jest przekonująca i niepodważalna.

Jakie pojawiają się tu techniki? Jakie zmiany i uzupełnienia wydają się konieczne? Jak tą argumentację opracować retorycznie i jaką nadać jej ostateczną formę – tak, aby wystąpienie dyskusyjne było dosadne i przekonujące? Przymyślenia wymagają m.in.: wstęp, zastosowanie techniki uprzedzania zarzutów (T-12), budowa struktury argumentacyjnej, odpowiednie stopniowanie argumentów, forma wniosku końcowego.

„Wolna sobota w szkole”

Wybór szkoły to – dla dzieci i dla nauczycieli – swoisty totolotek: podczas gdy jedni mogą w soboty

bawić się lub pójść na spacer, inni muszą ślećec nad książkami. Ponieważ w wielu krajach decyzje dotyczące szkół mają charakter regionalny, również uważa wolnych sobót pozostaje w gestii władz regionalnych. W Niemczech bywa na przykład i tak, że nawet poszczególne miasta, a czasem wręcz sąsiadujące ze sobą szkoły mają inną regulację w tej kwestii.

Przeciw:

1. Ponieważ nie można dopuścić do tego, by nasze dzieci coraz mniej się uczyły, zatem przy wprawdzeniu wolnych sobót liczba godzin nauki przewidziana na soboty musiała zostać rozpisana na pozostałe pięć dni tygodnia.
2. W „ambitnych” szkołach dzieci i tak mają przewidzianą codziennie taką liczbę godzin, jaką w zakładach przemysłowych wywołałaby strajki.
3. Dwa dni to za dugo jak na przerwę, a za krótko na prawdziwy odpoczynek.
4. „Długi weekend” stawia tak dzieci, jak i rodziców przed nie rozwiązany dotychczas „problemem wolnego czasu”. Co dwoje dorosłych i dwoje dzieci pocznie z 48 godzinami w wielkomiejskim trypokojowym mieszkaniu? Najczęstsza ucieczka przed nudą jest jakiś wyjazd samochodem – a to prowadzi do coraz większego i zupełnie nie relaksującego chaosu na drogach.

Za:

1. „Długi weekend” umożliwia wreszcie normalny

rytm pracy i życia społeczeństwa. Wyłączać z tego dzieci i nauczycieli to niesprawiedliwe i niepraktyczne.

2. Godzin, które przepadałyby w wolne soboty, nie powinno się dopisywać do innych dni tygodnia. W niższych klasach liczba godzin powinna być w ogóle redukowana, natomiast w wyższych niektórych weekendy (ale nie wszystkie) powinny być przeznaczone na obowiązkowe lektury.

3. Kto nie wie, co począć z dwoma wolnymi dniami, sam jest sobie winny. Nikt mu przecież nie zabranią poświeścić ich np. na naukę i samokształcenie.

4. Decyzja, by niewielkie zakłady – na przykład własność szkoły – pracowały w soboty, podczas gdy większość odpoczywa, jest nieekonomiczna.

5. Rozdzielenie dzieci i rodziców to również złe pociągnięcie z punktu widzenia polityki rodzinnej. Związki zawodowe przeforsowały wniosek, by w siedze „tata należał do dzieci”, ale najwyraźniej umknęło im, że połowy tego dnia dziecko nie spędza w domu.

„Opłaty za wjazd na autostradę”

Podróżując samochodem przez Włochy, Hiszpanię, Francję (nie mówiąc już o Ameryce), chcąc nie chcąc musimy się pogodzić z tym, że za jazdę autostradą trzeba płacić – niekiedy tak dużo, że pokryto by to koszt przejazdu pociągiem. Inne kraje – w tym

również Niemcy – rezygnują z pobierania takich opłat. Co przenawia za, a co przeciw wprowadzeniu tych opłat w Niemczech?

Przeciwi:

1. Niemieckie autostrady mają tak wielką liczbę wjazdów, że budowa punktów pobierania opłat – niezbędnych przy takim rozwiązaniu – musiałaby kosztować prawie tyle samo, ile wyniosłyby wpływły z opłat.

2. Gdy korzystanie z autostrad będzie odpłatne, część ruchu kołowego przeniesie się na inne, już teraz bardzo obciążone drogi.

3. Na pobieraniu opłat za jazdę autostradą zyskać można dokładnie tyle, ile zyska się na duzo mniej kosztownych pociągnięciach administracyjnych. Wystarczy podniósć podatek za benzynę. Kto więcej jeździ – więcej płaci.

4. W godzinach szczytu ruchu na autostradach i tak nie jest zbyt płynny. Po ustawnieniu punktów opłat sytuacja jeszcze bardziej się pogorszyła.

5. Po wprowadzeniu opłat za jazdę autostradą niemieccy przedsiębiorcy obciążyliby podwyzką kosztów transportu nabywców swoich produktów.

Za:

1. Taki „podatek” od autostrad byłby bardzo sprawni; każdemu użytkownikowi uświadadniały bezpośrednio: „placę za to, że ta autostrada mogła być zbudowana”.

2. Holendrzy i Belgaowie jeżdżą na wakacje do Włoch. Na użytkowanych przez nich niemieckich autostradach trzykrotnie wzrasta liczba wypadków. Czy musi za to płacić tylko niemiecki podatnik?

3. Niemcy są krajem tranzytowym dla ruchu ciężarowego, między innymi z Belgii do Turcji i z Grecji do Szwecji. Czy cały ten międzynarodowy przewóz, wszystkie te TIR-y, mają mieć zapewniony tani transport na koszt niemieckich podatników?

4. Niestruszny jest pierwszy argument przeciwników opłat – sugestia wysokich kosztów, jakie będą musiały ponieść władze przy organizowaniu punktów pobierania opłat. Tysiące prywatnych przedsiębiorców będzie gotowych do realizacji tego przedsięwzięcia (na zasadzie bardzo opłacalnej dla państwa koncesji). Natomiast ruch będzie mniej płynny, ale tylko na początku i na końcu autostrady – a tutaj lekkie przyhamowanie ruchu jest korzystne.

5. Ruch przelotowy ciężkich samochodów – a o nie głównie tu chodzi – nie będzie chciał się przenieść na inne drogi, trzykrotne wydłużenie czasu przejazdu nie będzie się bowiem opłacało.

6. Autostrady zostaną odciążone, odpadną większość służbowe przejazdy realizowane w obrębie dużych miast, ale z wykorzystaniem biegących w pobliżu miasta lub przez miasto autostrad.

7. Przykłady Włoch, Francji, Stanów Zjednoczonych, a nadto wszystko Japonii, dowodzą, że wprowadzenie opłat za autostrady nie musi obciążać państwa nadmiernymi kosztami; że z pomocą pieniędzy

z tych opłat może być finansowana budowa bezwypadkowych tras szybkiego ruchu – i ze z kolei dzięki temu umacnia się w społeczeństwie odczucie, że wydatkowanie tych pieniędzy jest efektywne i przemyślane.

Wskazówki dla prowadzących dyskusję

Zasady ogólne

Osobie prowadzącej debatę lub dyskusję przypada zawsze masa zadań, zwłaszcza gdy dyskusja toczy się w ramach konferencji, posiedzenia czy obrad. Występia i zachowanie prowadzącego – możliwe dyskretne, lecz jednogłośne i energiczne – w istotnym stopniu decydują o atmosferze i przebiegu zebrania.

Przed przystąpieniem do obrad prowadzący musi zadbać o parę ważnych spraw. Podstawa każdego zebrania powinien być opracowany na piśmie po raz kolejny, odpowiednio wcześnie przygotowany i przedstawiony uczestnikom. Projekt taki wyszczególnia punkty będące przedmiotem obrad. Każde zebranie powinno mieć też opracowany regulamin, który określały szczegółowe zasady postępowania. Porządek obrad zawiera odpowiedź na pytanie o przedmiot dyskusji. Natomiast regulamin określa sposób jej przeprowadzania. Są tam reguły ustalające

uprawnienia poszczególnych uczestników, a także przewodniczącego obrad. Jest to bardzo ważne, jakże często bowiem zdarza się, że dana sprawą grzędnie beznadziejnie, ponieważ niejednoznacznie została ustalona jakaś kwestia formalna – na przykład jak należy głosować.

Są takie formułki, które prowadzący zawsze musi wygłosić: „Oświadczenie, że posiedzenie zostało otwarto”, „Oświadczenie, że zebranie uprawnione jest do podejmowania uchwał” (zazwyczaj zebranie ma takie uprawnienie wówczas, gdy obecna jest więcej niż połowa członków danego gremium). W jednej z rad miejskich miała nigdyś miejsce taka oto wyrafinowana gra, możliwa właśnie wskutek nieścisłości w sformułowaniach regulaminu posiedzeń: frakcja, która posiadała nieco ponad zwykłą większość głosów (na 35 radnych 18 było z tej frakcji), nie chciała dopuścić do przegłosowania pewnej uchwały. Opuszczili więc salę i w ten sposób rada straciła *quorum* i nie mogła przystąpić do głosowania. Ale radość była przedwcześnie. Otóż rzecznik tej frakcji wrócił jeszcze na moment na salę, by przekazać przewodniczącemu informację, iż jego frakcja odmówiła udziału w głosowaniu. A ponieważ zapis regulaminu brzmiał, że rada uprawniona jest do podejmowania uchwał, gdy „OBECNA jest połowa radnych”, więc przewodniczący błyskawicznie zarządził głosowanie, zanim jeszcze rzecznik owej frakcji zdążył opuścić salę (był wówczas na tej sali 18. radnym).

Kolejna ważna formułka brzmi: „Otwieram dyskut-

sję nad wnioskiem” (uczestnicy dopuszczani są do głosu według kolejności zgłoszeń; w razie potrzeby można podjąć decyzyjną maksymalny czas pojedynczego wystąpienia).

„Dyskusja nad wnioskiem zostaje zamknięta” „Przechodzimy do (jawnego lub tajnego) głosowania”. Wcześniej przewodniczący raz jeszcze odczytuje wniosek. „Kto jest za wnioskiem?”, „Kto jest przeciw wnioskowi?”, „Kto się wstrzymał od głosu?” (niestosowne jest wykorzystywanie momentu zawahań głosujących i zbyt pospieszne kwalifikowanie niezdecydowanych głosów na korzyść wniosku, który chcielibyśmy przeforsować; głosuje się przez podniesienie ręki, powstanie, podanie nazwiska lub też tajnie na kartkach).

Aby wniosek został uchwalony, musi przejść wiele kroków głosów. Są różne rodzaje większości: większość normalna (zwykła): np.: 9 – 8 – 4; większość absolutna: np.: 11 – 10; większość kwalifikowana, np. 2/3:

np.: 14 – 7,
15 – 7.

Wniosek poddawany pod głosowanie musi być przedstawiony ustnie lub na piśmie. Najpierw powinno się odbywać głosowanie wniosków o najszerszym zakresie, a także wniosków o zmianę. Czasem warto dany wniosek rozbić na mniejsze i głosować najpierw poszczególne jego części.

Aby zabezpieczyć się przed szczególnie „aktywnymi” dyskutantami, można podjąć uchwałę, że

w dyskusji nad jedną sprawą każdego uczestnika dopuszcza się do głosu tylko raz lub dwa razy. Na marginesie warto przypomnieć, że cierpliwość zazwyczaj ułatwia osiągnięcie celu. Dość często zdarza się, że przy końcu posiedzenia, gdy wszyscy są już mocno zmęczeni, wnioski przechodzą dużo łatwiej. W. Rother mówi o tym w dość dosadny sposób: „Twardy tyłek jest przy rokowaniach tak samo ważny jak bystra głowa”.

Korzystne jest sporządzenie przed posiedzeniem krótkich streszczeń lub punktowego zestawienia głównych tez planowanego wystąpienia. Ułatwia to uczestnikom przygotowanie się i włączenie do dyskusji.

Techniki prowadzenia dyskusji

Zadania, jakie stoją przed prowadzącym debatę, można uszeregować w ciąg następujących hasel: przygotowanie – wprowadzenie – animowanie dyskusji – przerzucanie pomostów między dyskutujących stronami – poządkowanie – podsumowanie – podziękowanie.

Aby wprawnie pokierować dyskusję, prowadzący musi rozważyć po kolej parę spraw szczegółowych:

A. Przygotowanie

Wielu dyskusjom i pertraktacjom brak dobrego przygotowania bądź dostatecznego zdyscyplinowania

nia. Dokładne zaplanowanie debat zabiera co prawda paru osobom nieco czasu, ale za to oszczędza wiele czasu ich uczestnikom. Im dokładniej przygotowane zostaną najdrobniejsze elementy debaty, tym sprawniej i szybciej przeprowadzi się całość.

Trzeba rozważyć, czy uczestnikom powinno się przedłożyć wcześniej jakieś pisemne materiały. Należy uzyskać rozeznanie, czy uczestnicy dyskusji to grupa jednorodna, czy też zróżnicowana (na przykład złożona tylko z laików, czy może z laików i profesjonalistów). W drugim przypadku należy pamiętać, że dyskusja musi być prowadzona tak, aby była zrozumiała również dla laików. Czy potrzebne będą jakieś pomoce techniczne (tablica, rzutnik, projektor, magnetofon itp.)? Czy sala obrad jest odpowiednio przygotowana? Czy są jakieś rezerwowe krzesła? Być może jest tak, że wszyscy dyskutanci chcieliby się wzajemnie widzieć. Stoły można wtedy ustawić w kształcie podkowy czy półkola. Dyskutanci nie powinni siedzieć zbyt daleko od siebie, jak to się dzieje przy ustawieniu stolów w kwadrat lub prostokąt – wówczas na środku pozostaje duża wolna przestrzeń, zbyt duża, aby sprzyjać wzajemnej komunikacji. Czy będzie prowadzony protokół? Kiedy obrady uznąć za zakończone?

Prowadzący debatę musi być dobrym rezyserem, musi też mieć paru dyskretnie z nim współpracujących asystentów: protokołanta, osobę rejestrującą zgłoszanie głosów, osoby zbierające karty przy tajnym głosowaniu itd.

Dobrze jest, gdy prowadzący dyskusję zna na-
zwiska większości uczestników. Zwracanie się do
poszczególnych osób z wymienieniem ich imion i na-
zwisk wpływa korzystnie na ogólną atmosferę. Gdy
kolejni uczestnicy włączają się do dyskusji z głównym
prelegentem, prowadzący powinien ich krótko przed-
stawić (jesli ich zna — w przeciwnym razie dyskretnie
korzysta z kartki: „Pan X, nauczyciel, radyczalny prawi-
cowiec o nastawieniu antyamerykańskim”). Taka krót-
ka prezentacja ułatwia prelegentowi zajęcie stanowiska
wobec kolejnego głosu w dyskusji.

B. Postawa prowadzącego

Oczywiście jest, że prowadzący dyskusję musi być
gruntownie zaznajomiony z tematem obrad.

Postawa spokojna, ostrożna, neutralna, dowcipna
i cierpliwa będzie naturalnie najlepsza. Prowadzący
nie może narzucać zebranym własnej opinii. Powinien
stanowczo wstrzymywać się od prezentowania włas-
nego stanowiska. Nie jest tu opiekunem i nie ma
przywileju poczania dyskutantów. O prowadzącym
dyskusję powiedział kiedyś Eberhard Müller: „To
straszne, gdy walcem własnej mądrości przejdzie po
młodych rośliinkach (dyskutantach)”. Zwłaszcza
w dyskusjach telewizyjnych widać często, jak prowa-
dzący próbuje skupić uwagę widzów na samym sobie
i wysunąć się na pierwszy plan.

Jego rola powinna polegać w pierwszym rzędzie
na inicjowaniu dyskusji i przerzucaniu mostów po-
miedzy dyskutantami. Gdy sam chce w pewnym mo-
mencie zabrać na dłużej głos, powinien na ten czas

przekazać prowadzenie dyskusji innej osobie. Prowa-
dzacy powinien działać ugodowo, ale zdecydowanie,
z pojednawcza standowczością. „Gdy prowadzący nie
spełnia swojej funkcji, dyskusja przeradza się w gada-
nina, gdy natomiast — wykraczając poza swoje kom-
petencje — dominuje nad całością, przeradza się ona
w pozór dyskusji” — takimi celnymi słowami opisał
jego rolę Lorenz Müller.

C. Wprowadzenie, pytanie otwierające, przetamywane pierwszych lodów

Rozpoczęcie spotkania (na przykład konferencji)
ma być krótkie i oczywiście uprzejme: „Szanowni
państwo, serdecznie witam i otwieram posiedzenie.
Otrzymali już państwo porządek obrad — czy są pro-
pozycje zmian lub uzupełnień? ... Nikt nie zgłasza
takich propozycji. Przechodzimy do pierwszego pun-
ktu”. Najtrudniejsze zadanie prowadzącego to od-
powiednie „rozruszanie” dyskusji. Dość przygnębia-
jąco opisał stan prowadzonych dziś dyskusji Eberhard
Müller: „Współczesny człowiek jest zazwyczaj tak
mocno zamknięty w kręgu specjalistycznych zagad-
nień, a dodatkowo zarzucony takim natokiem ob-
razów, wrażeń, informacji, że w ogóle nie ma ochoty
zajmować się problemami. Podobny jest do biesiad-
nika, który przychodzi z pełnym żołądkiem na przyje-
cie. Wprawdzie z grzeczności — bo jest dobrze wy-
chowany — bez apetytu skosztuje tego i owego, ale
nie będzie to dla niego uczała radosna”. Jest w tym
z pewnością sporo prawdy. Niejednokrotnie many
wrażenie, że dyskusja powinna się rozpoczęć, a czuje-

my się tak, jakbyśmy zasiedli w „klubie milczków”. Nikt nie chce rozpoczęć „Debatujących” siedzą niemo, jak bezgłośne ryby. By pobudzić ich do działania, prowadzący dyskusję ma do wyboru dwie drogi: technikę pytania otwierającej lub technikę przemawiania pierwszych lodów.

Pierwsza technika wygląda tak: już w trakcie przygotowania należy przemyśleć sobie parę pytań lub sentencji, które mogłyby dyskusję otworzyć. Szczególnie cenne są tezy odważne, prowokujące do sprzeciwu. Należy prowokować – i to w dosłownym tego słowa znaczeniu: atakiem, ostrym sformułowaniem można uczestników побudzić do mówienia. Druga technika polega na tym, że przed dyskusją umawiamy się z paroma zaprzyjaźnionymi osobami, że – w razie braku zgłoszeń do dyskusji – przejmą na siebie rolę inicjatorów, przelatując pierwsze lody. Gdy po paru takich wyrezyserowanych wystąpieniach atmosfera nieco się rozgrzeje, do dyskusji włączą się inni. Lody zostały przełamane, krytyczny punkt przezwycięziony.

D. **Animowanie dyskusji**

W dyskusji wszyscy muszą mieć równe prawa. Prowadzący winien zadbać o to, by nie doszło do dialogu dwóch ekspertów lub by nie powstał z tego wręcz monolog. Z reguły w dyskusji bierze udział tylko niewielka grupa uczestników. Ale pozostałe osoby mają wrażenie, że także aktywnie uczestniczą w debacie, tyle tylko, że się nie wypowiadają. Tę milczącą większość prowadzący powinien delikatnie

zachęcać do wypowiedzi: „Czy pan też jest tego zdania?”, „Jaka jest pańska opinia w tej sprawie?”, itp.

Bywają oczywiście osoby milczące nieustępliwie. Udział w dyskusji jest poniżej ich godności. Siedzą z zarozumiałym uśmiechem bądź ze znudzeniem na twarzy. Swoje tanie, sarkastyczne uwagi formułują już „na do widzenia”. Wilhelm Busch zagadywał do nich ironicznie:

„Czyż nie rozkosz to dla ciebie?

Bujasz tu na wysokość,

Ty, krytykant, w siódmym niebie
Dumny, pewny swej wielkości”.

Filozof Max Scheler zapytał kiedyś w pewnej dyskusji taką milczącą postać o jej zdanie i otrzymał wyniosłą odpowiedź: „Panie profesorze, mowa jest srebrem, lecz milczeniu złotem”. Scheler przeszył snbsp;ba przenikliwym wzrokiem i odparł: „O, falszerzu monet!”

Obok zawziętych mruków bywają także zawzięte gadufy. Ci wszystko wiedzą lepiej, wszystko umieiliby robić doskonalej. Zwłaszcza w przypadku rokowań dobrze w takich sytuacjach skorzystać z dewizy Paula Wallfisch-Roulin: „Najlepszym posunięciem dydaktycznym wobec takich wiecznie niezdadowolonych jest zaproszenie ich do współpracy. Taki natarczywy poszukiwacz skarbów sam wkrótce spostreže, że przy wielkiej nawet gorliwości miast do złota dokopie się do dzidzownic”. Osoby, które piastują ważne urzędy i ponoszą dużą odpowiedzialność zawodową,

widzą sprawy inaczej niż ci, którzy oceniają je krytycznie z zewnątrz.

E. Utrzymywanie dyskusji przy temacie

Uczestnicy dobrze kierowanej dyskusji nie powinni odnieść wrażenia, że prowadzący wodzili ich na pasku. Pozwólmy rozwijać się dyskusji jej własnym torem, nawet jeśli chwilowo zdarzy się jej nieco odejść od tematu — o ile oczywiście zdarza się to nie za często. Doświadczenie i subtelne wyczucie pozwala stwierdzić, kiedy dyskusja gubi z pola widzenia *meritum* sprawy, kiedy odbiega od tematu, kiedy wreszcie przeraźla się w bezładną gadaninę. Jeśli dyskutanci całkowicie odchodzą od omawianego problemu, należy ich upomnieć, naturalnie z zachowaniem uprzejmości. Jeżeli to nie poskutkuje, trzeba odebrać im głos.

Prowadzący musi zwrócić uwagę zwłaszcza na to, by nie doszło do wymieszania spraw i nie powstał przystwiowy groch z kapustą. Dyskusja musi być prowadzona punkt po punkcie. Zamiast omówić pojedyncze dziesięć różnych kwestii, lepiej w całości wyjaśnić jedną. Okazuje się, że bardzo korzystne jest segregowanie zgłoszonych głosów. Wystarczy zapytać: „Czy pańskie zgłoszenie dotyczy jeszcze tego punktu?”.

Oczywiście nie ulega kwestii, że nie można dopuścić do tego, by parę osób mówiąło jednocześnie. Wielogłos dobry jest w operze, ale nie na sali obrad. Dyskusja to nie pogawędka przy kawie, kiedy jednocześnie mogą mówić wszyscy i nikt nikogo nie słucha.

H. Kühn przytacza słowa przewodniczącego parlamentu francuskiego, który zmuszony był do przywrócenia porządku na sali obrad:

„Osoby, które zamierzają przystuhiwać się obok, byłyby bardzo wdzięczne, gdyby panowie postowie, prowadzący teraz ze sobą rozmowę, zahowywali się tak cicho, jak ci panowie postowie, którzy podsypiają”.

Często zdarza się nam, że dwóch uczestników zebrania stale między sobą coś szepcze, sądząc, że nikomu tym nie przeszkaďają. Nie należy przywoływać ich karcąco do porządku — wystarczy porozumiewawcze, ale przyjazne spojrzenie, jeszcze lepiej przerwać przy tym na krótko wypowiadaną kwestię.

Bywa też i tak, że dyskusja utknie w martwym punkcie, mówcy bowiem wciąż się powtarzają. „Przewracacze” to nie tylko kategoria zoologiczna, jest to też niestety doskonale określone pewnego gatunku dyskutantów.

F. Konieczność objaśniania wypowiedzi

Nie zawsze mamy do czynienia z doświadczonym dyskutantem, płynnie i klarownie formułującym swoje myśli. Aby jego wypowiedź mogła być zrozumiana, trzeba mu niekiedy dyskretnie pomóc, powtarzając jego myśl, ale w ulepszonym sformułowaniu.

Dosyć trudną umiejętnością jest taktowne przeszucenie pomostu pomiędzy osobami znacznie różniącymi się poziomem wykształcenia. Ingerencji wymaga również i taka sytuacja, gdy wzajemne wypowiedzi dyskutantów właściwie zupełnie mijają się,

przechodzą jakby „obok siebie”. Jak pisał Wilhelm Busch: „I każdy siecze, i każdy bije, a każdy trafia w pole niczyje”.

Często pojawia się i taka konieczność, że prowadzący musi zwrócić się do dyskutanta z prośbą o wyjaśnienie wypowiedzi: „Czy móglby pan to nieco sprecyzować?”, „Czy móglby pan przytoczyć jakiś przykład?” itp.

G. **Bilans częstkowy**

Od czasu do czasu prowadzący dyskusję powinien dokonać częstkowego podsumowania, w prosty i łatwy do zapamiętania sposób streszczając przedstawione poglądy. Można to zrobić na przykład tak: „Jeśli dobrze rozumiem, pan X jest zdania, że..., natomiast pan Y...”

H. **Zachowanie zaplanowanego porządku**

Należy zwracać uwagę, by mówcy nie przekraczali ustalonego limitu czasu. Gdy mija przewidziany czas, należy to zasygnalizować: „Bardzo proszę, jeszcze tylko jedno zdanie!”. Jeśli jednak zdań jest więcej, trzeba odebrać mówcy głos. Gdy jego wystąpienie jest szczególnie interesujące i widać, że inni uczestnicy chcieliby wysłuchać go do końca, można wdrodzić wyjątek i za zgodą zebranych zezwolić na przedłużenie wypowiedzi. Dyskutantów należy natomiast chronić przed niemerytorycznymi atakami, stosując w takich przypadkach napomnienia, przywołując do porządku lub w ostatecznym razie wykluczając „napastnika” z obrad.

Zywa, dynamiczna debata – obfitująca nawet

w ostre polemiki – bywa często bardziej pouczająca niż stonowana i rzeczowa dyskusja. Takie pobudzenie to rodzaj życiodajnej pozywki dla plantacji myśli. „Werralne wstrząsy są dla mózgu bardzo zdrowe” – twierdzi Gabriel Laub.

Bardzo szybko nauczymy się odróżniać, czy przy mównicy stoi człowiek z konkretną wiedzą i rozzsądzającym go temperamentem, czy też mamy do czynienia z rozgorączkowanym mówcą, który ze ślepą wściekłością rozsięwa skoncentrowaną słowną truciznę, a jego patologicznemu krytykanctwu brak jakiegokolwiek merytorycznego ugruntowania. Są przecież ludzie, którzy czują się szczęśliwi dopiero wówczas, gdy mają przed sobą wroga. „Jakże często brutalna i bezpardonowa krzykliwość gwałtem pokonuje subtelność, szczerość i prawdziwe zafrasowanie” (K. O. Erdmann). Dlatego trzeba być obroniącymi jedna sprawą. Często praktykowane jest, że w sprawach merytorycznych dyskutanci zgłaszają się do głosu przez podniesienie jednej ręki, natomiast w sprawach regulaminowych – przez podniesienie obu rąk. Przy realizacji zgłoszeń prowadzący musi jednak pilnować, by osoba zgłaszająca się w sprawach regulaminowych nie przemycała „tylnymi drzwiami” spraw merytorycznych, dochodząc w ten sposób do głosu poza kolejką.

Zamiast wniosku „koniec dyskusji” powinno się najpierw zgłosić wniosek „koniec listy zgłoszonych

do dyskusji", bo po przegłosowaniu przez zebranych wniosku „koniec dyskusji” osoby zapisane na liście dyskutantów pozbawione są już możliwości ruchu; w pewnych okolicznościach wniosek taki mógłby być zrozumiany jako zduszenie opozycji, pozbawienie głosu tych przeciwników, którzy zgłoszeni byli do dyskusji.

I. Podsumowanie końcowe

Prowadzącemu nie wolno zaniedbać obowiązku skrótnego strzesszenia wyników debaty. Należy wypunktować zwiastuszka konkretne propozycje, aby w ten sposób zaakcentować cel spotkania. W przeciwnym razie uczestnicy mogliby opuszczać obrady z przeswiadczeniem, że znów dużo się mówiono i znowu niewiele z tego wynika.

Po skończonej debacie trzeba sobie postawić parę krytycznych pytań: Czy układ całości był właściwy? Czy dobra była atmosfera? Czy dobrze poprowadziliem całość? Co się nie udało? Czy dyskusja dala określony efekt, czy osiągnięto przynajmniej pewien postęp? itp.

Debata zawsze zawiera w sobie element hazardu. Nigdy nie wiadomo, jakie sprawy mogą się wyłonić w trakcie dyskusji. Ale to właśnie dodaje jej uroku i wprowadza odpowiednie napięcie. Rzadko kiedy dyskusja czy pertraktacje rozwiązuje wszystkie poruszane kwestie. Problemów życiowych nie da się bowiem rozwiązać na podobieństwo matematycznych równań. „Musimy pamiętać – poczta nas Erdmann – ze trzymamy w rękach niewiele: garść ot-

wartych problemów i dtoń pełną zagadek”. Ale nie wolno nam ustawnicie vdawać się w polemiki, powinniśmy podjąć – także z naszym przeciwnikiem – wspólną rozmowę i razem omówić nasze bolączki i kłopoty. Jesteśmy na siebie wzajemnie skazani, gdyż „nikt z nas nie wie tyle, ile wiemy wszyscy razem”.

Indeks nazwisk

A

- Adenauer | 34, 91, 93, 100,
110
Ashley | 89
Attlee | 107

D

- Dehler | 67, 91, 92
Demostenes | 95
Douglas | 96

E

- Ehlers | 47
Eisenhower | 63
Ellis | 14
Erdmann | 37, 86, 149, 150
Euathlus | 28

B

- Bartels | 27
Bethé | 120
Bevan | 43
Bismarck | 70, 95, 110
Blum | 99

Blümel | 40, 42

de Boisson | 33, 38

Brahms | 78

Brandt | 95, 96

Busch | 15, 25, 29, 40, 43,
46, 47, 48, 51, 59, 60, 62,
63, 78, 111, 120, 145, 148

G

- Gaten | 123
de Gaulle | 78
Geißler | 76
Geißner | 77
Gerathewohl | 49
Goebbels | 118

C

- Churchill | 107, 120
Crossmann | 107
Curzon | 123

H Habermas | 37
Hamilton | 41, 48, 64, 92, 98
Harden | 116
Hegel | 117
Heuss | 64

J Jaspers | 27, 114

K Kaiser | 17, 23, 40, 44, 45, 53, 56
Katon | 118
Kästner | 74
Kennedy | 30
Kissinger | 35
Köhler | 29
Kopperschmidt | 65
Korff | 34
Kühn | 67, 78, 79, 108, 121, 123, 147
Kwintylian | 59, 87

Rousseau | 110
Russell | 98

T

Talleyrand | 43
Theato | 52

Treitschke | 74
Tucholsky | 78

U

Ueding | 66, 87

V

Virchow | 95
Vischer | 114

W

Wallfisch-Roulin | 145
Walpole | 112
Watzke | 82
Weber | 67, 122
Weller | 64
Wolter | 54

N

Naumann | 38
Netzer | 90
Nielson | 49

P

Pascal | 50
Patocka | 28
Perelman | 65
Pitt | 112
Popperreuther | 29
Protagoras | 28

R

Rang | 68
Rathenau | 23
Rau | 105
Reineke | 52
Riehl | 30
Roth | 96
Rother | 46, 47, 50, 69, 71, 83, 84, 89, 92, 94, 104, 140

L

La Bruyere | 33
Laub | 149
Lavater | 34
Lemmer | 92, 93
Leonhardt | 129, 130
Lichtenberg | 40
Lincoln | 95, 96
Lloyd George | 30, 123