

# **В.Н. Панкратов**

## **Уловки в спорах и их нейтрализация**

Методическое пособие  
"Дельта" МОСКВА  
1996



Вячеслав Николаевич Панкратов  
Уловки в спорах и их нейтрализация  
Методическое пособие

Введение  
Могуч тот, кто может,  
может тот, кто знает,  
знание - сила!  
Ф. Бэкон

Деятельность современного человека невозможно представить вне общения с окружающими людьми. Для представителей ряда профессий - менеджеров практически всех специализаций, секретарей-референтов, руководителей различного уровня и других, умение грамотно общаться является важнейшим условием достижения ими профессионального успеха. Деятельность этих людей носит ярко выраженный коммуникативный характер, поскольку: а) предполагает установление контактов посредством общения практически во всех сферах жизнедеятельности: социально-экономической, духовной, морально-политической и др.; б) связана с подготовкой и проведением переговоров, установлением деловых и компетентных взаимоотношений с партнерами; в) направлена на достижение взаимопонимания во всех ситуациях общения - делового, дружеского, семейно-бытового, светского и т. п.

Коммуникативные способности делового человека особенно наглядно проявляются в таких формах диалога, как переговоры, прения, дебаты, дискуссии, полемика и споры, в ходе которых в зависимости от цели реализуются умения либо находить истину, либо убеждать собеседника в

своей точке зрения, либо одерживать победу над ним. В зависимости от цели спора различают следующие его разновидности: аподистический, эристический и софистический. Дадим им краткую характеристику.

Аподистический спор имеет целью нахождение истины. Основными средствами достижения данной цели являются законы и правила формальной логики. В поисках истины оппонентами не ставится задача убедить друг друга или подловить уловкой. Для них гораздо важнее найти истину в споре, и в этой ситуации, пожалуй, самым трудным для собеседника будет не столько защищать свою точку зрения, сколько иметь о ней четкое представление. Другими словами, доказывая или опровергая что-либо (а это, как известно, две грани одного процесса - поиска истины), спорящим крайне важно четко знать суть своих тезисов и не подменять их содержание в процессе спора.

Эристический спор имеет целью убедить в чем-либо. Важнейшими средствами эристического воздействия являются: убедительность как особое состояние, характеризующее отношение к проблеме; доказательность в виде логической принудительности рассуждений; качество последовательных умозаключений, которое можно классифицировать как умозаключения убедительные и доказательные; убедительные, но не доказательные (анalogии), доказательные, но не убедительные (силлогизмы). Используя эристические средства воздействия, инициатору спора важно не забывать о том, как мало можно взять логикой, когда оппонент не хочет убедиться. И чтобы убедить такого собеседника в чем-либо, нужно, как минимум, во-первых, ему понравиться; во-вторых, ему понравиться, и в-третьих, как говорят в таких случаях, - выбирайте сами.

Софистический спор в отличие от первых двух имеет целью победить, разгромить, "уничтожить" оппонента. В порыве стремления одержать победу в споре спорящий абсолютно не озабочен поиском истины и не стремится убедить в чем-либо своего партнера. Цель в данном случае предопределяет выбор средств ее достижения. Эти средства (уловки) могут быть двух видов: софизмы и психологически непозволительные (с точки зрения нравственности) приемы.

Софизмами называются намеренные, сознательные логические ошибки в рассуждениях. Софизмы необходимо отличать от паралогизмов, где логические ошибки возникают вопреки желанию рассуждающего. "Коварство" софизмов состоит в том, что спорящий идет на использование неправомерных рассуждений сознательно-преднамеренно, что, в свою очередь, и приводит к "видимости-кажимости" нахождения истины.

Психологически непозволительные приемы ("хамские" приемы) направлены на причинение ущерба делу, ради которого противник вступил во взаимодействие со спорящим, либо нанесение ущерба оппоненту, его престижу. Вывести оппонента из равновесия, заставить его "вскипеть" - значит выиграть дело.

#### 1. Уловки в спорах и их характеристика

Знание — самое необходимое и полезное украшение человека. Не иметь его - стыдно.  
Ф.Честерфилд

Уловкой в споре называется всякий прием, с помощью которого хотят облегчить спор для себя или затруднить его для оппонента.

Большой вклад в разработку теории уловок был внесен древнегреческим мыслителем Аристотелем, немецким философом А.Шопенгауэром, русским логиком С.Поварниным и другими исследователями (К.Лавловой, П.Мицичем, Л.Аверьяновым, И.Мельником, А.Никифоровым и др.), которым удалось в своих работах значительно усовершенствовать классификацию возможных уловок в спорах.

Анализируя предшествующий опыт в систематизации уловок и расширяя их арсенал использования, сведем всю совокупность уловок в три группы: организационно-процедурные, психологические и логические

##### 1.1. Организационно-процедурные уловки

Степень убежденности

не пропорциональна количеству

затраченной на нее

умственной энергии.

Минто

Уловки данной группы могут быть использованы лишь организатором переговорного процесса или дискуссии. Они сориентированы либо на срыв обсуждения, либо на умышленное столкновение противоположных взглядов участников дискуссии с целью накалить атмосферу, либо на сведение пере-

говоров к заведомо неприемлемому для оппонента варианту обсуждения. Дадим характеристики основных организационно-процедурных уловок.

1. "Формирование первичной установки". Суть уловки состоит в изначальном предоставлении слова тем, чье мнение известно, импонирует окружающим и способно сформировать у них определенную установку на восприятие какой-либо идеи. В этом случае срабатывает эффект "рамки", согласно которому тональность и направленность именно в начале обсуждения формирует в сознании окружающих необходимую установку на направленное восприятие ими тех или иных положений обсуждаемой проблемы.
2. "Предоставление материалов лишь накануне". Эта уловка заключается в предоставлении участникам дискуссии рабочих материалов (проектов, контрактов, программ и т.п.), предназначенных для обсуждения, незадолго до его начала, когда просто физически затруднено ознакомление с этими материалами.
3. "Недопущение повторного обсуждения". Уловка удается, когда принятые решения фиксируются жестко и сознательно не допускается повторного обсуждения, даже и при поступлении новых, заслуживающих внимания данных, способных повлиять на выработку окончательного решения.
4. "Накал атмосферы "агрессорами" спора". Уловка подразумевает поочередное предоставление слова агрессивно настроенным оппонентам, допускающим взаимные оскорбления, которые лишь формально, для видимости, пресекаются. В результате атмосфера обсуждения накаляется до критической и на обращенный к участникам дискуссии вопрос: "Будем ли обсуждать дальше?", как правило, большинство склонно ответить: "Нет!".
5. "Первоочередная преемственность в голосовании". Суть уловки состоит в вынесении на голосование предложений не в порядке поступления, а по степени их приемлемости для заинтересованной стороны с той целью, чтобы колеблющиеся могли быстрее "отдать свои голоса".
6. "Приостановка обсуждения на желаемом варианте". Такая уловка означает прекращение обсуждения важной проблемы на выступлении, отражающем наиболее желательную позицию. Окружающие в этом случае подвергаются влиянию известного уже эффекта "рамки", когда идеи последнего выступления способны сильнее сформировать нужную психологическую установку на восприятие необходимой информации.
7. "Выборочная лояльность в соблюдении регламента". Это тот случай, когда одних выступающих жестко ограничивают в регламенте, других нет. Аналогичны ограничения и в характере высказываний: одним прощают "резкости" в адрес оппонента, другим подчеркнuto делают замечание.
8. "Принятие решения псевдо-де-юре". Данная уловка используется в том случае, когда на обсуждение специально приглашают лиц, не имеющих права голоса, и по ходу дискуссии спрашивают у приглашенных, каково их мнение по поводу обсуждаемой проблемы. Затем, ориентируясь на мнение людей, не имеющих решающего голоса, принимают нужное решение.
9. "Перерыв в обсуждении". Суть уловки состоит в том, чтобы объявить перерыв в обсуждении в ключевой момент дискуссии, когда может быть выработано крайне неудобное и неприемлемое решение.
10. "Выпускание пара" на несущественных вопросах". Это такая модель обсуждения, когда сначала сознательно длительно обсуждают незначительные, второстепенные вопросы, а затем, когда многие устали от дискуссии или находятся под впечатлением какой-либо предыдущей словесно-эмоциональной "перепалки", выносят на обсуждение тот вопрос, который хотят обсудить без усиленной критики.
11. "Случайный" некомплект документов". Это сознательно созданная ситуация, когда участникам обсуждения "как бы случайно" раздают неполный комплект документов, а затем по ходу выясняется, что кто-то (к сожалению) не в курсе всей имеющейся информации.
12. "Избыточное информирование". Это обратный вариант предыдущей уловки, заключающийся в том, что готовится очень много проектов возможных решений и сопоставить их за короткое время в ходе обсуждения оказывается просто физически невозможно.
13. "Потеря" документов". Уловка удается, если "как бы случайно" потеряются рабочие документы, письма, обращения, записки и все что может негативно повлиять на ход обсуждения. Существуют и другие уловки организационно-процедурного характера ("Игнорирование поступивших предложений", "Неожиданная смена повестки дискуссии" и т.п.), которые направлены либо на срыв обсуждения, либо на сведение дискуссии к взаимным оскорблениям и т.д. Конечная цель данных уловок, как было показано выше, - свести дискуссию к

вариантам, заведомо неприемлемым для оппонентов.

## 1.2. Психологические уловки

Как мало можно взять  
логикой, когда человек  
не хочет убедиться.

А.Герцен

Под психологическими уловками понимаются такие недопустимые (с точки зрения нравственности) приемы спора, дискуссии, полемики, которые основаны на психологическом воздействии на собеседника с целью ввести его в состояние раздражения, сыграть на его чувствах самолюбия, стыда, использовать проявления и других тончайших особенностей психики человека.

1. "Раздражение оппонента", т.е. выведение его из состояния психического равновесия насмешками, обвинениями, Упреками и другими способами до тех пор, пока собеседник не будет раздражен и не сделает при этом ошибочное, невыгодное для его позиции заявление.

2. "Использование непонятных слов и терминов". Данная уловка может вызвать, с одной стороны, впечатление значимости обсуждаемой проблемы, весомости приводимых доводов, высокого уровня профессионализма и компетентности. С другой стороны использование инициатором уловки непонятных, "научнообразных" терминов может вызвать со стороны оппонента противоположную реакцию в виде раздражения, отчуждения или ухода в психологическую защиту. Одна ко уловка удается, когда собеседник либо стесняется пере спросить о чем-то, либо делает вид, что понял, о чем иде речь, и принял приводимые доводы.

3. "Ошарашивание темпом обсуждения", когда при общении используется быстрый темп речи и воспринимающий доводы оппонент не в состоянии их "обработать". В этом случае быстро меняющийся поток мыслей просто ошарашивает собеседника и вводит его в состояние дискомфорта.

4. "Перевод спора в сферу домыслов". Суть уловки в том, чтобы перевести полемику в русло обличения и заставить оппонента либо оправдываться, либо объяснять то, что не имеет никакого отношения к сути обсуждаемой проблемы. Примером уловки может служить высказывание типа: "Вы говорите так потому, что этого требует Ваше положение, а на самом деле думаете иначе".

5. "Чтение мыслей на подозрение". Смысл уловки состоит в том, чтобы, используя вариант "чтения мыслей", отвести от себя всевозможные подозрения. В качестве примера можно привести суждение типа: "Может, Вы думаете, что я Вас уговариваю? Так Вы ошибаетесь!".

6. "Отсылка к "высшим интересам" без их расшифровки". Суть уловки заключается в том, чтобы высказать мысль, содержащую намек на то, что если оппонент, к примеру, и дальше будет несговорчив в споре, то это может затронуть интересы тех, кого крайне нежелательно расстраивать

10

выводить из состояния равновесия. Примером этой уловки, как варианта "палочного довода", может быть обращение типа: "Вы понимаете, на что Вы покусаетесь, когда не соглашаетесь с приведенными доводами?".

7. "Суждение типа "Это банально!". Главный замысел уловки в том, чтобы заставить оппонента реагировать на однозначность и бездоказательность оценки, в которой реально не содержится никаких доводов. Действительно, реакция оппонента на замечание типа "Это все глупости", "Это ерунда", "Это общеизвестно", "Это банально" вполне предсказуема. Услышав такую оценку, мало кто удержится от соблазна эмоционально доказывать, что это не так. Побудить к оправданию - в этом и заключается коварный замысел уловки.

8. "Карфаген должен быть "разрушен" - такое название имеет следующая психологическая уловка, идея которой заключается в "приучивании" оппонента к какой-либо мысли. "Карфаген должен быть разрушен" — именно так всякий раз заканчивалось выступление в римском сенате консула Катона Старшего. Уловка состоит в том, чтобы постепенно и целенаправленно приучить собеседника к какому-либо бездоказательному утверждению. Затем, после неоднократного повторения, это утверждение объявляется очевидным.

9. "Недосказанность с намеком на особые мотивы". Суть этой уловки заключается в том, чтобы продемонстрировать некую многозначительную недосказанность, намекнуть на то, что в данном случае можно сказать гораздо больше, но это не делается по каким-то особым мотивам.

10. "Ссылка на авторитет". Напомним, что данная уловка "срабатывает" лишь в том случае,

когда авторитет, на Который ссылаются, является действительно авторитетом. В противном случае уловка может иметь обратный эффект. Интересные данные приводят специалисты в оценке того, кому больше всех доверяет собеседник. На первом месте, безуслов-

11

но, доверие к самому себе. На втором месте доверие некому третьему лицу, причем авторитетному. Наконец, тот, кому он верит меньше всего, — это его оппонент.

11. "Обвинение в утопичности идей". Уловка призвана заставить партнера оправдываться, искать доводы против высказанного обвинения в нереалистичности его идеи. Благодаря рассуждениям в защиту провозглашенных доводов собственно и происходит уход от главной проблемы дискуссии. Все это, как и во многих других случаях, крайне выгодно инициатору уловки.

12. "Лесть или комплимент". Лестные или комплиментарные обороты речи по силе своего воздействия на психику человека не уступают ни одной другой уловке. Это связано в первую очередь с тем, что они, воздействуя на подсознание человека способны: усладить слух оппонента, ослабить критику в свой адрес, создать так необходимую атмосферу признания человеческих достоинств. "Мы все чувствительны к комплиентам" - вот совершенно справедливая мысль, высказанная в свое время А. Линкольном. Но если комплимент способен вызвать у собеседника приятные чувства, то лесть по своей природе может спровоцировать обратную реакцию. В чем сущностное различие между этими понятиями - "лесть" и "комплимент"? Остановимся на этом более подробно. Начнем с простого житейского примера: во фразе "Как Вы милы и очаровательны!" невольно гибкий и проницательный ум услышит лесть, т.е. как бы прямолинейное, простое подчеркивание достоинств человека. Однако же в комплиментарном высказывании типа "Понятно, почему Ваш муж всегда спешит домой" просматривается догадка, размышление о достоинствах женщины, пожалуй, и не только ее внешности. Итак, основные отличия лести от комплимента состоят в том, что:

1) лесть прямолинейна, однозначна, проста и понятна, комплимент же предполагает разнотечение, размышление, в ходе которого человек сам домысливает суть высказанного;

2) предметом лести являются люди и их качества, предметом же комплимента являются вещи, дела, идеи, т.е. все, что как бы косвенно относится к людям;

12

3) лесть подразумевает чрезмерное преувеличение положительных качеств личности, приписывание достоинств, которых нет, комплимент же не допускает этого, он лишь опосредованно указывает на наличие у человека ряда положительных качеств.

Чтобы дать более полную характеристику лести, приведем несколько высказываний о ней. "Кто такой льстец? — пишет французский философ-моралист Лабрюйер. — Это гибкий и снисходительный ум, который улыбается при каждом Вашем вздохе, вскрикивает при каждом Вашем слове и рукоплещет всем Вашим действиям". И как не привести здесь замечательные строки:

Будь осторожен, когда слышишь лесть,

Ее оружие — зло и месть,

Не верь ей никогда.

Не зря в народе говорят:

У лести очень теплый взгляд,

Да сердце из льда.

13. "Ложный стыд". Эта уловка заключается в использовании против оппонента ложного довода, который он способен "проглотить" без особых возражений. Уловка может успешно применяться в различного рода суждениях, дискуссиях и спорах, в том числе и педагогических. Обращения типа "Вам, конечно же, известно, что наука теперь установила..." или "Конечно же, Вы знаете, что недавно принято решение..." или "Вы, конечно, читали о..." приводят оппонента в состояние "ложного стыда", когда ему как бы стыдно во всеуслышание сказать о незнании тех вещей, о которых говорят. В этих случаях большинство людей, против которых используется данная уловка, кивают или делают вид, что вспоминают, о чем идет речь, тем самым признавая все эти, порой и ложные, доводы.

14. "Ложный стыд с последующим упреком". Данная уловка, как и многие другие, направлена не на суть обсуждаемой проблемы, а на личность собеседника, с принижением оппонента, унижением его достоинства и т.п. Примером улов-

13

ки может служить высказывание "Как, Вы этого не читали?" или "Как, Вы не знакомы с этими

данными" с последующим добавлением-упреком типа: "Так о чем тогда с Вами говорить?". Последующие действия инициатора уловки очевидны: он либо завершает дискуссию (что, собственно, и входит в его планы), либо продолжает умело уводить в сторону от обсуждения проблемы.

15. "Принижение иронией". Данный прием эффективен, когда спор по каким-то причинам невыгоден. Сорвать обсуждение проблемы, уйти от дискуссии можно с помощью принижения оппонента иронией типа "Извините, но Вы говорите вещи, которые выше моего понимания". Обычно в таких случаях тот, против которого направлена эта уловка, начинает испытывать чувство неудовлетворения высказанным и, пытаясь смягчить свою позицию, допускает ошибки, но уже другого характера.

16. "Демонстрация обиды". Эта уловка также направлена на срыв спора, поскольку высказывание типа "Вы за кого нас, собственно, принимаете?" ясно демонстрирует партнеру, что противоположная сторона не может продолжать дискуссию, так как испытывает чувство явной неудовлетворенности, а главное, обиды за некоторые непродуманные действия со стороны оппонента.

17. "Авторитетность заявления". С помощью этой уловки существенно повышается психологическая значимость приводимых собственных доводов. Это эффективно удается сделать посредством свидетельства типа "Я Вам авторитетно заявляю". Такой оборот речи партнером обычно воспринимается как явный сигнал усиления значимости высказываемых доводов, а значит, и как решимость твердо отстаивать свою позицию в споре.

18. "Откровенность заявления". В этой уловке акцент делается на особую доверительность общения, которую демонстрируют с помощью таких фраз, как, например, "Я Вам сейчас прямо (откровенно, честно) скажу...". При этом создается впечатление, будто все, что говорилось раньше, было не в полной мере прямо, откровенно или четко. Как

14

правило, такие обороты речи повышают внимание к тому, что будет сказано инициатором уловки, и впоследствии побуждают партнера ответить в том же ключе, т.е. также откровенно, честно и прямо.

19. "Двойная бухгалтерия". Эта уловка наиболее популярна практически во всех ситуациях делового общения. Суть ее заключается в том, что одни и те же доводы и аргументы признаются убедительными, когда они высказываются в защиту своей позиции, и крайне неприемлемыми, когда их высказывает оппонент. Этот прием соответствует известному принципу так называемой готтентотской морали (готтентоты - древние жители Южной Африки), согласно которой истинным (верным) считается все то, что соответствует собственным желаниям, взглядам, а все противоречащее им считается ложным и неверным.

20. "Мнимая невнимательность". Название этой уловки собственно уже говорит о ее сути: "забывают", а порой специально не замечают неудобные и опасные доводы оппонента. Не заметить то, что может навредить, - в этом и состоит замысел уловки.

21. "Мнимое непонимание и недопонимание". "Коварство" этого приема в том и состоит, чтобы неверно истолковать доводы и аргументы оппонента, т.е. специально, в угоду, конечно себе, своим интересам, представить аргументацию партнера в искаженном виде. Это нетрудно сделать с помощью известных приемов слушания, таких как "слушание-перифраз" и "слушание-резюмирование". Суть первого приема заключается в том, чтобы сформулировать мысли партнера своими словами, но уже сознательно искажая информацию, с использованием таких фраз, как "Итак, Вы полагаете...", "Другими словами, Вы считаете...", "По Вашему Мнению..." и т.д. Суть второго приема состоит в том, чтобы Подать собеседнику сигнал, что Вы уловили сообщение целиком, а не какую-то его часть (то, что было выгодно или Хотелось услышать). Другими словами, с помощью резюмирования, т.е. объединения мыслей партнера в единое смысловое поле, используя при этом фразы типа: "Обобщая

15

то, что Вы сказали...", "Итак, насколько я понял, основная Ваша мысль сводится к тому, что...", можно сознательно изменить смысл высказанных партнером идей и тем самым реализовать главный замысел уловки.

22. "Лестные обороты речи". Особенность этой уловки состоит в том, чтобы, "обсыпав оппонента сахаром лести", намекнуть ему, как много он может выиграть или, напротив, проиграть, если будет упорствовать в своем несогласии. Примером лестного оборота речи может

служить высказывание: "Как человек умный, Вы не можете не видеть, что..."

23. "Гладко было на бумаге, да забыли про овраги". Название этой уловки соответствует известному старому афоризму. Напомним его суть. В прошлые века при планировании очень важной наступательной военной операции бездарные "паркетные" военачальники, казалось бы, всё учли: и время суток, и характер маневра, и маршрут передвижения войска. Однако расчет проводился исключительно на карте, без учета привязки к местности. В ре-альной же обстановке полкам пришлось перемещаться не по равнинной местности и преодолевать всевозможные препятствия, в частности овраги. В результате этого войско не смогло во-время выйти на рубежи атаки и само подверглось нападению и последующему разгрому. Так оно и получилось: "гладко было на бумаге, да забыли про овраги". Применение этой уловки в споре, т. е. высказывание о том, что всё, о чем говорит партнер, хорошо лишь в теории, но неприемлемо на практике, заставит его экспромт-доводами доказывать обратное, что в конечном счете способно накалить атмосферу обсуждения и свести дискуссию ко взаимным нападкам и обвинениям.

24. "Опора на прошлое заявление". Главное в этой уловке - обратить внимание оппонента на его прошлое заявление, которое противоречит его рассуждению в данном споре, и потребовать объяснения по этому поводу. Подобные выяснения могут (если это выгодно) завести дискуссию в тупик или же дать информацию о характере изменившихся взглядов оппонента, что тоже немаловажно для инициатора уловки.

16

25. "Навешивание ярлыков". Основная цель уловки - вызвать ответную реакцию на высказанные упрёки, обвинения или же оскорбления. Естественная человеческая реакция на обвинения типа "Вы обманщик", "Вы негодяй", "Вы подлец" в том и состоит, чтобы ответить тем же, т.е. отреагировать репликой: "От такого же слышу", "Сам ты такой" и т.п. После обмена подобными "любезностями", естественно, говорить о каком-либо доверительном и конструктивном обсуждении уже не приходится.

26. "Подмена истинности полезностью". В основе этой уловки заложено важное и вполне очевидное правило: когда отчетливо видна польза, трудно разглядеть истину. Таким образом, цель уловки — убедить спорящего, что своим благополучием он обязан именно тому тезису, который оспаривает. Принудить оппонента к такому размышлению поможет высказывание типа: "Неужели Вы не задумывались, во что обойдется реализация Вашей идеи?"

27. "Лингвистическая косметика". Суть уловки в том, что одну и ту же идею выражают по-разному, придавая ей нужный оттенок. "Косметика" в данном случае может быть различной: от легкой, изящной, обволакивающей, как тонкой вуалью предмет мысли, до чрезмерной, когда "второй дом", куда вселяется данная мысль, уже не имеет ничего общего с "первым домом". Как и в случае с применением ряда других уловок, данный прием не может быть эффективно применен без описанных ниже способов слушания ("перифраз" и "резюмирование").

28. "Видимая поддержка". Уникальность этой уловки состоит в том, чтобы, взяв слово у оппонента, прийти к нему на помощь, т.е. начать приводить новые доводы и доказательства в защиту его тезиса. Эта помощь необходима лишь для видимости (кажмости) поддержки противника, ибо целью уловки является мнимая поддержка оппонента, направленная на то, чтобы успокоить его согласием, отвлечь внимание, а также ослабить его психологическое сопротивление. После того как противник потеряет бдительность и окружающие по достоинству оценят уровень осведомленности о проблеме со сторо-

17

ны его оппонента, инициатор уловки наносит мощный контрудар, известный у психологов как прием "Да, но...", который раскрывает недостатки выдвинутого оппонентом тезиса, демонстрирует его ущербность. Таким образом, создается впечатление, что противоположная сторона знакома с доказываемым противником тезисом более основательно, чем он сам, и после тщательной проработки проблемы убедилась в несостоятельности данного тезиса и всей системы аргументации, приводимой оппонентом.

29. "Сведение факта (аргумента) к личному мнению". Цель этой уловки состоит в том, чтобы обвинить партнера по общению в том, что приводимые им доводы в защиту своего тезиса или же в опровержение оспариваемой мысли есть не что иное, как всего-навсего личное мнение, которое, как и мнение любого другого человека, может быть ошибочным. Обращение к собеседнику со словами "То, что Вы сейчас говорите, это всего лишь Ваше личное мнение" будет невольно настраивать его на тональность возражений, порождать стремление оспорить

высказанное мнение по поводу приведенных им доводов. Если собеседник поддается на данную уловку, предмет полемики вопреки его желанию и в угоду замыслу инициатора уловки смещается в сторону обсуждения совсем другой проблемы, где противник будет доказывать, что высказанные им доводы это не только его личное мнение. Практика подтверждает, что если это произошло, значит уловка удалась.

30. "Селекция приемлемых аргументов". Данная уловка основана на осознанном подборе для доказательства какой-либо мысли односторонне направленной информации, и оперировании в процессе ведения дискуссии или спора только этой информацией.

31. "Рабу листика". Этот прием означает преднамеренное искажение смысла высказываний оппонента, преподносящее их как забавные и странные. К примеру замечание типа "Ваш коллега договорился до того, что..." заставляет воспринимающего по особому реагировать на эту информацию. Другими словами, любое воздействие рабулистикой вводит собеседника

18

в состояние далеко не конструктивного настроя при обсуждении проблемы, что, в свою очередь, может вызвать крайне негативную защитную реакцию в форме негодования, обвинения либо отказа от дискуссии.

32. "Троянский конь". Суть уловки состоит в следующем:

а) спорящий, используя уже известный метод "видимой поддержки", переходит на сторону противника в споре и начинает приводить дополнительные доводы в защиту тезиса своего оппонента;

б) будучи "принятым на стороне противника" (поскольку противоположной стороне лестно выслушивать выступления оппонентов в защиту собственной позиции), использующий уловку умело искажает основной тезис и доводы партнера до неузнаваемости;

в) затем он начинает это уже искаженное положение, не имеющее ничего общего с первоначальным, горячо защищать. В результате, когда автор скомпрометированного тезиса спохватывается, бывает уже поздно, так как противник успел нанести "смертельный удар" как тезису, так и авторитету автора.

33. "Метод бумеранга". Данный метод особенно эффективен после использования приема "видимой поддержки", но реализованного лишь наполовину, т.е. когда, перейдя на сторону оппонента, инициатор уловки отмечает лишь положительные, позитивные стороны предложения (тезиса), которые высказывает его партнер. Затем, внедряя правило "подобное порождает подобное" предлагает высказаться и собеседнику по поводу положительных сторон уже своего суждения. Противник обычно это делает без особого труда, поскольку только что воспринял хвалебные речи по поводу своего предложения. Умело добившись подобных ответных действий со стороны своего оппонента, использующий уловку начинает успешно манипулировать только что приведенными доводами оппонента о преимуществах и положительных сторонах своего проекта. Главное на этом завершающем этапе, во-первых, сохранить до конца обсуждения внимание партнера на

19

том положительном, что он сам нашел в доводах своего противника; во-вторых, не дать возможности противоположной стороне повернуть дискуссию в русло обсуждения позитивных моментов своих идей и предложений.

34. "Умалчивание". Стремление сознательно утаить информацию от собеседника является наиболее часто используемой уловкой в любых формах дискуссии. В соперничестве с деловым партнером гораздо легче бывает просто скрыть от него информацию, нежели оспаривать ее в полемике. Умение грамотно скрывать что-либо от своего оппонента является важнейшим слагаемым искусства дипломатии. В связи с этим отметим, что профессионализм полемиста как раз в том и состоит, чтобы искусно уходить от правды, не прибегая при этом ко лжи.

35. "Полуправда". Это может означать смешивание лжи и достоверной информации; одностороннее освещение фактов; неточную и расплывчатую формулировку обсуждаемых положений; ссылки на источники с оговоркой типа: "Не помню кто сказал..."; искажение достоверного высказывания с помощью оценочных суждений и т.п. Прием полуправды чаще всего, как показывает практика, используется тогда, когда необходимо уйти от нежелательного поворота спора, когда нет достоверных аргументов, но надо непременно оспорить противника, когда необходимо вопреки здравому смыслу склонить кого-либо к определенному выводу.

36. "Ложь". Этот прием, как известно, имеет целью скрыть реальное положение дел и донести до своего партнера неправдивую информацию, которая может быть представлена в виде



фальшивых документов, ссылок на источники, на эксперименты, которых никогда и никто не проводил и т. п. В реальной жизни, пожалуй, не найдется человека, который хотя бы единожды не солгал. Не будем забывать, что в повседневном деловом общении каждый человек правдив ровно настолько, насколько он умен.

37. "Метод кнута и пряника". Замысел данной уловки проявляется в задаваемых оппоненту проблемно-риторических вопросах типа: "Что Вам лучше иметь: собственное мне-

20 ние, или все остальное?", "Что для Вас более предпочтительно - возражать или не пострадать?". Другими словами, угрожающий характер данной уловки заставляет противника сделать выбор: оставаться принципиальным, но при этом пострадать, или же принять условия, порой и неприемлемые, но зато при этом быть в безопасности от угроз, шантажа, а порой и физического насилия. Особый смысл этой непозволительной с точки зрения нравственности уловки можно продемонстрировать интересным примером из известного романа М. Пьюзо "Крестный отец", где один из героев романа откровенно делится мыслью о том, что добрым словом и пистолетом можно сделать гораздо больше, чем просто добрым словом.

38. "Принуждение к строго однозначному ответу". Главное в этой уловке - твердо и решительно потребовать от оппонента дать однозначный ответ: "Скажите прямо: "да" или "нет", т.е. сознательно принудить его не к диалектическому ответу ("и... и"), а к альтернативному ("или... или"). Опыт подтверждает то, что к этой уловке, как правило, прибегают в том случае, когда развернутый ответ оппонента крайне нежелателен. Следует отметить, что уловка наиболее эффективна в общении со слабо образованным оппонентом, так как в большинстве случаев будет восприниматься как проявление принципиальности со стороны партнера.

39. "А что Вы имеете против?". Суть приема в том, чтобы не доказывать свой высказанный тезис, т.е. не приводить доводы и аргументы в его защиту, а предложить (даже потребовать) его опровергнуть: "А что, собственно, Вы имеете против?". В том случае, когда оппонент попадает на уловку, он начинает критиковать выдвинутое положение, и спор (как и было запланировано инициатором уловки) начинают вести уже относительно приведенных контрдоводов оппонента. Таким образом, использующий уловку сознательно уходит от Доказательства собственного тезиса и концентрирует общее внимание на контрдоводах оппонента.

40. "Многовопросье". Эта уловка состоит в том, чтобы в одном вопросе задать оппоненту не один, а несколько, причем Разных и мало совместимых друг с другом вопросов. Дальше

21

поступают в зависимости от ответов: или обвиняют в непонимании сути проблемы, или же обвиняют в том, что оппонент не полностью ответил на вопросы, ввел в заблуждение либо ушел от ответа.

### 1.3. Логические уловки

Как много споров

могли бы быть прекращены,

если бы участники договорились

дать определение своим терминам.

Аристотель

Данная группа уловок построена на сознательных нарушениях законов и правил формальной логики или же наоборот, на их умелом использовании в целях манипуляции недостаточно осведомленным оппонентом. Применяющие эти уловки, как в свое время метко заметил АТерцен, "не любят выходить на чистое поле логики, понимая, что потерпят на нем поражение". Основные уловки этой группы сводятся к следующим.

1. "Неопределенность тезиса". Суть уловки заключается в том, чтобы нечетко и неопределенно сформулировать основной свой тезис, это и позволит инициатору уловки интерпретировать высказанную мысль по-разному. Данный прием основан на нарушении важнейшего закона формальной логики - закона тождества. Формулировка и комментарии к нему будут даны в следующем разделе пособия.

2. "Несоблюдение закона достаточного основания" Это тот случай, когда доводы, суждения, аргументы верны, но не достаточны. Формально-логический закон достаточного основания сформулировать можно следующим образом: всякая истинная мысль должна быть достаточно обоснована аргументами, а не только правильно построена по законам тождества, исключенного третьего и непротиворечия. Суть уловки состоит в нарушении таких правил аргументов, как достижимость, достаточность и непротиворечивость. Более подроб-

йю их характеристика будет приведена в следующем разделе пособия.

3. "Порочный круг в доказательстве". Данная уловка гфизвана доказать мысль с помощью ее же самой, только сказанной другими словами, в этом и состоит "порочный круг" в системе доказательства.

4. "Причинно-следственный силлогизм". Особенность этой уловки в том, что рассуждения заведомо строятся на логической ошибке: "после этого - значит вследствие этого". Этот софизм был известен еще в древности. Суть его в том и состоит, чтобы временную связь между явлениями сознательно заменить причинно-следственной.

5. "Неполное опровержение". Замысел уловки состоит в том, чтобы:

- а) из высказанной системы доводов оппонента выбрать наиболее уязвимый;
- б) разбить его в резкой форме;
- в) сделать вид, что все остальные доводы даже внимания не заслуживают.

Практика показывает, что уловка проходит в тех случаях, когда приниженный оппонент либо, чтобы не выглядеть неловко, сам повторно не возвращается теме, либо лишается возможности вернуться к ее обсуждению.

6. "Неправомерные аналогии". Характерная особенность этой уловки в том, чтобы использовать в доказательстве аналогии, абсолютно несоразмерные с рассматриваемыми. Продемонстрируем это несколькими примерами. Первым примером может служить известный рассказ Плутарха о том, как однажды один известный римлянин, разводясь с женой, после выслушивания порицаний друзей, которые твердили ему: "Зачем ты это делаешь? Разве она не целомудренна? или не хороша собой? или она бесплодна?", выставил вперед ногу, обутую в башмак, и спросил: "Разве он не хорош? или он стоптан? Но кто из вас знает, где он жмет мне ногу?". Второй пример можно взять из современной российской политики, когда демократию в России сравнивают с девушкой, а затем спрашивают: "Можно ли требовать слишком многого от де-

вушки, когда она еще так молода?". Третьим примером неправомерности аналогий может служить сравнение деятельности нашего отечественного парламента с лодкой: "Как только депутаты начинают загребать "левым" веслом, - весь парламент начинает разворачивать "вправо" и наоборот". Очевидно, что в последних двух примерах налицо неправомерность аналогий, поскольку в одном случае процесс демократизации сравнивают с процессом развития женского организма, в другом лее деятельность парламента уподобляют действиям физических законов природы.

## 2. Рекомендации по нейтрализации уловок и логических ошибок в спорах

Мудр тот, кто знает нужное, а не многое

Ж.Ж.Руссо

Приведенные ниже рекомендации помогут реализовать на практике некоторые приемы нейтрализации уловок и логических ошибок, а также будут способствовать стимулированию процесса конструктивного обсуждения проблем.

### 2.1. Общие правила нейтрализации уловок

Великое искусство научиться

многому - это браться сразу

за немногое

Д.Локк

Важнейшей целью пособия является описание основных уловок, которые возможны в ситуациях полемики, спора или дискуссии. Знание механизма функционирования различных уловок поможет деловому человеку при необходимости нейтрализовать их, не становясь тем самым объектом манипуляции со стороны безнравственных партнеров. Существует несколько способов нейтрализации уловок. Основные из них следующие:

1. Открытое обсуждение о недопустимости использования уловок. Этот прием обычно используют накануне дискуссии, полемики или спора, когда стороны открыто договариваются не прибегать к использованию в отношении друг друга уловок. Однако достигнутое "джентльменское соглашение" по этому вопросу, как показывает практика, часто нарушается, и тогда необходимо использовать другие приемы нейтрализации уловок.

2. Разоблачение уловки, т.е. раскрытие ее сути. Данный способ нейтрализации уловки будет

эффективен, если удастся не только назвать используемую уловку "по имени", но и подробно объяснить окружающим ее предназначение и особенности применения в той или иной ситуации. В этом случае раскрытие содержания уловки явно покажет ее автору, что противоположная сторона также вооружена знанием этих уловок и способна публично раскрывать их суть и в дальнейшем. В такой ситуации, когда явно разоблачается инициатор уловки, обычно обе стороны, убедившись, что подловить друг друга уловкой и остаться при этом незамеченным, уже не удастся, редко идут на повторное использование неправомерных приемов.

3. Повторное напоминание о недопустимости применения уловок. Этот прием основывается на реализации двух важных принципов: "умному достаточно и намек" и "от умного достаточно и намек". Однако даже и после открытого обсуждения недопустимости использования по отношению друг к другу уловок у каждой из сторон все-таки остается соблазн в трудной ситуации попробовать подловить уловкой своего оппонента, а дальше поступить по обстановке: если противник попадает, значит, он не особо силен в знаниях об использовании уловок, можно и дальше их применять, если же уловка разоблачена, то это лишний раз подтверждает, что оппонент не блефует.

4. "Уловка на уловку". Этот способ нейтрализации может быть использован, когда все предыдущие были использованы и не дали положительного результата. Лишь убедившись в том, что, несмотря на тактичные открытые заявления в адрес оппонента о недопустимости использования уловок, противник злостно продолжает их реализовывать, можно включаться в борьбу - "кто кого". В ситуации открытого противоборства, безусловно, выигрывает тот, кто более вооружен не столько знаниями, сколько умениями реализовывать на практике неправомерные приемы - уловки.

26

I

## 2.2. Правила нейтрализации логических ошибок в спорах

Если построить дом, не считаясь

с законами механики

и других наук, - он рухнет.

Так и доказательство - если его

построить, не считаясь с законами

и правилами формальной логики, -

оно тоже рухнет.

С.Поварнин


В основе правил нейтрализации логических ошибок лежат формально-логические законы.


Основными законами формальной логики являются: закон тождества, закон исключенного третьего, закон противоречия, закон достаточного основания. Дадим краткую характеристику этим законам.


I. Закон тождества. Смысл его таков — в процессе рассуждения понятия и суждения должны быть тождественны самим себе, т.е. утверждения о "правильном мышлении" (с точки зрения формальной логики) должны, во-первых, формулироваться точно и однозначно, во-вторых, не подменяться другими утверждениями.

Несоблюдение данного закона обычно приводит к следующим ошибкам:

1. Подмена понятия. Напомним, что понятие это форма мышления, в которой отражаются существенные признаки предмета. К сравнимым понятиям относятся:

а) совместимые, которые, в свою очередь, могут быть: \*равнозначные -  (А — Л.Н.Толстой, В — автор романа "Война и мир");

\*перекрещивающиеся —  (А — менеджер, В — мужчина);

\*подчиняющие и подчиненные -  (А — млекопитающее, В - кошка);

б) несовместимые, к которым относятся:

27

I

""соподчиненные -  $\overline{ABC}$  (A—дерево, В—береза, С—ель);

"■противоположные- $\overline{AB}$  (А—день, В-ночь);

\*противоречивые, т.е. отрицающие друг друга -  $\overline{AB}$  (А-друг, В - не друг).

2. Подмена тезиса. Суть ошибки состоит в том, что доказывается или опровергается не тот тезис, который был сформулирован в начале полемики, а другой, подменивший первоначальный в ходе обсуждения. Основными разновидностями этой ошибки являются:

а) преднамеренное искажение тезиса, т.е. уловка;

б) неумышленное перескакивание с одного тезиса на другой, при этом не доказывается ни единый;

в) неточная и неоднозначная формулировка тезиса.

3. Отождествление. Эта ошибка имеет свои разновидности:

а) предполагается, что то, что верно в разделительном смысле, будет верно и в собирательном. Однако это не всегда так, поскольку нередко совокупность предметов приобретает свойство, которого нет у каждого предмета в отдельности (например, каждый лист чистого оконного стекла прозрачен, но приложенные друг к другу десятки таких стекол становятся непрозрачными);

б) утверждается, что то, что верно в собирательном смысле, будет также верно и в разделительном. Проявление этой ошибки проиллюстрируем примером: "То, что хорошо для фирмы, — хорошо и для работников этой фирмы". Уменьшение зарплаты сотрудникам хорошо для фирмы - а значит, если следовать логике данного типа рассуждения, это должно быть хорошо и для работников фирмы.

В заключение приведем несколько рекомендаций:

1. Не вступайте в спор до тех пор, пока не убедитесь, что точно поняли, что утверждает Ваш оппонент.

2. Не соглашайтесь с опровержением Вашей точки зрения до тех пор, пока не удостоверитесь, что противник опроверг именно ее, а не что-то сходное с ней.

28

3. Определите точный смысл каждого понятия, входящего в состав тезиса оппонента.

II. Закон исключенного третьего. Формулировка закона следующая: "Из двух противоречивых суждений одно \_ истинно, другое - ложно, третьего не дано", т.е. истинно либо утверждение, либо отрицание. Данный закон может нарушаться как непреднамеренно, так и сознательно. В последнем случае такая логическая ошибка будет считаться уловкой. В споре тому, кто не знает этого закона, часто трудно бывает признать, что если точка зрения противника оказалась ложной, то из этого еще не вытекает, что собственная точка зрения истинная (она тоже может быть ложной). Отсюда вытекает ряд рекомендаций:

1. Не оспаривайте точку зрения оппонента до тех пор, пока Вы не выясните каким суждением она отражена: противоречащим -  $\overline{AB}$  или противоположным —  $\overline{AB}$ ;

2. Спросите у собеседника, что он собирается делать: опровергать Ваше утверждение или доказывать свое. При этом необходимо будет поставить оппонента в известность, что если он докажет ложность Вашего суждения, то это еще не значит, что он доказал истинность своего суждения. Однако важно не забывать, что приведенное выше рассуждение касается лишь противоречащих друг другу точек зрения; к примеру, если оппонент доказал, что А — друг, то В будет являться не другом, но не обязательно врагом, так как А и В в этом случае не противоположные друг другу понятия —  $\overline{AB}$

, а всего лишь противоречащие -  $\overline{AB}$ , т.е. отрицающие друг друга.

III. Закон противоречия. Формулируется этот закон следующим образом: "Два противоположных суждения не могут быть истинными в одно и то же время, в одном и том же отношении". Это означает, что в противоположных суждениях  $\overline{AB}$  признак А отрицается путем указания на полярный признак В, в противоречивых же суждениях  $\overline{AB}$  признак А отрицается без указания его антипода. Покажем и другие существенные отличия противоположных суждений (мыслей) от противоречащих.

29

Из приведенных выше рассуждений вытекает ряд рекомендаций:

1. Вступая в полемику, обратите внимание на характер отношений Ваших суждений и утверждений Вашего партнера. Определитесь - не рассматриваете ли Вы предмет с разных сторон.

2. Определите, относится ли выявленный признак к одному и тому же отрезку времени.

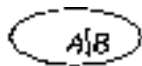
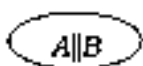
IV. Закон достаточного основания. Данный закон подразумевает строгое соблюдение основных правил аргументов:

1. Аргументы должны быть достоверными. Несоблюдающий это правило допускает следующие ошибки, а) "основное заблуждение". Эта ошибка является уловкой, поскольку доказывающий использует в качестве основного

30

Противоположные суждения

Противоречащие суждения



1. Подразумевают, что речь идет либо обо всех предметах, либо ни об одном (о части предметов речь не идет).

2. Допускают переход от одного противоположного высказывания к другому, к другому (например, суждения истинно одно и только одно из "все предприятия перешли на двух, третьего не дано хозрасчет" и "ни одно предприятие не перешло на хозрасчет" являются противоположными, но не исключающими друг друга).

1. Высказывают истину либо утверждение "все предприятия перешли на хозрасчет" либо его отрицание "некоторые предприятия перешли на хозрасчет").

3. Отрицают друг друга с указанием противоположного признака (день - ночь, друг - враг и т.п.).

3. Отрицают друг друга без указания его антипода, т.е. посредством частицы "не" (большой дом - не большой дом; друг - не друг и т.п.).

аргумента заведомо ложное положение, ссылаясь на несуществующие документы, приказы, исследования и надеясь, что никто этого не заметит.

б) "предвосхищение основания". В качестве основания в этом случае используются аргументы и доводы в виде недоказанных, т.е. гипотетических, положений.

2. Аргументы должны быть достаточными. Если нарушается данное правило, то возникает логическая ошибка "мнимое следствие", при которой аргументы истинны, достоверны, но не достаточны для обоснования тезиса. Примером "мнимого следствия" в споре является заблуждение о том, что количеством аргументов обеспечивается их достаточность.

3. Аргументы должны быть доказаны самостоятельно, т.е. независимо от тезиса. Нарушение этого правила ведет к ошибкам:

а) "круг в доказательстве", т.е. когда аргумент доказывается тезисом, а тезис этим же аргументом (примером может служить изречение типа: "Ну как можно не любить классическую музыку? Это прекрасно! — А почему это прекрасно? -Это же классика!". В данном случае тезис "классическую музыку надо любить" доказывается аргументом "это прекрасно" и наоборот).

б) "от сказанного в безотносительном смысле к сказанному безосновательно". Суть этой ошибки в том, что утверждение истинное в конкретной ситуации рассматривается как истинное при всех условиях, чуть ли не на все времена.

Основные правила аргументации, вытекающие из рассмотренных выше формально-логических законов, можно сформулировать следующим образом:

1. Описание обсуждаемых положений (тезисы) должно быть четким, определенным и понятным для участников дискуссии.

2. Обсуждаемые положения не должны подменяться по ходу полемики.

3. Опровержение какой-либо мысли может осуществляться путем:

- а) опровержения тезиса, т.е. доказательства главной идеи, заключенной в этой мысли;
  - б) опровержения аргументов, т.е. показа несостоятельности доводов, из которых эта мысль следует;
  - в) опровержения демонстрации, т.е. показа неправильности связи аргументов и тезиса.
4. Опровержение тезиса должно осуществляться независимо от аргументов, так как несостоятельность приводимых аргументов и доводов еще не свидетельствует о ложности тезиса, поскольку он может доказываться с помощью других аргументов.
5. При опровержении крайне важно выяснить степень несогласия оппонента, т.е. то, считает ли он обсуждаемое положение полностью ошибочным или же видит в нем лишь частичные отклонения от истины.
6. Аргументы должны быть:
- а) достаточными для доказательства тезиса;
  - б) достоверными;
  - в) находящимися в определенной логической связи между собой, т.е. не противоречащими и не взаимоисключающими.
7. Доказательство не должно содержать "круга в доказательстве", т.е. объяснять одно неизвестное через само себя или другое неизвестное.
8. Связи между аргументами и тезисами должны быть:
- а) логически обоснованными;
  - б) явными;
  - в) очевидными для всех, т.е. логически неизбежными.
9. Обоснование должно быть достаточным и все звенья рассуждения должны находиться на своем месте во избежание  
ошибки  
прыжок  
к  
заключению

### 2.3. Рекомендации по технике аргументации

Блаженство тела состоит

в здоровье, блаженство

ума - в знании.

Ф. Честерфилд

Данные рекомендации можно свести к учету следующих "мелочей", порой имеющих решающее значение:

#### 1. Оперирование простыми и ясными понятиями.

Следует не забывать, что убедительность легко потопляема в море слов. Известная пословица гласит: "Вы сказали раз - я поверил, Вы повторились - я усомнился, Вы начали твердить в третий раз - и я понял, что Вы лжете". Немногословность, простота и ясность приводимых доводов являются основными слагаемыми важнейшего качества в общении - убедительности.

2. Учет темперамента собеседника. Это очень существенный фактор, влияющий на способы построения умозаключений. Напомним, что существует несколько критериев классификации темперамента (их предложил в свое время И.Кант). Согласно первому критерию — чувствительность — выделяют два типа темперамента: сангвинический и меланхолический, второму — деятельность — также два типа: холерический и флегматический. Учитывать темперамент необходимо при выборе разновидности умозаключений, которые могут быть: индуктивными (когда повествование ведется от отдельных фактов к обобщению), дедуктивными (в их ходе рассуждение строится от общего к частному). Исследования психологов и сама практика подтверждают, что индуктивное изложение материала предпочитает флегматик, так как он имеет замедленный темп мышления, что и побуждает его воспринимать сначала отдельные факты, а уже затем обобщения. Для холерика

(

I

же предпочтительнее дедуктивный вид изложения, т.е. он больше склонен к обобщениям, так как

ему присущ быстрый темп психической деятельности. В индуктивном воздействии на слушающего наиболее целесообразно вначале поставить вопрос, ответом на который и станет все последующее изложение. Опыт подтверждает, что, когда повествование предваряется вопросом, основное сообщение воспринимается более активно. При дедуктивном изложении вопрос целесообразнее ставить после сообщения главной мысли. Если же вопрос будет перед изложением основной мысли, то последующая аргументация в защиту главного тезиса может оказаться излишней.

Темперамент собеседника необходимо учитывать и при построении фраз. К примеру активные фразы ("мы осуществим" и т.п.) предпочитают сангвиники и холерики, пассивные ("можно осуществить" и т.д.) более предпочтительны для меланхоликов и флегматиков.

Таким образом, прежде чем выработать стратегию и тактику общения с собеседником, необходимо определить его темперамент.

3. Избегание пустых фраз. Это правило, несмотря на то, что оно проверено ежедневной практикой, очень часто игнорируется. Именно пустые, ни о чем не сообщающие фразы способны выдать говорящего "с головой", т.е. дать понять окружающим либо об ослаблении внимания, либо о других проявлениях неуверенности, принципиальной неготовности что-либо конструктивно обсуждать. И как не вспомнить здесь мудрое высказывание Лафатера о том, что если хочешь быть умным, научись: а) разумно спрашивать; б) внимательно слушать; в) спокойно отвечать; г) переставать говорить тогда, когда нечего сказать!

4. Корректность фраз. Использование в разговорном общении правил бонтона (франц. "хороший тон") способно породить в общении особое состояние психологического комфорта, доверия и теплоты. Эффективно это можно сделать с помощью "Вы-подхода", известного своей корректностью, так-

34

личностью, способного расположить к сотрудничеству в деловом общении.

Суть приема состоит в том, чтобы вместо слов употребить

"Я считаю, что..."

"Вы не находите, что...?"

"Бее же Вы должны признать,

"Согласны ли Вы с тем, что..."

что..."

"Когда-нибудь Вы поймете, что..."

"Не думаете ли Вы, что...?" "Сейчас я Вам, наконец,

докажу..." "Сейчас Вы сможете убедиться..."

"Вам, конечно, известно, что..." и т.п.

("Вы-подход")

"Вы, конечно, об этом еще не думали..."

("Я-подход")

5. Принятие решения без спешки. Известно, что слишком скорые выводы есть результат во многом замедленного размышления. Это означает, что любое разумное решение есть результат взвешенного, продуманного подхода к решению проблемы. А такой подход требует реализации важного житейского правила "торопись не спеши".

6. Двусторонняя аргументация. Имеется в виду показ не только преимуществ, но и недостатков того или иного решения. Однако следует иметь в виду, что многосторонняя аргументация будет позитивно оцениваться не всеми участниками дискуссии, а лишь теми, кто хорошо образован, является специалистом по обсуждаемым проблемам. Если же оппонент не таков, то двусторонняя аргументация может вызвать у него сомнение в правильности принимаемого решения. Таким образом, двусторонняя аргументация наиболее эффективна лишь в общении с профессионально-подготовленными оппонентами.

7. Использование приемов "Да, и...", "Да, по...". Эти приемы имеют как сходство, так и различие. Сходство состоит в том, что изначально в ответе оппоненту и в первом и во втором случае демонстрируется согласие с его доводами. Принципиально важно с самого начала, как бы это ни было трудно, не противоречить оппоненту, а согласиться с ним.

35

Слово согласия "Да" способно свести противоборство, протц-востояние к минимуму, ибо в этом случае как бы снимаются психологические барьеры ведущие к доверию и взаимопониманию в общении. Демонстрация согласия с собеседником до определенного момента позволяет значительно снизить его желание противоречить в чем-либо. Однако сходство в этих приемах на этом и заканчивается. "Да, и..." означает отсутствие конфронтации во взглядах, говорит о неком

единонаправленном подходе в решении проблемы. Прием же "Да, но..." говорит об обратном, т.е. об отсутствии согласия со взглядами оппонента, подчеркивает то принципиальное различие, которое не позволяет согласиться с точкой зрения партнера. Таким образом, если необходимо добиться большего расположения и доверия собеседника и не вызвать у него внутреннего протеста, - следует реализовать прием "Да, и..."; если же необходимо добиться неких уступок от оппонента, разгромить его доводы и одержать победу над противником, — нет лучшего средства, чем использовать прием "Да, но...".

8. "Если Вы умеете считать до десяти, — считайте в присутствии оппонента до девяти" — так можно сформулировать один из способов техники аргументации. Главное в нем — не всегда говорить все что знаешь. Умение быть осторожно-сдержанным в общении, особенно в деловом партнерстве, говорит о высоком профессионализме делового человека, о его способности не раскрываться до конца, не выкладывать сразу все что знаешь. Без этого умения, как показывает практика, крайне трудно добиться желаемых результатов и успеха в жизни. Приведенное выше правило еще раз подтверждает то, что, действительно, язык человеку дан еще и для того, чтобы скрывать свои мысли.

36

#### 2.4. Приемы, стимулирующие обсуждение

Чтобы умно доказывать

что-либо, одного ума

недостаточно

Ф.Честерфилд

К основным приемам, стимулирующим процесс обсуждения, можно отнести:

##### 1. "Открытость для убедительных аргументов".

Этот прием способствует конструктивному обсуждению проблем, поскольку демонстрирует окружающим стремление быть открытым для восприятия абсолютно всех доводов и предложений. Однако следует заметить, что в деловом общении в более выигрышном положении будет тот, кто умело на практике реализует принцип "важно не быть честным и открытым, а казаться им".

2. "Условность принятия доводов оппонента". Данный прием способен существенно стимулировать оппонента к тому, чтобы он раскрыл свою позицию. Это помогут сделать фразы типа: "Допустим, что Вы правы" или "Предположим, что это так" и т.п. Такая осторожная и условная оценка позволит инициатору приема при необходимости вернуться на прежние позиции, так и не признав доводов оппонента.

3. "Оттягивание возражений". Особенность этого приема состоит в том, чтобы как можно больше узнать о позиции партнера, о доводах, которые он собирается использовать, и т.п. Оттягивание возражений поможет не только уйти от конфронтации и противоборства в общении, но и узнать побольше об уязвимых местах системы доводов оппонента, чтобы при необходимости сделать их объектами для критики.

4. "Обращение за советом". Этот прием лишний раз подтверждает, что мы чувствительны не только к комплимен-

37

там, но и к особым формам обращения - вежливой просьбе об одолжении чего-либо, обращению за советом и т.п.

Выслушав от оппонента просьбу дать совет, как поступить в той или иной ситуации, мало кто удержится от соблазна посоветовать что-либо дельное. И если это делается искренне и от души, то невольно оппонент становится как бы соучастником всех последующих действий. Этим, собственно, осуществляется вовлечение оппонента в совместный поиск выработки решения.

Всеми этими действиями как раз и создаются позитивно работающие отношения. Вполне уместно привести здесь в качестве иллюстрации значимости этого приема любимый метод, который использовал в свое время Бенджамин Франклин. Он просто любезно просил своего противника одолжить ему какую-то определенную книгу, это льстило оппоненту и создавало у него приятное ощущение, что Франклин должен отплатить любезностью и со своей стороны.

5. "Вовлечение оппонента в совместную выработку решения". Существует довольно распространенная ошибка, которую можно наблюдать во время обсуждения какой-либо проблемы, — заявить, что Вы нашли ее решение. Ошибка заключается в том, что в данном случае проигнорировано правило: процесс поиска результата не менее важен, чем сам конечный результат. Это означает, что любые дискуссии, переговоры или спор должны быть ритуалом участия. Данный процесс должен быть похож на коллективное написание фрески, где каждый



делает несколько мазков, после чего полученный результат уже не является чужим и воспринимается как собственное творение.

Самый простой способ вовлечь оппонента в работу - попросить его поделиться своими соображениями. Высказанные мысли нужно взять за основу. Однако это еще не значит, что надо брать их в том виде, как они сформулированы. Брать за основу вовсе не значит изменить своим взглядам, это значит всего лишь "перекинуть мост" от взглядов оппонента к своим собственным.

38

Проверено практикой, что участники обсуждения охотнее одобряют результат, если будут вовлечены в процесс выработки, уточнения, принятия решения. Отсюда вытекает важная задача — дать почувствовать оппонентам, что они являются собственниками принятых идей и полноправными участниками заключения, поскольку чувство причастности к процессу выработки решения является важнейшим фактором результативности проведенной дискуссии.

Таким образом, путем вовлечения оппонента в совместный поиск решения проблемы опытные собеседники добиваются того, к чему призывает известная китайская пословица: "Говори, может, послушаю; объясни, может, запомню; вовлеки - сделаю!".

6. "Наст-ройка на волну оппонента". Этот прием означает умелую подачу сигналов типа "Я такой же, как Вы". Это касается многих компонентов - копирования ("отзерка-ливания") жестов, тональности голоса, стиля общения собеседника, но в первую очередь "вычисления" приоритетной модальности оппонента с последующей подстройкой под его стратегию мыслительного процесса. Эффективно настроиться на волну оппонента можно лишь посредством "НЛП-знания", в частности с помощью психотехнологии подстройки и ведения, позволяющей качественно определить "сенсорный язык" собеседника, т.е. то, как он воспринимает информацию с помощью зрения, слуха и ощущений.

7. "Умелое использование "Я - Вы - Мы"-утверждений". "Я-утверждением", т.е. описанием своего опыта, своих переживаний и чувств, как показывает практика, трудно сделать вызов и спровоцировать защитную реакцию оппонента, ведь речь идет не о чувствах и переживаниях партнера, а о собственном опыте. Таким образом, чужой опыт, т.е. не свои собственные переживания, крайне трудно бывает опровергнуть. Из этого следует, что замена "Вы-утверждений" (типа "Вы нарушили свое слово...") на "Я-утверждения" ("Я чувствую себя обманутым", "Меня всегда огорчает то, что...", "Я ощущаю дискриминацию по отношению к себе" и т.п.) действует на оппонента более благотворно и,

39

что самое главное, не порождает с его стороны защитной реакции.

Стратегия "Мы-утверждений" по своей сути направлена на привлечение внимания к общим интересам и целям партнеров. Она порождает ситуацию сотрудничества, а не противоборства, с противопоставлением взглядов типа "мы - вы", где стороны стремятся получить лишь одностороннюю выгоду. Таким образом, использование в речи местоимения "мы" (обе стороны) интуитивно порождает у партнеров переговорную стратегию взаимного согласия и сотрудничества.

В заключение дадим характеристику, пожалуй, самому эффективному из предложенных приемов, стимулирующих обсуждение, которое заключается в том, чтобы умело выслушав, услышать и понять собеседника. Не секрет, что талантом собеседника отличается не тот, кто сам охотно говорит, а тот, с кем охотно говорят другие. Из этого следует, что существует уникальный по своей эффективности способ стать хорошим собеседником — овладеть умением слушать своего партнера по общению. Однако, на первый взгляд, это умение кажется настолько легким, что для многих даже разговор на эту тему считается пустой тратой времени. Вместе с тем исследования показывают, что не более 10% из нас умеют выслушать своего собеседника спокойно и целенаправленно. Остановимся на характеристике этого умения более подробно.

Есть как минимум две причины постигнуть умение слушать, которое по праву считается важнейшим критерием коммуникабельности человека: первая — только таким образом можно что-либо узнать из общения, и вторая — окружающие люди всегда будут отзывчивы к тем, кто их слушает, ибо в этом случае они испытывают подлинное удовлетворение, высказывая свои мысли. Другими словами, то, что люди обожают, когда их слушают, является очень простой истиной. Эти утверждения кажутся настолько очевидными, что в напечатанном виде могут показаться чересчур банальными. Однако, как показывает практика, большинство людей прожива-

40

ют почти всю свою жизнь, так не осознав значимость этого величайшего коммуникативного умения - слушать.

Самая легкая и, пожалуй, самая дешевая уступка, которую можно только сделать другой стороне, — это дать ей понять, что ее услышали и в конечном счете поняли. Задача сводится к тому, чтобы не отвечать тут же, а показать собеседнику, что он понят. Если не подать этот знак, то собеседник может просто не поверить, что его услышали, и будет повторно, с тех же позиций, но, увы, уже с другим эмоциональным настроем формулировать свою точку зрения. Однако принять и признать что-либо еще не означает согласиться с этим, так как можно великолепно понимать собеседника и одновременно полностью с ним не соглашаться.

Как показывает практика, неумение слушать проявляется в следующем:

- 1) в стремлении монополизировать разговор;
- 2) в желании заговорить раньше, чем подумать;
- 3) в торопливом стремлении отвергнуть, не зная что именно;
- 4) в повышенном внимании к деталям, а не к сути обсуждаемой проблемы;
- 5) в излишне эмоциональном реагировании на высказывания собеседника;
- 6) в стремлении перебить на полуслове или прервать собеседника во время выступления;
- 7) в исключительной уверенности в своей правоте и т.п.

В деловом общении существует несколько стилей профессионального слушания: нерефлексивный и рефлексивный. Охарактеризуем их. Наиболее простым и доступным (однако это не значит менее эффективным) является нерефлексивный стиль слушания.

В рамках этого "впитывающего", не отражающего слушания наиболее эффективен прием под условным названием "подача позитивного сигнала". Цель приема - дать возможность говорящему партнеру (с активной помощью слушающе-

41

го) понятнее высказаться, а слушателю лучше понять (напомним: понять - еще не значит согласиться).

Техника слушания включает следующие элементы:

1. Активную позу, которая означает слушание не развалясь и не согнувшись, с выразительной мимикой и ясным лицом, с жестикуляцией, символизирующей открытость, расположение и т.п.
2. Искреннее и полное внимание к собеседнику. Проявить внимание слушанием - это, пожалуй, самый эффективный комплимент, который только можно сделать в отношении говорящего партнера. Слушать собеседника со вниманием это значит подготавливать его к тому, чтобы и он, в свою очередь, внимательно выслушал своего оппонента. Это верно, как и то, что собеседник будет просто обязан своему партнеру, если тот будет его внимательно и терпеливо слушать.
3. Целенаправленное и внимательное молчание. Как ни странно это может показаться, но в общении люди стараются научиться говорить, забывая порой о главной науке — как и когда молчать. Своевременное молчание в общении (особенно это касается трудных ситуаций) является, пожалуй, самым надежным ответом на всякие противоречия, продиктованные дерзостью, вульгарностью или завистью.

Внешне прием слушания "подача позитивного сигнала" реализуется с помощью следующих сигналов обратной связи:

1. "Минимальные словесные реакции", т.е. нейтральные реплики, адресованные оппоненту, типа: "Да, верно", "Это точно подмечено", "Так-так, понимаю", "Да, продолжайте, пожалуйста" и т.п. Эти простые слова способны значительно стимулировать говорящего к высказыванию последующих мыслей.
2. "Зеркальное отражение чувств оппонента". Чтобы точно отразить ("отзеркалить") то, что говорит собеседник, нужно выработать важное коммуникативное умение - на эмпатическом (эмоционально-чувственном) уровне рефлексировать

42

по отношению к своему партнеру, т.е. умело входить в мир мыслей и переживаний собеседника. В этой ситуации слушающему, чтобы эффективно разглядеть проблему глазами его оппонента недостаточно просто изучить собеседника, как "пчелу под микроскопом", нужно стать и ощутить себя этой "пчелой".

Отметим, что сигналы "зеркального отражения чувств" будут эффективно приняты говорящим лишь в том случае, когда подающий данные сигналы отразит в своих словах те реальные чувства и переживания, которые в данный момент испытывает его партнер. Эти сигналы дойдут до своего адресата при условии правильного "вычисления" собеседника с точки зрения НЛП-

психотехнологий\*.

3. "Уточнения". Этот сигнал обратной связи означает просьбу дать необходимые пояснения или повторить что-либо неясное. Примером таких суждений могут быть фразы типа: "Уточните, пожалуйста, это...". "Не могли бы Вы пояснить это примером?", "Не трудно ли Вам будет повторить...?" и т.п.

Использование вышеприведенных сигналов, подаваемых оппоненту по каналам обратной связи, как отмечают специалисты, позволит партнеру понятнее высказаться, а слушающему собеседника лучше понять своего оппонента.

Вторым стилем профессионального слушания является рефлексивный. На фоне этого, отражающего, стиля слушания наиболее эффективны два приема: слушание в манере "перифраз" и "резюмирование". Дадим им краткую характеристику.

\* Подробно с техникой подстройки и введения НЛП (нейро-лингвистического программирования) читатель сможет ознакомиться после выхода в свет книги автора данного пособия "Секреты тайного механизма взаимопонимания".

43

Слушание - "перефразирование" означает: формулировку мысли партнера своими словами; возвращение говорящему сути его сообщения, чтобы он оценил, правильно ли его поняли; краткое изложение слов оппонента в собственной редакции, но при сохранении его точки зрения.

Цель приема:

- а) показать собеседнику, что он услышан и понят;
- б) подать партнеру позитивный сигнал: "Я такой же, как ты" - и выработать умение настраиваться на "волну оппонента"\*

Реализовать данный прием слушания помогут фразы: "Другими словами, Вы считаете, что...", "По Вашему мнению...", "Итак, Вы полагаете, что..." и т.п. Более того, перефразированием можно сформулировать мысль собеседника лучше, чем это сделает он сам, а затем, доказав (при необходимости) ее несостоятельность, предложить свою. Однако отметим, что такое действие будет уже являться уловкой.

Прием "резюмирование" — это слушание с целью повторить все сказанное, но очень кратко. Прием означает объединение мыслей собеседника как бы в единое смысловое поле. Основная цель приема - подать сигнал, что слушающий уловил сообщение говорящего партнера целиком, а не какую-либо его часть (то, что хотел услышать; то, что было выгодно услышать и т.п.). Передать эту услышанную информацию партнеру можно с помощью следующих фраз: "Обобщая то, что Вы сказали...", "Итак, если я правильно понял, основная Ваша мысль сводится к тому, что..." и т.п. Напомним еще раз, что собеседник будет выслушивать точку зрения партнера лишь в том случае, если убедится, что его услышали и поняли целиком.

Таким образом, в рамках двух стилей слушания - нерелексивного и релексивного - мы ознакомились с тремя

Эффективно это сделать можно лишь при задействовании "НЛП-знания".

44

эффективными приемами слушания: "подача позитивного сигнала", "перефразирование" и "резюмирование". Каждый из них, при умелом использовании, может создать так необходимый для партнеров благоприятный психологический климат взаимопонимания и доверия.

В процессе слушания собеседника рекомендуем почаще задавать себе следующие вопросы:

- а) Действительно ли я слушаю собеседника, или просто жду, пока придет моя очередь говорить?
- б) Правильно ли я даю знать собеседнику, что до меня доходят его слова?
- в) Знает ли мой собеседник, что он правильно понял?
- г) О ком я думаю, слушая собеседника: о себе или о нем? Откровенно отвечая себе на данные вопросы, слушающий

способен вовремя скорректировать процесс слушания и добиться при этом желаемого успеха в общении с собеседником.

В заключение напомним два правила, касающихся выработки умения слушать:

- 1. Будьте первыми, когда нужно слушать, и последними, когда нужно говорить.
- 2. Научитесь слушать, и Вы сможете извлечь пользу далее из речи тех, кто говорит плохо. Не забывайте, что хорошему порой учатся на примерах вульгарности и зрелище нелепостей очень часто способно породить хороший вкус.

45

Заключение

Величайшая цель образования • не столько знания, сколько действия

Г.Спенсер

Знать - еще не значит уметь. Действительно, можно дать знания, но, увы, нельзя дать умения ими воспользоваться. Умения вырабатываются только в процессе практики, поскольку умение есть некое функционирующее знание, это знание, внедренное в практику. Данное общее методологическое положение вполне применимо и: в нашем случае, т.е. в ситуациях использования уловок и их нейтрализации.

Однако здесь следует сделать важную оговорку - деловому человеку крайне необходимо знать, какие существуют уловки в спорах, дискуссиях и переговорах. И совсем не обязательно их использовать в общении, поскольку в деловом партнерстве, в идеальном случае, должны быть исключены всевозможные уловки (как организационно-процедурные и логические, так и психологические), и если они используются оппонентами друг против друга, то, по всей видимости, партнерством такие взаимоотношения назвать нельзя.

Еще раз подчеркнем, что если обо всем этом, т.е. о том, что такое уловка, каковы бывают ее разновидности, каков характер ее использования, в чем состоит "коварство" ее применения, необходимо только знать, то ограничиться только знанием в области нейтрализации этих уловок, пожалуй, уже нельзя, поскольку в данном случае необходимо быть не столько предупрежденным, сколько вооруженным конкретным умением эффективно нейтрализовать ту или иную уловку, используемую оппонентом. Победителем в этой ситуации окажется тот, кто более умело реализует на практике либо приемы "нападения" (уловки), либо приемы "обезоруживания", т.е. их нейтрализации.

46

Л

Литература

Все, что создано трудом, Все, к чему душа стремится, Как янтарь на дне морском, В книгах бережно хранится.

В.Белов

Аристотель. О софистических опровержениях//Соч.: В 4 т. -

М., 1978. - Т. 2. Аверьянов Л.Я. Искусство задавать вопросы. - М.: Московский

рабочий, 1987. Атватер И.Я. Я вас слушаю: (Советы руководителю, как

правильно слушать собеседника / Пер. с англ. - М., 1988. Бузу к Г.П., Ивин А.А., Панов М.И.

Наука убеждать: Логика и

риторика в вопросах и ответах. - М., 1992. Дружинин А.Е. Как выйти из паузы // ЭКО. - 1990. - №

7. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на

людей / Пер. с англ. - М., 1989. Милич П. Как проводить деловые беседы. - М.: Экономика, 1983.

Мельник Н. Уловки споров. - М., 1991. Павлова К.Г. Психология спора: логико-психологические

аспекты. - Владивосток, 1988.

Павлова Л.Г. Спор, дискуссия, полемика. - М., 1991. Поварнин С.Н. Спор. О теории и практике спора // Вопросы

философии. - 1990. - № 3.

Прошунин Н.Ф. Что такое полемика? - М., 1985. Родос В.Б. Теория и практика полемики. - Томск,

1989. Руледер Р. Если вам мешают выступать // ЭКО. - 1990. -

№ 6. Слемнев М.А., Васильков В.Н. Диалектика спора. - Минск, 1990.

47

Цильке В. Убедительно воздействовать речью // ЭКО. - 1990. - № 6.

Шопенгауэр А. Эристика, или Искусство спорить. - Спб., 1902.

Шопенгауэр А. Эристическая диалектика//Полн. собр. соч. -М., 1903. - Т. 4.

Эрнест О. Слово предоставляется вам (Практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров) / Пер. с нем. - М., 1988.

48

Содержание

Введение ..... 3

1. Уловки в спорах и их характеристика .....6

1.1. Организационно-процедурные уловки	.....6
1.2. Психологические уловки	.....9
1.3. Логические уловки.....	22
2. Рекомендации по нейтрализации уловок и логических ошибок в спорах	.....25
2.1. Правила нейтрализации уловок.....	25
2.2. Правила нейтрализации логических ошибок в спорах.....	27
2.3. Рекомендации по технике аргументации.....	33
2.4. Приемы, стимулирующие обсуждение.....	37
Заключение.....	46
Литература.....	47
	49