

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

W krzyżowym ogniu pytań. Sztuka odpowiedzi na trudne pytania

Autor: Jerry Weissman

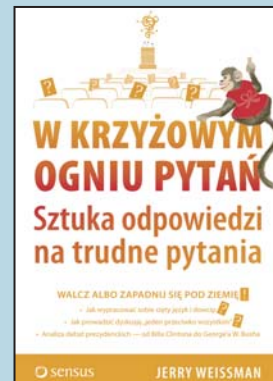
Tłumaczenie: Jacek Mikołajczyk

ISBN: 83-246-0793-5

Tytuł oryginału: In the Line of Fire:

How to Handle Tough Questions...When It Counts

Format: A5, stron: 248



Walcz albo zapadnij się pod ziemię!

- Jak wypracować sobie cięty język i dowcip?
- Jak prowadzić dyskusję „jeden przeciwko wszystkim”?
- Analiza debat prezydenckich — od Billa Clintona do George'a W. Busha

Stoisz przed publicznością... i nagle z tłumu pada prowokacyjne:
„*To nieprawda. Wszyscy wiemy, że jest inaczej. Dlaczego nas oszukujesz?*”

To pytanie kompletnie Cię zaskakuje. Czujesz na sobie nieprzychylnie spojrzenia ludzi. Występujesz samotnie przeciwko wszystkim. Próbujesz zebrać myśli. W końcu nieudolnie zaczynasz się bronić. Łamie Ci się głos. Tracisz wiarygodność. Stajesz się nikłą postacią przypartą do muru, zwierzyną łowną pod obstrzałem coraz bardziej wrogich pytań. Już po Tobie.

Taki czarny scenariusz może zrealizować się w przypadku każdego z nas podczas jakiegokolwiek wystąpienia publicznego: konferencji, prezentacji biznesowej, rozmowy w sprawie pracy, szkolenia czy wywiadu. Co zrobisz, gdy na forum ktoś zada Ci miażdżące pytanie? Czas, aby się nad tym zastanowić i przygotować na tę okoliczność, masz właśnie TERAZ, a nie potem, gdy będzie za późno — kiedy górę wezmą emocje i zorientujesz się, że już ubrano Cię w skórę ofiary.

Z tej książki dowiesz się, jak:

- używać zręczności i refleksu w celu odparcia wrogich pytań,
- odpowiadać pytaniem na pytanie,
- nawiązać dobry kontakt z publicznością i kontrolować jej reakcje,
- radzić sobie z oszczerstwami i oskarżeniami,
- odpowiadać ze stuprocentową pewnością siebie,
- zwracać słowa atakujących przeciwko nim.

Spis treści

O autorze	9
Nota od Wydawcy	10
Wprowadzenie. Siła kontra zręczność	11
Prowokacyjne pytania	14
Sztuki walki	17
Świadome efektywne zarządzanie	18
Chrzest bojowy	19
ROZDZIAŁ 1. Kluczowa dynamika pytań i odpowiedzi	23
Defensywny, wymijający, kłótlivy	28
Zachowanie prowadzącego a odbiór publiczności	36
ROZDZIAŁ 2. Wdrażanie efektywnego zarządzania	41
Zasada czarnego scenariusza	42
Maksymalna kontrola w ramach grupy	42
Cykl pytanie-odpowiedź	44
Jak stracić uwagę swojej widowni w pięć sekund?	47
ROZDZIAŁ 3. W ogóle <i>nie</i> słuchałeś!	49
ROZDZIAŁ 4. Aktywne słuchanie	69
Rzymska kolumna	73
Subwokalizacja	79
Słuchanie wizualne	80
... <i>ciagle</i> nie rozumiesz	81
Jardy po złapaniu podania	83

ROZDZIAŁ 5. Ponowne zabieranie głosu	85
Parafraza	87
Prowokacyjne pytania	95
Bufor	100
Kluczowe słowa	102
Podwójny bufor	104
Potęga bezpośredniego zwrotu	106
Potrójna barierka bezpieczeństwa	108
ROZDZIAŁ 6. Odpowiedź na pytanie	119
Jakie pytanie, taka odpowiedź	120
Kontrolowanie odpowiedzi	122
Przewidywanie	123
Zidentyfikuj uniwersalne problemy	124
Jak radzić sobie ze szczególnym rodzajem pytań?	125
Pytania typu „uznany za winnego”	132
Punkt B i CIOŚ	135
Ścięcie	136
Kąsające media	137
ROZDZIAŁ 7. Technika ścięcia w praktyce	141
Michael Dukakis — rzut wolny i... pudło	142
Ewolucja George’a W. Busha	145
Słynne ścięcia — Lloyd Bentsen	158
Słynne ścięcia — Ronald Reagan	162
ROZDZIAŁ 8. Przygotowanie	165
Czego nas to uczy?	174
ROZDZIAŁ 9. Sztuka wojny	177
Sztuka zręczności	179
Siła — 1992	180
Zręczność — 1996	185
Zręczność i siła — 2000	189

Zręczność i siła — 2004	196
Decydujący wpływ debat	215
Czego nas to uczy?	217
ROZDZIAŁ 10. Wzór do naśladowania	219
Pełna kontrola	230
Podziękowania	235
Skorowidz	241



Technika ścięcia w praktyce

(Sztuki walki — zręczność)

Uniknij ataku przeciwnika, poczekaj na jego ruch, a potem natychmiast przejdź do ofensywy.

Hei-Ko-Kaden-Sho

Hereditary Manual of the Martial Arts (Dziedziczny podręcznik sztuk walki) Yagyū Tajimanokami Munenori (1571-1647)¹

¹ Kazumi Tabata, *Secret Tactics: Lessons from the Great Masters of Martial Arts*, Charles E. Tuttle Co., Inc., 2003.

Ścięcie również pod innym względem przypomina sztuki walki. Przekształca ono na polu bitwy wymianę zdań z działania defensywnego, odpierającego negatywną energię prowokatora, w ofensywę, dzięki której prowadzący stara się wyrzucić na niego wpływ. Nie jest to jednak proste; wymaga od prowadzącego, by pokonał naturalne instynkty. Ludzie, kiedy stają twarzą w twarz z niebezpieczeństwem, usiłują z jednej strony chronić samych siebie, z drugiej uciec z miejsca, w którym przebiega konflikt — według klasycznego schematu reakcji „walcz albo uciekaj”.

Większość prowadzących, kiedy musi się zmierzyć z prowokacyjnymi pytaniami, odpowiada albo odruchem walki — zwięzłym stwierdzeniem defensywnym lub wymijającym, albo starając się zrobić unik — udzielając krótkiej efektywnej odpowiedzi i szybko przechodząc do następnego pytania. Utrzymanie pozycji i dodanie jednego lub dwóch zdań przypominających ścięcie wymaga od prowadzącego aktu niesamowicie silnej woli. Aby *dobrze* ścinać, trzeba mieć ekstremalnie sprawny umysł.

To, że nie jest to łatwe, najlepiej ilustrują przykłady z dziedziny polityki, gdzie kandydaci w czasie debaty muszą stanąć oko w oko z przeciwnikiem, często w obecności widzów lub dziennikarzy, w oślepiającym blasku reflektorów i pod czujnym spojrzeniem telewizyjnych kamer.

Michael Dukakis — rzut wolny i... pudło

Gubernator stanu Massachusetts Michael Dukakis swój wielki dzień, w czasie którego pozostawał w centrum zainteresowania mediów, przeżył w czasie wyborów prezydenckich w 1988 roku.

Jako kandydat Demokratów dwa razy ścierał się w debacie z ówczesnym wiceprezydentem George'em H. Bushem, ciągle jednak w sondażach pozostawał w tyle za nim. Pragnąc wykorzystać jeszcze jedną szansę, przystał na propozycję telewizji ABC, która w ramach serii *Nightline* zaprosiła kandydatów do wspólnego występu na 13 dni przed dniem wyborów. Ekipa Busha odrzuciła jednak zaproszenie, więc Dukakis, uwolniony od telewizyjnych ograniczeń, wymagających, by każdemu poświęcono równą ilość czasu, oraz od konieczności odpierania ataków przeciwnika, mógł wykonać coś w rodzaju znanego z piłki nożnej rzutu wolnego na bramkę.

Tymczasem w trakcie programu, kiedy prowadzący Ted Koppel zadał Dukakisowi prowokujące pytanie na temat jego kwalifikacji jako przywódcy narodu, ten odpowiedział:

Najbardziej martwi mnie, że okazało się to bardzo trudne, by powiedzieć mieszkańcom mojego kraju, kim tak naprawdę jest Mike Dukakis. Kim jestem i czego chcę. To głębokie oddanie, jakie żywię dla naszego społeczeństwa i dla ludzi w tym kraju oraz dlaczego kandyduję na prezydenta. Wie pan, byłem... Ludzie mówią, że jestem takim trochę luzakiem. Że nie mam w sobie wystarczającej pasji i tak dalej. Ale ludzie, którzy mnie znają, wiedzą, jak silne są moje uczucia dla tego kraju, jak głęboko jestem oddany jego przyszłości i służbie publicznej. I dlaczego przez 25 lat oddawałem się tej służbie. Jednak bardzo trudno jest mi to wyrazić².

² ABC News, *Nightline*, 25.10.1988.

Podsumowując odpowiedź stwierdzeniem: „bardzo trudno jest mi to wyrazić”, Michael Dukakis strzelił gola do własnej bramki, bo skończył negatywnie. Wyobraźmy sobie jednak, że gubernator stosował się do rady mistrza Munenori i *natychmiast przeszedł do ofensywy*, stwierdzając:

Ludzie mówią, że jestem takim trochę luzakiem. Że nie mam w sobie wystarczającej pasji i tak dalej. Ale ludzie, którzy mnie znają, wiedzą, jak silne są moje uczucia dla tego kraju, jak głęboko jestem oddany jego przyszłości i służbie publicznej. I dlaczego przez 25 lat oddawałem się tej służbie. I gdyby wiedzieli, jak głębokie oddanie żywię dla naszego społeczeństwa i dla ludzi w tym kraju, z pewną zagłosowałiby na mnie.

„Zagłosowałiby na mnie” byłoby w tym momencie ścięciem Michała Dukakisa, jego punktem B w kampanii przeciwko George’owi H. Bushowi.

Wyobraźmy sobie, co by było, gdyby George H. Bush w 1992 roku w debacie z Billem Clintonem podsumował odpowiedź na pytanie Marisy Hall stwierdzeniem: „Więc jeżeli wybierze mnie pani na drugą kadencję, zainicjuję jeszcze więcej tego typu programów”. Dla George’a H. Busha stanowiłoby to punkt B, a dla Marisy Hall — CIOS.

Osiem lat po tej debacie w wyborach prezydenckich wystartował syn George’a H. Busha, George W. Bush. Również przed nim pojawiło się wyzwanie efektywnego wykonywania ścięć.

Ewolucja George'a W. Busha

W czasie wyborów prezydenckich w 2000 roku notoryczne problemy ówczesnego gubernatora Teksasu George'a W. Busha z angielszczyzną stały się obiektem żartów mediów i niekończącym się temat dowcipów komików.

Problem ten objawił się w pełnej krasie w czasie ostatniej z trzech debat z ówczesnym wiceprezydentem Alem Gore'em, 17 października 2000 roku na Washington University w St. Louis. Debata przebiegała według otwartej formuły (takiej samej jak ta, przy której ojciec George'a W. Busha spoglądał na zegarek i stracił grunt pod nogami po pytaniu Marisy Hall). W myśl zasad formatu, zwykli obywatele mogli bezpośrednio zadawać pytania kandydatom. (Wykluczono możliwość zadawania uzupełniających pytań; widać syn wyciągnął naukę z błędu ojca). Pewna młoda kobieta, Lisa Kee, zapytała:

W jaki sposób pańskie propozycje podatkowe dotkną mnie, 34-letniej osoby z klasy średniej, bez nikogo na utrzymaniu?

Gubernator George W. Bush odpowiedział:

Według mojego planu zyska pani ulgi podatkowe. Nie będą one wymierzone ani w panią, ani przeciw pani. Każdy, kto płaci podatki, dostanie ulgę. Jeżeli opiekuje się pani w domu kimś starszym, zwolnienie z podatku będzie większe.

„...jeżeli opiekuje się pani w domu kimś starszym”! W swojej odpowiedzi Bush zignorował fakt, iż młoda kobieta wyraźnie stwierdziła, że nie ma nikogo na utrzymaniu. Gubernator, niemal bez chwili przerwy na oddech, kontynuował:

Uważam też, że powinna pani myśleć nie tylko o tym, co teraz, bo co w takim razie z systemem Medicare?

„Medicare”! Tym razem, mówiąc o rządowym programie opieki medycznej dla osób starszych, Bush kompletnie zignorował fakt, że kobiecie zostało jeszcze aż 31 lat do czasu, kiedy zostanie nim objęta.

Dostanie pani plan, który będzie zawierał recepty na lekarstwa, plan, który da pani różne możliwości wyboru. Myślę bowiem, iż ludzie wiedzą, że dzisiaj program Medicare jest... jest... jest ważny, ale że nie nadąża za najnowszymi osiągnięciami medycyny. Jeżeli jest pani na Medicare, podlega pani Medicare, nie może pani wybrać najnowszych metod. Jest tak, jakby czas stanął w miejscu, pod wieloma względami. Dlatego stworzę nowoczesny system Medicare, który będzie działał tak, że to pani będziemy ufać, zostawić różne decyzje.

Rozwlekła odpowiedź gubernatora trwała dalej, starał się w niej zawrzeć antidotum na wszystko:

Będzie pani żyła na świecie, w którym zapanuje pokój. Zapanuje pokój, ponieważ będziemy mieli bardziej wyraziście... rozsądną politykę zagraniczną, opartą na silnej armii i misji, której celem będzie pomoc naszym przyjaciółom; misji, w której nie będziemy się starali zrobić wszystkiego dla wszystkich na całym świecie. Rozsądne użycie siły militarnej pozwoli zachować na świecie pokój.

Gubernator brnął dalej i dalej — coraz dalej od pytania o propozycje podatkowe.

Będzie pani żyła na świecie, który będzie, miejmy nadzieję, lepiej wykształcony, będzie więc mniej prawdopodobne, że ktoś w okolicy na panią napadnie. Widzi pani, jeżeli dzieci są wykształcone, ogromnie zwiększa się prawdopodobieństwo, że są pełne nadziei i optymizmu. Będzie pani żyła na świecie, który pasuje do mojej filozofii; wie pani, im cięższa praca... jeżeli ciężiej pracujesz, na więcej cię stać. To bardzo amerykańskie. Gubernator nie powinien rządzić twardą ręką. Tak rządzą ci z rządu federalnego. Wyciągnie do pani raczej pomocną dłoń.

Kiedy Bush kończył wypowiedź, wreszcie zajął się rzymską kolumną pytania Lisy Kee — swoimi propozycjami podatkowymi.

A ulgi podatkowe w propozycjach, które właśnie opisałem...

Dopiero teraz wymierzył CIOŚ 34-letniej samotnej kobiecie bez nikogo na utrzymaniu.

...staną się właśnie tą dobrą, pomocną dłonią³.

„...staną się właśnie tą dobrą, pomocną dłonią”. Energia CIOŚU Busha poszła w cały zawył wywód i pod koniec zdążyła wygaśnięć. Co gorsza, swoje słowa gubernator wypowiadał bez cienia przekonania.

³ <http://www.debates.org/pages/trans2000c.html>.

W tym pędzie ku ścięciu, poprzez system opieki społecznej, światowy pokój, edukację, silną armię, własną filozofię polityczną i politykę rządu, George W. Bush zaledwie prześlizgnął się po pytaniu Lisy Kee na temat propozycji podatkowych, mgliście jedynie nawiązując do nich na początku wypowiedzi:

Według mojego planu zyska pani ulgi podatkowe. Nie będą one wymierzone ani w panią, ani przeciw pani. Każdy, kto płaci podatki, dostanie ulgę. Jeżeli opiekuje się pani w domu kimś starszym, zwolnienie z podatku wzrośnie.

Równie nieostry był w części końcowej:

A ulgi podatkowe w propozycjach, które właśnie opisałem, staną się właśnie tą dobrą, pomocną dłońią.

Zagmatwana wypowiedź na wyraźnie niezwiązane z zagadnieniem tematy, wciśnięta pomiędzy początkowe i końcowe słowa, wyglądała na wysoce wymijającą. W rezultacie, kiedy Bush dotarł wreszcie do końca wywodu, jego CIOS okazał się pudłem — zarówno jeśli chodzi o dotarcie do odbiorcy, jak i uchwycenie istoty rzeczy.

Powinno Cię to nauczyć, że prowadzący czy wykładowca musi sobie zapracować na prawo do ścięcia, odpowiadając *najpierw* na

Prowadzący czy wykładowca sobie zapracować na prawo do ścięcia, odpowiadając *najpierw* na pytanie.

pytanie. Potem — dopiero potem — możesz zastosować ścięcie, które w tym momencie wypłynie wprost i w odpowiedni sposób z odpowiedzi.

Dyrektor początkującej firmy, zapytany przez potencjalnego inwestora, niepokojącego się o zdolność spółki do stawienia czoła

większym, zakorzenionym na rynku konkurentom, powinien więc najpierw udzielić odpowiedzi, opisując strategię konkurencyjności swojej firmy, a dopiero potem podsumować wypowiedź ścięciem: „Jesteśmy pewni, że nie tylko możemy skutecznie konkutować na rynku, ale i odnosić na nim ogromne sukcesy”. To ścięcie poprzez punkt B, które w bezpośredni sposób odpiera czające się w pytaniu zarzuty.

Handlowiec zapytany przez potencjalnego klienta o wysoką cenę produktu powinien najpierw odpowiedzieć, przedstawiając pełen koszt udziału w przedsięwzięciu, a potem dopiero podsumować ścięciem: „W dłuższej perspektywie będzie to pana kosztowało o wiele mniej”. To ścięcie poprzez CIOS.

Szef marketingu, zapytany przez jednego z członków zarządu o to, dlaczego żąda większych wydatków w momencie, kiedy redukuje się koszty, powinien najpierw odpowiedzieć, analizując wyniki poprzedniej kampanii reklamowej, a potem podsumować ścięciem: „Reklamy w efekcie generują większe wpływy”. Ścięcie poprzez CIOS.

Ścięcie służy jako pozytywne Yang, odpierające negatywne Yin zawarte w najtrudniejszych pytaniach. Jeżeli w pytaniu zostałeś oskarżony o to, że jesteś zbyt drogi, zbyt tani, zbyt mały, zbyt duży, zbyt wolny, zbyt szybki, zbyt lekki, zbyt ciężki, zbyt wąski, zbyt szeroki, zbyt jakikolwiek — możesz odeprzeć zarzut właśnie za pomocą ścięcia. Pamiętaj jednak, że najpierw musisz zneutralizować to, co negatywne, używając bufora, oraz dostarczyć właściwej odpowiedzi bezpośrednio związanej z rzymską kolumną danego pytania. Jeżeli to możliwe, dostarcz również dowodów na

poparcie swojego stanowiska. Dopiero od tego momentu możesz do woli używać ścięć.

Pomimo niezbyt fortunnego zachowania w prezydenckiej debacie z 2000 roku, George W. Bush objął urząd na pierwszą kadencję. Jego doradcy doszli jednak do wniosku, że powinien zachowywać się w bardziej „prezydencki” sposób, zabrali się więc do różnego rodzaju poprawek w jego wizerunku. Rezultaty tych wysiłków stały się widoczne już niecały rok po objęciu przez Busha prezydentury, kiedy 15 listopada 2001 roku zwołał konferencję prasową w szkole średniej w swojej rodzinnej miejscowości Crawford w Teksasie.

W odpowiedzi na pytanie dotyczące relacji USA ze Związkiem Radzieckim prezydent stwierdził:

Wierzę z całego serca, że relacje USA ze Związkiem Radzieckim są jednymi z najważniejszych, jakie nasz kraj może utrzymywać.

Rzyską kolumną w tym pytaniu były *relacje* USA ze Związkiem Radzieckim, odpowiedź prezydenta bezpośrednio i natychmiast nawiązywała więc do nich — jakie pytanie, taka odpowiedź. Następnie, *po* udzieleniu odpowiedzi, Bush powiedział:

I im silniejsze są te relacje...

Powtarzając kluczowe słowo, „relacje”, stworzył most ku dalszej wypowiedzi:

...tym bardziej prawdopodobne, że na świecie będzie panował pokój.

„Tym bardziej prawdopodobne, że na świecie będzie panował pokój” — CIOS, w którym zawierały się korzyści dla świata. Ścięcie. Następnie, powtarzając słowa: „tym bardziej prawdopodobne”, prezydent kontynuował wątek:

Tym bardziej prawdopodobne, że będziemy w stanie osiągnąć wspólny cel, którym jest pokonanie wyznawców zła!

„Wspólny cel” to synonim punku B; punkt B jest synonimem ścięcia.

...którzy usiłują sterroryzować takie rządy jak amerykański czy rosyjski. Musimy pokonać to zło...

„Musimy pokonać to zło” to powtórzenie punktu B i kolejne ścięcie. Ponieważ Bush przemawiał w szkole, musiał zaprezentować dzieciom również przyciągający ich uwagę CIOS:

...żebyście wszyscy mogli dorastać w świecie, którym rządzą pokój i dobrobyt⁴.

Prezydent nadal jednak pracował nad sobą. Po doświadczeniach związanych z otrzeźwiającymi wydarzeniami z 11 września, spadkiem w gospodarce i wojną w Iraku, postanowił ubiegać się o kolejną kadencję. 16 maja 2003 roku, w dzień oficjalnego ogłoszenia decyzji o kandydowaniu, zwołał krótką konferencję prasową na trawniku przed Białym Domem (rysunek 7.1).

⁴ <http://www.whitehouse.gov/news/releases/2001/11/20011115-4.html>.



Rysunek 7.1. George W. Bush na zwołanej przez siebie konferencji prasowej

W odpowiedzi na pytanie dziennikarza o szanse na reelekcję, Bush stwierdził:

To Amerykanie zadecydują, czy zasługuję na kolejną kadencję, czy nie.

Zręczna odpowiedź prezydenta nawiązywała bezpośrednio do pytania i zdobyła mu prawo do wystąpienia z własnym komunikatem, ze ścięciem:

Tymczasem skupiam uwagę na znajdowaniu... pomaganiu ludziom w znalezieniu pracy.

„Pomaganiu ludziom w znalezieniu pracy” — CIOS, przyciągający uwagę elektoratu natychmiast po udzieleniu odpowiedzi, klasyczne ścięcie.

I tym się przez jakiś czas będę zajmował. Chciałbym, żeby nasza gospodarka była zdrowa i silna, tak by Amerykanie, którzy szukają pracy, mogli ją znaleźć.

Kolejny CIOS przyciągający uwagę elektoratu — kolejne ścięcie.

Mamy również wiele do zrobienia na froncie bezpieczeństwa.

Następne ścięcie, tym razem służące wzmocnieniu roli Busha jako prezydenta czasów wojny, jego punkt B.

Jak celnie zauważył John, jest to ważna kwestia — musimy przekonać wiele krajów na całym świecie, że wojna z terroryzmem trwa nadal. Na początku XXI wieku, w początkowych latach XXI wieku, nikt nie może pozostawać w stanie błęgiego samozadowolenia — tak długo, jak Al-Kaida wykonuje kolejne posunięcia. Mówiłem już naszemu narodowi, że postawiliśmy przed obliczem sprawiedliwości połowę siatki Al-Kaidy — agentów, ważnych agentów. Ale druga połowa ciągle stąpa po Ziemi. I wylapiemy ich, jednego za drugim⁵.

„Wylapiemy ich, jednego za drugim” — potwierdzenie punktu B, podkreślone brzmiającą w głosie determinacją i wyrazem twarzy.

W podsumowaniu prezydent Bush wygłosił dwa mocne punkty B i zadał dwa wyraźne CIOSY — już *po* udzieleniu odpowiedzi. Chociaż punkty B i CIOSY nie wynikały *bezpośrednio* z rzymskiej kolumny, którą stanowiło tutaj pytanie o kandydowanie

⁵ <http://www.whitehouse.gov/news/releases/2003/05/20030516-15.html>.

prezydenta w wyborach, fakt, że dostarczył już odpowiedzi, pozwolił mu przedstawić własny program, wykonać ścięcie.

Do czasu, kiedy nadszedł czas na kampanię o reelekcję w 2004 roku, George W. Bush stał się jeszcze większym specjalistą od efektywnych ścięć. W jej trakcie zdobył sobie szacunek jako osoba, która twardo trzyma się głoszonych przez siebie opinii. W tym samym czasie często atakował przeciwnika za ciągłe zmiany stanowiska. John F. Kerry mocno więc sobie zaszkodził, nie potrafiąc jasno określić swojej polityki.

Przez prawie całą kampanię programowi senatora brakowało punktu centralnego. Kerry był niekonsekwentny. Ciągnął się też za nim przykry ogon wypowiedzi, jakiej udzielił, gdy pewien krzykacz na jednym z przystanków kampanii w Zachodniej Wirginii zażądał od niego wyjaśnienia, dlaczego najpierw głosował *za* inwazją na Irak, a potem *przeciw* przyznaniu odpowiednich środków na operacje wojskowe. Senator odpowiedział: „Tak naprawdę, to zagłosowałem za 87 miliardami, zanim zagłosowałem przeciw”. Bush rzucił się na to oświadczenie i szydził z niego przy każdej okazji.

Prezydent nie oparł się jednak wyłącznie na negatywnych atakach. Równoważył je wieloma pozytywnymi ścięciami, zaczerpniętymi z własnego programu. Widać to wyraźnie w przemówieniach, jakie wygłaszał w czasie ostatniego etapu kampanii. Dzięki wyszukiwarce na stronie Białego Domu (<http://www.whitehouse.gov>) można stwierdzić, że krążył wokół kilku kluczowych tematów, powtarzając je niczym mantrę:

- „Wolność już maszeruje” („Freedom is on the march”),
- „Im bezpieczniejsza Ameryka, tym silniejsza” („A safer America, a stronger America”),
- „Zwyciężymy” („We will prevail”),
- „Cięży na nas moralna odpowiedzialność” (We have a moral responsibility”).

Pierwsze trzy slogany odnoszą się do kontrowersyjnej wojny w Iraku. Mimo że badania opinii publicznej wyrażały powszechne niezadowolenie z powodu tej operacji, a w mediach niemal co dzień pojawiały się opisy przerażających wydarzeń z regionu, prezydent upierał się przy swoim i z zacięciem bronił wcześniejszych decyzji. W trakcie przemówień, wieców, wywiadów i konferencji prasowych po wielokroć wygłaszał i potwierdzał swoje przekonania, używając do tego techniki ścięcia.

Szczytową formą jako mistrz efektywnego ścięcia osiągnął pod koniec kampanii, w czasie trzeciej i ostatniej debaty z Johnem F. Kerryem, z której większą liczbę fragmentów odnajdziesz w rozdziale 9., „Sztuka wojny”. Odpowiadając na przedostatnie pytanie, George W. Bush wykorzystał możliwość zarówno potwierdzenia swojego punktu B, jak i pogrążenia rywala.

Mój przeciwnik ciągle wymienia Johna McCaina⁶ i cieszę się, że to robi. John McCain jest za mną, za prezydentem, ponieważ rozumie, że mój pogląd na temat zwalczania terroru

⁶ Senator republikański, rywal Busha w walce o partyjną nominację na kandydata na prezydenta. Kerry zaproponował mu ubieganie się o stanowisko wiceprezydenta i McCain poważnie rozważał przyjęcie tej propozycji — *przyp. tłum.*

jest słuszny i że mój plan prowadzi do odniesienia w Iraku sukcesu. Plan mojego przeciwnika zakłada wycofanie się i porażkę.

„Mój plan prowadzi do odniesienia w Iraku sukcesu. Plan mojego przeciwnika zakłada wycofanie się i porażkę”. W tym jednym krótkim oświadczeniu George Bush faktycznie zwięźle podsumował całą kampanię 2004 roku: prezydent trwał niezłomie przy swoich przekonaniach, podczas gdy jego przeciwnik wciąż się wahał.

Kwestia wojny w Iraku miała ogromne znaczenie dla kampanii, jednak czwarte z przytoczonych zdań, traktujące o moralnej odpowiedzialności, ostatecznie okazało się jeszcze bardziej istotne. Wycelowane w wąską konserwatywną grupę wspierającą Busha, znaną jako jego „bazę”, hasło moralnej odpowiedzialności odbiło się w kraju szerokim echem, ponieważ poruszało bardzo ważne wątki patriotyzmu, rodziny i religii; co więcej, definiowało również stanowisko prezydenta w odniesieniu do innych poważnych kontrowersyjnych zagadnień — małżeństw homoseksualnych, aborcji i badań nad komórkami macierzystymi.

Podczas gdy elektorat jako całość skupiał się wokół o wiele bardziej istotnych kwestii — terroryzmu, podatków, miejsc pracy, służby zdrowia, opieki społecznej — w ostatecznym rozrachunku odpowiedzialność moralna zajęła w umysłach wyborców pierwsze miejsce. Zgodnie z ostatnimi, pochodzącymi z dnia wyborów sondażami, „kiedy respondentów proszono o wskazanie jednej kwestii, która miała dla nich największe znaczenie przy podejmowaniu decyzji o poparciu danego kandydata, pierwsze miejsce,

z 22% wynikiem, zajęły »wartości moralne«, wyprzedzając gospodarke (20%), terroryzm (19%) i wojnę w Iraku (25%)⁷.

Jeszcze bardziej znamieny był inny sondaż z dnia wyborów, przeprowadzony w dwóch stanach, w których toczyła się najbardziej zacięta walka i w których szala zwycięstwa do końca nie była w stanie się przechylić na którąkolwiek ze stron — na Florydzie i w Ohio. Okazało się, że „mniej więcej 8 na 10 osób, które głosowały na Busha na Florydzie i w Ohio, twierdziło, że wartości moralne miały dla ich decyzji kluczowe znaczenie”⁸. Floryda, ze swoimi 27 głosami elektorskimi, i Ohio, z 20 głosami, poszły za Bushem, który zyskał ostatecznie 286 głosów elektorskich przeciw 252 Kerry’ego, przy czym do zwycięstwa potrzebne były 272 głosy. Wygrała technika ścięcia.

Konsekwentny aż do bólu, prezydent dwa miesiące później rozpoczął drugą kadencję przemową inauguracyjną, w której słowa „wolność” w ciągu 20 minut użył 27 razy.

W rozdziale 9., w omówieniu prezydenckich debat, znajdziesz więcej przykładów na to, jak prezydent Bush i senator Kerry używali techniki ścięcia oraz jak stosowali kilka innych metod niezbędnych w sytuacji krzyżowego ognia pytań. Ten rozdział podsumujemy jednak dwoma innymi debatami, zawierającymi przykłady klasycznego użycia techniki ścięcia.

⁷ Associated Press, *Election Reinforces U.S. Religious Divide*, „New York Times”, 05.11.2004. Copyright © 2003 by Associated Press. Wszelkie prawa zastrzeżone. Dystrybuowane przez Valeo IP.

⁸ *Bush Drives a Wedge Through the Electorate*, „Financial Times”, 04.11.2004. Wykorzystano za zgodą „Financial Times”. Copyright © 2004 by „The Financial Times”.

Słynne ścięcia — Lloyd Bentsen

W wyborach prezydenckich w 1988 roku, w których George H. Bush, ojciec George'a W. Busha, startował przeciwko Michaelowi Dukakisowi, debatowali również ich kandydaci na wiceprezydenta, Dan Quayle, senator z Indiany, i Lloyd Bentsen, senator z Teksasu. Format ich pojedynku zakładał odpowiedzi na pytania zadawane przez zespół dziennikarzy. Kiedy kandydaci spotkali się 5 października 1988 roku w Omaha Civic Auditorium, senator Quayle walczył ciągle z piętnem młodego wieku oraz braku doświadczenia, i dziennikarze, jak to dziennikarze, ruszyli do szturmu na ten słaby punkt.

Jako pierwszy problem niedojrzałości Quayle'a poruszyła Judy Woodruff z Public Broadcasting Service. Potem pałeczkę przejął Brit Hume z ABC NEWS, zadając dwa pytania na ten temat, wreszcie, kiedy nadeszła jego kolej, to samo zrobił Tom Brokaw z NBC NEWS:

Senatorze Quayle, nie chodzi mi o to, żeby podbijać bębenek w momencie, gdy jest już właściwie pusty. Chciałbym jednak podążyć za pytaniem Brita Hume'a, na które odpowiedział pan, że to sytuacja czysto hipotetyczna. Owszem, ma pan rację, ale powodem, dla którego wszyscy jesteśmy tutaj dzisiaj, nie jest to, że kandyduje pan tylko na wiceprezydenta...

Publiczność na widowni, czując gęstość atmosfery wywołaną uczepieniem się dziennikarzy tego bardzo istotnego zagadnienia, zaczęła bić brawo. Po chwili Brokaw kontynuował:

...i jeżeli przytacza pan doświadczenie, jakie zdobył pan dzięki pracy w Kongresie, z pewnością musi pan mieć w głowie również jakiś plan na wypadek, gdyby zdarzyło się panu zostać prezydentem Stanów Zjednoczonych, tak jak się zdarzyło wielu wiceprezydentom w ciągu ostatnich mniej więcej 25 lat.

Z lekką irytacją w głosie Quayle odpowiedział na prowokacyjne pytanie Brokawa:

Proszę mi pozwolić odpowiedzieć na to pytanie jeszcze raz. Myślę, że zadano je już dzisiaj po raz czwarty.

Brokaw przerwał mu, podnosząc trzy palce.

Po raz trzeci.

Brokaw był w błędzie. To *był* czwarty raz, jednak zdenerwowany Quayle przyjął jego poprawkę.

Po raz trzeci... I spróbuję jeszcze raz na nie odpowiedzieć, tak jasno, jak potrafię, ponieważ pytanie, które pan zadał, dotyczy tego, jakie kwalifikacje ma Dan Quayle, by być prezydentem...

Brokaw pokręcił głową. Jego pytanie *nie* dotyczyło tego. Quayle zauważył negatywną reakcję Brokawa i spróbował przeformułować pytanie:

...jakie ja mam kwalifikacje...

Jednak Brokaw nadal kręcił głową. Żeby podkreślić swoje niezadowolenie, odchylił się w krześle i skrzyżował ramiona. Przypomnij

sobie z rozdziału 5., „Ponowne zabieranie głosu”, że fizyczna reakcja słuchaczy na to, czy prowadzący usłyszał pytanie, jest u wszystkich ludzi — nawet u tak wytrawnych dziennikarzy jak Tom Brokaw — całkowicie mimowolna.

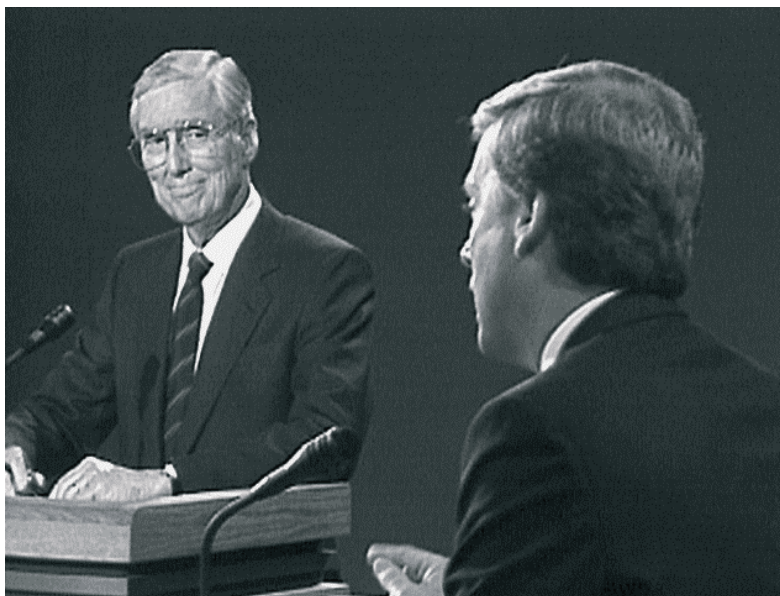
Nagle Quayle zrozumiał, że rzymską kolumną pytania był jego *plan*, a nie *kwalifikacje*. W jego oczach pojawił się błysk, głos nabrał pewności siebie i senator stwierdził:

...oraz co zrobiłbym w tej sytuacji.

Quayle wreszcie wyraził to w odpowiedni sposób i Brokaw skinął głową z aprobatą. Quayle przez jakąś minutę kontynuował, przedstawiając pokrótce, co by zrobił w takiej sytuacji, po czym podsumował pytanie ścięciem odnoszącym się do jego kwalifikacji.

To nie jest tylko kwestia wieku; to kwestia osiągnięć, doświadczenia. Mam daleko więcej doświadczenia niż wielu innych, którzy ubiegali się w tym kraju o urząd wiceprezydenta. Mam dokładnie takie doświadczenie w Kongresie, jak Jack Kennedy, kiedy kandydował na prezydenta. Będę przygotowany na to, by radzić sobie z ludźmi z rządu Busha, gdyby tego rodzaju nieszczęśliwe wydarzenie kiedykolwiek miało miejsce.

W czasie odpowiedzi Quayle’a kamera telewizyjna przeszła ze zbliżenia jego twarzy do szerokiego ujęcia, obejmującego również Lloyda Bentsena, który z niedowierzaniem podniósł brwi (rysunek. 7.2).



Rysunek 7.2. Reakcja senatora Lloyda Bentsena na wypowiedź Dana Quayle'a

W tym momencie Judy Woodruff przekazała głos senatorowi Bentsenowi, który *rozpoczął* swoją wypowiedź od ścięcia.

*Senatorze, pracowałem z Jackiem Kennedym, znałem Jacka Kennedy'ego, Jack Kennedy był moim przyjacielem. Senatorze, nie jest pan Jackiem Kennedym*⁹.

Ścięcie Lloyda Bentsena było mocne i przeszło do historii, jednak jeszcze mocniejsze i jeszcze bardziej znane jest kolejne.

⁹ <http://debates.org/pages/trans88c.html>.

Słynne ścięcia — Ronald Reagan

28 października 1984 roku ówczesny prezydent Ronald Reagan spotkał się w Miejskiej Sali Konferencyjnej w Kansas City z senatorem Walterem Mondale z Minnesoty w prezydenckiej debacie przebiegającej według zasad podobnych jak w pojedynku Quayle'a z Bentsenem — kandydaci odpowiadali na pytania zespołu dziennikarzy. W czasie debaty Henry Trehwitt, komentator spraw międzynarodowych „The Baltimore Sun”, zapytał prezydenta:

Już teraz jest pan najstarszym prezydentem w historii Stanów Zjednoczonych i niektóre osoby z pańskiej ekipy ujawniły, że po ostatnim spotkaniu z panem Mondale był pan zmęczony. Przypominam sobie, że prezydent Kennedy w czasie kryzysu kubańskiego całymi dniami był na nogach i spał bardzo niedużo. Czy w pańskiej głowie nie kolacze się myśl, że w tego rodzaju okolicznościach nie byłby pan w stanie funkcjonować?

Ronald Reagan, zasłużenie słynący jako Wielki Rozmówca, odpowiedział natychmiast krótkim, złożonym zaledwie z trzech słów stwierdzeniem:

Nie, w ogóle.

Po czym natychmiast przeszedł do ofensywy, wykonując najzręczniejsze polityczne ścięcia wszechczasów:

I, panie Trehwitt, chciałbym, żeby pan również zrozumiał, że nie czynię z wieku tematu tej kampanii. Nie mam zamiaru wykorzystywać dla celów politycznych młodości i braku doświadczenia mojego przeciwnika¹⁰.

¹⁰Zapis debaty — materiały CNN.

Nawet jego przeciwnik, senator Mondale, zrozumiał, że stoi przed prawdziwym mistrzem tej gry i wybuchnął śmiechem razem ze wszystkimi na widowni (rysunek 7.3).



Rysunek 7.3. Ronald Reagan wykonuje mistrzowskie ścięcie w stronę Waltera Mondale'a

Ścięcie Ronalda Reagana i bufory kluczowych słów Colina Powella to przykłady wirtuozerskiego użycia tych technik. Żadnej z tych umiejętności nie nabiera się łatwo; każda z nich jest dla nas antyintuicyjna, przeciwna naturalnej skłonności osób nastawionych na wyniki do przeskakiwania bezpośrednio do odpowiedzi i do parcia później naprzód. Nauka każdej z nich wymaga wysiłku. Potrzebna jest do tego *dyscyplina*, kolejna z najważniejszych umiejętności rodem ze sztuk walki i temat następnego rozdziału.