

Светлана Александровна Ефимова

Умение побеждать в споре

Текст предоставлен лигагентом <http://litres.ru>

Аннотация

Книга «Умение побеждать в споре» раскрывает секреты уверенного и тактичного выхода из спора победителем.

Заставить противника прислушаться к Вашей точке зрения – задача не из легких!

Ключевые особенности, представленные в этом пособии, помогут одержать победу в спорной ситуации, привести убедительные аргументы и прийти к разрешению конфликта.

Книга написана доступным и интересным языком и будет интересна широкому кругу читателей.

Содержание

Предисловие	4
СПОР, В КОТОРОМ РОЖДАЕТСЯ ИСТИНА	5
Виды и причины возникновения спорных ситуаций	5
Стороны спора, различия в поведении	7
Отличие конструктивного конфликта от деструктивного	11
ОРГАНИЗУЕМ ГРАМОТНОЕ НАПАДЕНИЕ	13
Строим спор рационально	13
Способы обоснования спорного положения	15
Принципиальность – позиция, основанная на отношении к проблеме	18
Правила и техника речевой борьбы	21
Убедительное доказательство при помощи аргументации	24
«Поле аргументации»	27
Тактика, уловки и популярные приемы аргументации	29
ИСКУССТВО ЗАЩИТЫ СВОИХ ИНТЕРЕСОВ	33
«Заготовка» стандартных решений	33
Подготовка запасных вариантов	36
Защита от тактических приемов	40
Правила психологической «войны»	50
Противодействие позиционному давлению	52
Парирование замечаний	56
Страх, порождающий некоммуникабельность	63
Софизмы – тренажер для гимнастики ума	66
ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ И УЛАЖИВАНИЕ СПОРНОЙ СИТУАЦИИ	68
Профилактика конфликтных ситуаций	68
Поиск взаимовыгодных вариантов	70
Барьеры общения и их преодоление	77
Выбираем интерес, а не позицию	82
Как обнаружить скрытые интересы оппонента	84
Моральный кодекс спора	88
Лучшие способы разрешения конфликта	91

Светлана Александровна Ефимова

Умение побеждать в споре

Предисловие

Споры, дискуссии, полемика стали характерными чертами нашего образа жизни. Благом или злом является спор? Вопрос не так наивен, как может показаться на первый взгляд. Кто же прав? Те, кто одобряет, или те, кто порицает спор? Вероятно, что и те, и другие. Вряд ли будет преувеличением сказать, что без выработки культуры ведения спора сегодня становится невыносимым профессиональное общение.

Спор действительно способен породить истину. Человеческое познание поставляет тому немало подтверждений. Но спор нередко и губит ее. Все дело в том, как ведется спор, какими методами и средствами. Как научиться эффективно спорить, умело дискутировать, вести плодотворную полемику? Предложить алгоритм, пригодный на все случаи жизни, вряд ли возможно. Спор – это не только наука, но и тонкое искусство. Кроме логических аспектов у него имеется множество трудноуловимых психологических, нравственных и эстетических граней. Выявлять их и учитывать в споре позволяет лишь длительная практика. Вместе с тем для рациональной организации и успешного ведения диалога, дискуссии, полемики необходимо руководствоваться определенными рекомендациями, установками, правилами.

Знать правила спора надо не только для того, чтобы вести его самому. Каждый из нас независимо от рода занятий время от времени превращается в слушателя, читателя, зрителя. Тем самым мы становимся невольными участниками споров, которые ведутся другими людьми. Вникнуть в суть обсуждаемых ими проблем, разобраться в доводах «за» и «против», в хитросплетениях мысли поможет владение искусством спора.

СПОР, В КОТОРОМ РОЖДАЕТСЯ ИСТИНА

Виды и причины возникновения спорных ситуаций

Изучая природу спора, возникает множество мнений о его характеристиках и формах. Часто спор рассматривают как процедуру, в которой один доказывает, что какая-то идея верна, а другой – что она ошибочна. Говоря простым языком, спор является обменом мнениями, в котором каждый участник отстаивает свою точку зрения и опровергает мнение противоположной стороны.

Но такая характеристика слишком узка и не полностью отражает саму суть спора.

И, скорее всего потому, что в споре главная цель – не доказательство истинности собственного мнения, а его утверждение, обоснованность своей точки зрения по возникшему спорному вопросу. Так что слишком сильно утверждение, что в споре рождается истина. Чаще всего в споре доказательством истины, как говорится, и «не пахнет». Как показывает жизненная практика, споры ведутся в неорганизованных и беспорядочных формах. Спорщики в большинстве случаев не стараются найти истину, а отстаивают и оставляют при внимании только свои собственные идеи и точки зрения.

По мнению исследователей, родовым понятием спора может быть понятие обмена мнениями. В споре обмен мнениями чаще всего носит конфликтный характер.¹

Основные характеристики спора как разновидности делового общения

1. Субъектная структура спора характеризуется наличием, по крайней мере, двух субъектов, одного из которых уместнее называть проponentом, а другого – опponentом.

2. Субъекты спора равнозначны по своей роли в процессе обмена мнениями, по степени активности, по видам и формам прямой и обратной связи друг с другом.

3. Предметом спора является спорное положение, о котором каждая сторона имеет собственное мнение, называемое позицией или тезисом.

4. Различие позиций сторон, выражаемое мнениями о спорном положении, делает спор обсуждением на уровне явления, а не на уровне сущности. Поэтому любой спор – достаточно поверхностное обсуждение спорного положения.

5. Позиции сторон противоречат, друг другу и чаще всего имеют открыто отрицательный характер.

6. Процедура обмена мнениями в соответствии с взаимоисключающими характеристиками тезисов выражается в борьбе мнений.

7. Борьба мнений в споре достигает высшей формы – спора или войны мнений, особенностью чего служит доказательство каждой стороной истинности своего тезиса и ложности тезиса опponentа. Согласно этому каждый довод в аргументации такого типа представляет собою отрицание довода опponentа. Характер обсуждения приобретает вид опровержения, отклонения, отрицания, неприятия, устранения.

8. Предметное поле обсуждения спорного вопроса обычно не бывает четко определенным. Его размытость также обусловлена тем, что речь в споре идет не о сущности, а о явлении, о поверхностных характеристиках предмета. По сути, в споре борьба ведется не осно-

¹ Конфликты: борьба, взаимодействие, сотрудничество. – Белгород: БГУ, 1997.

ваниями, а мнениями. Изменение предметного поля обсуждения, как правило, характеризует не развитие его, а разные неупорядоченные и непредсказуемые метаморфозы.

9. Спор как вид делового общения не регламентирован ни в процедурном, ни в пространственном, ни во временном отношениях.

Виды спорных ситуаций.

По характеру объектов, по поводу которых возникают споры:

- > ресурсные;
- > статусно-ролевые;
- > социокультурные;
- > идеологические и др.

По направленности воздействия и распределения полномочий:

> «по вертикали» (начальник – подчиненный, вышестоящая организация – нижестоящая организация);

> «по горизонтали» (между руководителями одного ранга, между коллегами).

Различают также споры:

- > явные и латентные;
- > конструктивные и деструктивные;
- > кратковременные и длительные;
- > реалистические и нереалистические;
- > локальные, региональные и международные и т. д.

Однако каждая из выше приведенных ситуаций не считается окончательной и абсолютной и поэтому является относительной и условной. Основная цель классификации – раскрыть спорную ситуацию, помочь обосновать ее и найти адекватные способы ее разрешения или (еще лучше) предупреждения.

Стороны спора, различия в поведении

Все участники спора делятся на *основных (прямых)* и *неосновных (косвенных)*

Основные участники спора – это всегда прямые, непосредственные стороны, участвующие в «противоборстве». Им принадлежит решающая и наиболее активная роль в его возникновении и развитии. Основные участники спора являются его главными действующими лицами, и противоречие именно их интересов лежит в основе этого противоборства.²

Поэтому основных участников именуют *оппонентами* (от лат. *opponens* – возражающий) спора. Каждая сторона обладает определенной силой и потенциалом. В связи с чем складывается следующее понятие – *ранг оппонента*. Чем больше у стороны спора имеется возможностей влиять и менять ход событий, предоставлять доказательства своей правоты, тем выше его ранг. Ранжирование производят на основе различных оснований: это и политическая власть, экономическое состояние, физическая сила, информационная оснащенность, административный потенциал, ресурсный запас. Ранг участников спора непосредственно связан с их социальным статусом – положением, занимаемым в обществе в соответствии с профессией, возрастом, семейным положением и социальной ролью участника спора.

К *неосновным* относятся все остальные участники спора. Их часто именуют также *косвенными* участниками. По определению, им принадлежит второстепенная роль в возникновении и развитии спора. Часто неосновных участников спора называют еще *третьей стороной*.

Неосновные участники спора могут вносить как *конструктивную* (положительную) роль, так и *деструктивную* (отрицательную): они могут способствовать как разрешению конфликта, так и его предупреждению, предостережению на самых первых порывах непонимания двух сторон, его обострения и дальнейшего развития. Вмешательство неосновного участника в спор не говорит о каких-то конкретных его целях, результатом может быть даже необоснованность таких действий.

Среди косвенных участников спора следует выделить такие группы, которые специально создаются для поддержки того или иного субъекта спора. Они называются **группами поддержки**.

Важную роль в возникновении и развитии спора имеют и *другие* его участники:

- > инициаторы (зачинщики);
- > организаторы;
- > посредники (медиаторы).

Инициаторы (зачинщики) – это те участники спора, которые возлагают на себя инициативу в развязывании конфликта и «словесной войны» между другими лицами, группами или государствами. Ими являются как отдельные лица, так и различные объединения (секты, группы, коллективы и т. д.) и даже государства. Это могут быть как основные, так и неосновные участники. После возникновения конфликта, инициатор спора может совсем не участвовать в нем. Человек, затеявший склоку в коллективе, может затем уйти в тень или вообще уволиться с работы, а конфликт будет продолжаться и без него.

Организаторы – группа лиц (или отдельное лицо), которая разрабатывает общий план противоборства с оппонентом с целью разрешения противоречия в свою пользу. Организовать конфликт – значит продумать всю его динамику таким образом, чтобы предполагаемые выгоды в результате его окончания были больше, нежели потери. Организаторами могут выступать как основные, так и неосновные участники спора.

² Карпентер С.Л., Кеннеди У. Дж. Д. Урегулирование споров в обществе. – М., 1992.

Пособники – лица, которые помогают участникам спора в его развязывании, организации и развитии. Пособниками могут являться как спонтанные группы лиц, так и специально созданные, а вместе с ними, также отдельные личности. Помощь, которую вносят пособники, может иметь самый разный характер: материальная, идеологическая, нравственная, ресурсная, информационная, административная и т. д.

Посредники (медиаторы) – третья сторона в конфликте и его косвенные участники. Роль посредника – это роль авторитетного помощника, призываемого субъектами спора для разрешения проблемы. В этой роли могут выступать как отдельные лица, так и организации и государства. Важная черта посредника – это его авторитет, признанный обеими сторонами спора. Поэтому в качестве медиатора могут выступать только люди или организации, которые выбираются обоими субъектами спора. При этом в качестве посредника могут выступать как официальные лица и организации, так и неофициальные и т. д.³

Определенная цель посредничества – это прекращение спора с помощью нахождения компромисса между конфликтными сторонами. Посреднику необходимо обладать для этого соответствующими качествами: ведения деловых переговоров, переписки, мудростью, наличием специальных знаний, культурой общения, высокими принципами нравственности. Он должен занимать также нейтральную позицию по отношению к его участникам даже в том случае, когда его личные симпатии или убеждения идут вразрез с позицией какой-либо из сторон. В противном случае одна из сторон откажется от такого посредника.

Но правом принятия и вынесения окончательного решения посредник не обладает и обладать не может. Задача и миссия его заключается в организации, обеспечении и проведении переговоров, а также оказания помощи всем сторонам конфликтной ситуации и достижения согласия. Конечно, посредник достаточно сильно отличается от арбитра, который выносит вердикт и обладает большой властью, хотя его решение и не является окончательным, а может быть обжаловано в вышестоящих инстанциях.

Поведение и различность в манерах зачастую могут «добавить масла в огонь», настроить на невосприятие аргументов второй стороны, на затруднение их сотрудничества. Особенно это присуще людям, которым трудно общаться с другими людьми. К примеру, трудны в общении такие люди, которых можно отнести к типу *«паровой каток»*. Этот бесцеремонный и грубый человек рассчитывает, что все вокруг должны уступать ему дорогу, и не считается с мнениями других людей, будет постоянно конфликтовать с окружающими, ссориться, вносить склоки и сеять вокруг неясности.

Весьма опасен и другой тип, который называется *«взрывной человек»* (или *«взрыватель»*, *«разгневанный ребенок»*). Злым от рождения его назвать тоже нельзя. Эти личности капризничают и взрываются как дети, стоит только попробовать не пойти у него на поводу! Поэтому неприятности от такого человека буквально скапливаются и сопровождают его по жизни, а также и всех, кто оказывается втянут в его окружение.

Еще одним типом неприятных людей в общении является так называемый *«молчун»* (*«тихоня»*). Влияние таких людей не только опасно, но и подозрительно, т. к. не каждому человеку станет понятно молчаливое их поведение. Множество непониманий исходят от того, что собеседник теряет всякое терпение, когда пытается добиться ответа.

«Сверхпокладистый» тип людей – это следующий представитель, который тоже негативен и не искренне открыт для общения. Люди такого типа не создают неприятностей чисто в человеческих отношениях, они уступают всегда и везде, охотно идут на компромисс и обещают прийти на помощь в любом даже самом трудном деле. Но когда приходит час расплаты и дело доходит до выполнения своих обещаний на них нельзя положиться, так как зачастую слова и дела этих людей – не совместимые вещи. Например, *«сверхпокладистый»*

³ Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: Конфликт! – Новосибирск: Наука, 1989.

человек может взяться за какую-нибудь работу, но ее не выполнить, руководитель может обещать повышения по карьерной лестнице, и дело будет тянуться до самой пенсии. Проблема «сверхпокладистых» людей в том, что они никому не отказывают в просьбах, а выполнить все обещания... на это не хватит ни моральных, ни физических сил. Такие люди неискренни сами с собой. Они не могут объективно рассчитать свои силы, для них легче сказать, согласиться, а затрачивать свои силы на утверждение своей мысли и убеждение собеседника – слишком трудно. Как же вести себя с трудными в общении людьми?

Вот какие рекомендации дает по этому поводу конфликтолог Дж. Г. Скотт⁴

Ключевой момент состоит из применения лояльности и сохранения гибкости, которая применяется к определенному лицу. Она объясняется индивидуальным подходом, который учитывает и раскрывает нужду и потребность человека, его интересы, а также собственные интересы в конкретной ситуации.

Правила поведения конфликтных личностей

«Паровой каток»

Если предмет конфликта не особенно важен для вас, то лучше уклониться от него или приспособиться. Уйдите с дороги или уступите этому человеку в малом, чтобы успокоить его.

«Скрытый агрессор»

Человек, относящийся к этому типу трудных людей, старается причинять людям неприятности с помощью закулисных махинаций, колкостей и других скрытых проявлений агрессии. Если вы решили, что уклониться или терпеть такого человека – это не для вас, то наилучший способ – выявить конкретный факт причинения зла, а затем скрытые причины.

«Разгневанный ребенок» («взрывной человек»)

Обычно человек, который ведет себя подобным образом, испуган и беспомощен, а взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под контроль. Надо убедить человека в том, что вы слушаете его. Необходимо дать ему понять, что он контролирует ситуацию, и тем самым успокоить его.

«Жалобщик»

Он страстно желает быть услышанным. Это одна из причин того, что он постоянно недоволен; он считает, что никто не хочет его слушать или относиться к его словам серьезно. Вам следует признать или оценить этого человека, показав, что вы поняли сказанное им; возможно, повторив это иными словами. Затем, после высказывания сути его основной жалобы, необходимо искать способ прекращения или перевода разговора на иную тему.

«Молчун» («тихоня»)

Ключ к разрешению конфликта, если только вы не хотите уклониться от него, – преодоление замкнутости человека. Для того чтобы вскрыть суть проблемы, вам следует задать несколько вопросов в такой форме, которая не позволит выразить ответы только словами «да» или «нет» либо просто кивком головы. Если вы видите, что человек внезапно замолчал и все больше сопротивляется вашим попыткам продолжить беседу, не настаивайте на этом. Поблагодарите его и, если это необходимо, попытайтесь договориться о новой встрече.

«Сверхпокладистый»

Такие люди могут казаться приятными во всех отношениях, но время от времени они создают проблемы: вдруг соглашаются сделать что-то для вас, но в последнюю минуту находят причину для отказа. Сделайте акцент на том, что вас беспокоит не то, согласится он с вами или нет, а его непоследовательность.

⁴ Скотт Дж. Способы разрешения конфликтов. – Киев: Верзилин и К, ЛТД, 1991

Это правила поведения и личные характеристики конфликтных людей, их стили общения. Но кроме названных, есть и другие типы, требующие специфического подхода к ним. При всем различии этих подходов к трудным в общении людям, все они построены на **следующих основных принципах**:

1) когда вы сталкиваетесь с трудным в общении человеком, следует использовать такой подход, который соответствовал бы конкретному характеру поведения;

2) осознайте, что человек труден в общении, и определите, к какому типу людей он относится;

3) не попадите под влияние этого человека, его точки зрения, мироощущения; сохраняйте спокойствие и нейтралитет;

4) если вы не хотите уклониться от общения с таким человеком, постарайтесь поговорить с ним и выявить причины его «трудности»;

5) постарайтесь найти способ удовлетворения его скрытых интересов и нужд;

6) используйте совместный подход к разрешению конфликтов, который начинает вырисовываться после отнесения поведения трудного человека к определенному типу.

Отличие конструктивного конфликта от деструктивного

Конструктивные (как, впрочем, и отрицательные) **функции** конфликта с определенной степенью условности и в целях удобства изложения материала можно разделить на: общие функции конфликта, которые имеют место на различных уровнях социальной системы; функции конфликта на личностном уровне, которые касаются влияния конфликта непосредственно на личность.

Конфликт является формой **разрешения противоречий**. Он выявляет пробелы, просчеты и недостатки, которые возникают в обществе и из-за которых и разгорается сам конфликт.

Также конфликт **снимает социальную напряженность** и устраняет ситуацию стресса, помогает «выпустить пар», разрядить обстановку и снять накопившуюся напряженность.

Разрешение конфликта приводит к **стабилизации системы**, при этом устраняются источники и очаги неудовлетворенности. Стороны, участвующие в конфликте, наученные «горьким опытом», в будущем будут больше расположены к взаимопониманию, нежели к конфликту. Кроме того, разрешение конфликтной ситуации может способствовать предотвращению более серьезных, значимых конфликтов, которые могли бы иметь место, если бы не возник данный конфликт.

Конфликт **стимулирует групповое творчество**, он объединяет энергию участников, которая необходима при решении данной задачи. Когда люди ищут пути урегулирования конфликта, происходит процесс анализа трудных ситуаций, в ходе которого возникают новые оригинальные идеи, разрабатываются новейшие информационные технологии, возникают необходимые пути решения той или иной задачи.

Конфликт может стать средством **выяснения соотношения сил** общественных организаций или общностей и может уберечь от последующих более разрушительных конфликтов.

Конфликт может служить связующим звеном для **возникновения новых норм общения** между людьми или помочь наполнить иным содержанием старые нормы.

Влияние конфликта распространяется и на **индивидуальные** характеристики личности.

Конфликт может способствовать **адекватной самооценке и самопознанию личности**. Это ситуация, при которой необходимо реально оценить свои способности, выявить новые возможности, лучшие неизвестные до этого качества. Это закалка характера, чувство собственного достоинства и гордости.

Конфликт может помочь **искоренить** нежелательные свойства человеческого нрава, например чувства неполноценности, покорности, раболепия и т. п.

Ситуация конфликта помогает **адаптировать** человека в группе, поскольку именно в конфликте происходит раскрытие самого себя и постановка на «круги своя». Затем человек либо отвергается обществом, либо вливается в коллектив и принимается членами группы. В случае, когда человек отвергнут обществом, никакой адаптации не происходит.

Деструктивные функции конфликта

Конфликт может быть связан с **насильственными методами** его разрешения, что в конечном итоге может привести к человеческим жертвам и материальным потерям. Кроме сторон, участвующих, например, в военном конфликте, пострадать могут совершенно невинные люди.

Состояние конфликта также может замедлить темпы развития страны. Конфликт может предшествовать *дезинтеграции* общества, уничтожению социальных коммуникаций и культурному отчуждению социальных обществ внутри общественной системы.

Состояние конфликта приводит к разрушению нравов, упадку общественной жизни и, зачастую, нарастанию пессимистического настроения.

Что может оставить после себя конфликт? – упадок системы всей организации, снижение эффективности работоспособности и дисциплины. Также может возникнуть чувство стрессовой ситуации, подавленности, депрессии.

Кроме того, каждый участник конфликта может быть разочарован его последствиями, останется ощущение разочарования в своих способностях, возможностях, потенциалах.

Конфликт может вызвать *чувство неуверенности в себе*, потерю прежней мотивации и разрушение имеющихся ценностных ориентации и образцов поведения. В худшем случае в результате конфликта может наступить и разочарование, и потеря веры в прежние идеалы.⁵ Вера во вчерашних друзей, в коллег по работе, в партнеров по бизнесу может подорваться в одночасье, возникнуть недоверие к близким и родным людям.

Однако уместно вспомнить известное положение: абстрактной истины нет, истина всегда конкретна. Если одерживает победу один из участников, то другой одерживает поражение

Последствия конфликтов

Последствия конструктивного конфликта	Последствия деструктивного конфликта
Снятие социальной напряженности	Замедление развития
Стимулирование группового творчества	Нарастание в обществе настроений пессимизма
Возникновения новых норм общения	Может повлечь за собой новые, более деструктивные конфликты
Самопознание и адекватная самооценка	Может привести к разочарованию
Адаптации в группе	Может вызвать чувство неуверенности
Снятие психической напряженности	Может привести к отрицательной оценке партнеров

⁵ Мокшанцев Р.И. Психология переговоров. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002.

ОРГАНИЗУЕМ ГРАМОТНОЕ НАПАДЕНИЕ

Строим спор рационально

Всякий процесс имеет свое начало и свое завершение. Чтобы разгорелся спор, необходимо «накалить ситуацию». Конечно же для того, чтобы спор начался, необходимо как минимум две стороны, которые имеют различные точки зрения, и их столкновение. В таком случае каждый участник имеет свое собственное мнение и тезис. Тезис в этом случае представляется как определенная трактовка спорного положения. Без наличия противоположной стороны рациональный спор невозможен. Хотя вполне можно поймать самого себя в ситуации, когда спор ведется с собой, со своей совестью, «внутренним „Я“», перед зеркалом с отражением себя и т. п. Но такой спор нельзя назвать искренним. Недостаточно только наличие оппонента, необходимо чтобы обе стороны приняли решение по поводу отношения принятия аргументов со стороны друг друга.

Это требование едино для всех возможных (рациональных) приемов обмена заявлениями. При несоблюдении этой позиции часто собеседники переходят на грубость, бросания в глаза оскорблений, перечисления массы недостатков и других отрицательных характеристик спорной стороны. И если, как говорится, нет закона спора, то нет и его нарушений.

Обычно начало спорной ситуации предполагает однообразное ведение действий, однако ее завершение не ограничивается, допускается масса различных ситуаций развязки.

Компромисс.

Это момент достижения согласия и примирения спорщиков. Достигается разными способами, но результат один – согласие друг с другом. Бывают случаи, когда в процессе спорной ситуации суть спора не уловлена каждым из ее участников, и в конечном результате выясняется, что спорщики просто не поняли друг друга ранее. Это может произойти в связи с неправильной постановкой вопроса, неясности и запутанности слов, когда обе стороны не разобрались в ситуации. Компромисс можно найти в результате откровения, каких-либо уступок, но только в том случае, если поля аргументации спорщиков окажутся тождественными и равнозначными.

«Победа по очкам».

Это момент, когда доказательств одного из участников приведено намного больше и аргументы весомее, чем у второй стороны.

«Чистая победа».

Момент, при котором один из спорщиков должен снять свой тезис, потому что он является просто недоказуемым.

«Каждому свое»

Момент, когда в ходе рассуждения есть наличие ложности и истинности в каждой из точек зрения сторон. В таком споре не отвергается никакое положение, и все работают на «общую копилку» спора.

Ситуация «разрыв дипломатических отношений».⁶

Она может возникнуть в результате нарушения настоящих и истинных данных, когда какой-либо из сторон скрываются, искажаются, приводятся неприемлемые аргументы. С этой позиции разрушается обсуждение, нарушается сам порядок спорной ситуации.

⁶ Психология и этика делового общения /Под ред. В.Н. Лавриненко. – М... ЮНИТИ, 2002.

Это дает право другой стороне объявить своего соперника «персоной нон-грата» и прекратить обсуждение спорного положения. Как показывает практика, были случаи такого воздействия намеренно с той целью, чтобы одна из сторон не понесла жестокое поражение и чтобы не доводить спор до финала.

В этом случае многие согласны запачкать «рыльце в пушку», нежели выйти проигравшим из спорной ситуации. Такой метод не может являться честным, как по отношению к своему оппоненту, так и к источнику самого спора.

Результат Вашего спора

Ситуация	Итог
«компромисс»	в процессе аргументации достигнуто единогласие
«победа по очкам»	приоритет одной стороны над другой
«чистая победа»	одна сторона вынуждена снять свой тезис как недоказанный
«каждому свое»	установлена мера истинности и мера ложности каждого из тезисов

Способы обоснования спорного положения

Способы обоснования спорного положения и способы аргументации отличаются друг от друга методикой, структурой, композицией, механизмом обмена мнениями.

Первоначальной формой обоснования является *заявление*, которое рассматривает высказывание или несколько высказываний одного из игроков коммуникации, посвященное обоснованию (или опровержению) какого-либо отдельно взятого вопроса.

Система заявлений, объединенных одной темой, представляет собой *сообщение*. Аналогом сообщения является доклад, выступление или речь. Структурно-композиционные *особенности* сообщения могут быть представлены следующим образом:

1. Субъектная структура этого вида делового общения соответствует процессу одностороннего характера: от аргументатора к адресату. Стороны аргументативного процесса отличаются по степени активности: аргументатор активен, а адресат – пассивен.

2. Сообщение как разновидность аргументации не дает образца обмена мнениями, конфликта, групповой игры, взаимодействия.

3. Основой аргументирования служит не взаимодействие, а одностороннее действие, в частности, передача информации, изложение позиции, формулировка собственного мнения.

4. Обратная связь в этом виде делового общения формулируется всегда в неявной форме, что предполагает обращение внимания на невербальные способы ее проявления.

5. Предметная область обсуждения, как правило, остается неизменной, ибо определяется не сложившейся ситуацией, не позициями сторон, не конфликтом мнений по поводу спорного положения, а структурой исходного тезиса аргументатора, его текстом, программой, заранее заданными целями.

6. Целями данного вида делового общения будут обучение, передача информации, изложение позиции или собственного мнения, сообщение о фактах, обоснование оценки и т. п.⁷

Дискуссия является видом обсуждения спорного вопроса. Она очень аналогична полемике, но в то же время ведет к объединению противоборствующих сторон, к их сближению, как утверждают множество исследователей.

Принцип дискуссии в том, что это организованный, общественный, упорядоченный процесс, с помощью которого можно прояснить правоту каждого аргумента, который выносятся на обсуждение в споре.

В ходе дискуссий происходит всестороннее обсуждение позиций, предмета, разногласия мнения.

А средствами дискуссии служат не мнения, а обоснованные позиции.

Выделим основные черты дискуссии:

1. Субъектная структура дискуссии внешне такая же, как и в споре. Но ее субъекты представлены не аргументатором и адресатом, а партнерами, соавторами в коллективном обсуждении спорного положения.

2. Позиции сторон могут быть не только взаимоисключающими, но и взаимодополняющими друг друга.

3. Целью обсуждения выступает не опровержение тезиса оппонента, а установление меры истинности и меры ложности каждого (в том числе и своего) тезиса.

4. Дискуссия характеризуется как форма обсуждения предмета на уровне сущности.

⁷ Андреев В. И. Деловая риторика. – Казань, 1993.

5. Обсуждение спорного положения связано с всесторонностью анализа, коллективной деятельностью, формированием общего мнения.

6. В процедурном отношении дискуссия организована и регламентирована.

7. Предметное поле обсуждения в дискуссии развивается под действием процесса обмена мнениями по мере прояснения предмета разногласий.

8. Дискуссия может быть определена как форма научной познавательной деятельности.

9. В отличие от спора с его конфликтностью и антагонистичностью мнений, дискуссия тяготеет к компромиссу, к подведению тезисов под общее основание, уточнению терминологии, обобщению методов к методик, формулированию общих позиций.⁸

Полемика является немного другим видом обсуждения спорного вопроса и достаточно отличается от остальных видов общения в споре.

Полемика – вид обсуждения, который характеризуется непримиримостью оснований.

Рассмотрим основные черты полемики:

1. Полемика – это борьба, конфликт мнений, дорастающих до противоречия, до прояснения – принципиальной несводимости позиций и их оснований.

2. В полемике средствами борьбы служат мнения, доведенные до оснований позиций. Если в споре конфронтация осуществляется на основе конфликта мнений (т. е. личностных суждений о спорном положении), то в полемике эти суждения обоснованы принципами.

3. Смысл полемики заключается в том, что борьба мнений, доведенная до конфликта оснований, выражается в форме противоречия, а оно характеризует принципиально несводимые друг к другу позиции. Можно сказать, что полемика представляет собою сущностный спор противоречащих друг другу оснований.

4. Если спор как борьба мнений заключается в утверждении и опровержении (любыми средствами) тезиса оппонента, в отрицании его, то полемика – это диалектическое снятие его, сохранение положительных моментов противоположной стороны, а не поверхностное голое опровержение и отбрасывание.

5. Квалификация полемики как снятия противоположностей, характеризует ее как определенную форму развития представлений о предмете обсуждения, о спорном положении, хотя обычно оно и не достигается компромиссом в области подведения тезисов под общее основание. Бескомпромиссность полемики обусловлена непримиримостью, противоположностью оснований, их антагонистическим характером.

6. В отличие от спора, полемика ведется в организованных формах, но эта организованность не роднит ее с дискуссией. Дискуссия обычно протекает в форме конференций, симпозиумов, конгрессов. Полемика чаще регламентируется соглашениями типа «круглого стола», политического диалога в предвыборной кампании, «открытой трибуны» и т. п.

7. Полемика представляется как наиболее адекватная форма «Осуждения вопросов, имеющих социально-политическое значение.

Дебаты, прения, диспут, также вид общения, который применяется при необходимости отстаивать свою точку зрения. И их считают понятия-синонимы.

Они применяются в том случае, когда происходит научный спор. Это почти политические, деловые формы отстаивания своего тезиса, положения и мнения.

Отличительными чертами диспута будут следующие:

1. Диспут – это всегда публичный спор (спор же может осуществляться и в межличностной форме).

2. Предметом диспута как публичного спора служит научная или общественно значимая проблема. Проблема, которая у всех на слуху, актуальность которой заставляет принимать решение по ней.

⁸ Карпентер С.Л., Кеннеди У. Дж. Д. Урегулирование споров в обществе. – М., 1992.

3. По организационной структуре диспут характеризуется как широко варьируемая форма обсуждения: публичная защита тезисов, обсуждение и защита социальных проектов, защита диссертаций и т. д.

4. В отличие от дискуссии диспут не только проясняет основания, но и утверждает позиции спорящих, ставит все на свои места. Зачастую последнее обстоятельство в диспуте имеет доминирующее значение.

Эти политические, деловые прения и дебаты наиболее весомы в публичной жизни, которая сопровождает политиков, бизнесменов, деловых людей. В основном они проводятся на всевозможных собраниях, митингах, конференциях, заседаниях и касаются каких-либо высказанных положений, точек зрения в ходе обсуждения, речи, докладе или сообщении.

Цель их – прояснение отношения участников обсуждения к общим для всех тезисам выступления.

Любое сообщение, лекция или доклад построены на выступлении участника, который осуществляет передачу информации, выступая активной стороной. Докладчик не только доносит материал до второй стороны (адресата), он аргументирует ее, составляет собственное мнение и отстаивает свою позицию по данному вопросу.

Дебаты и прения по структуре внешне похожи на дискуссию с той разницей, что все субъекты обсуждения выполняют роль адресатов. Диспут можно охарактеризовать, как обмен доводами, который является связующим звеном для участников обсуждения.

Формы обмена мнениями

СЛЕДУЕТ ЗАПОМНИТЬ!

Заявление – это высказывание, посвященное обоснованию (или опровержению) какого-либо отдельно взятого вопроса.

Дискуссия в отличие от спора, не ведет к конфронтации, она призвана, не разъединять, а соединять.

Полемика выражает такой вид обсуждения, который характеризуется непримиримостью оснований.

Диспут – это всегда публичный спор.

Дебаты и прения предназначены для обмена мнениями в публичной форме.

Принципиальность – позиция, основанная на отношении к проблеме

Естественно то, что принципиальность – это, прежде всего, позиция, основанная на отношении к проблеме, а не на отношении к оппоненту. Остальные требования сформулируем в виде простых императивов делового стиля общения.

Поставьте себя на место оппонента.

Р. Фишер и У. Юри, предлагающие этот принцип как основной, утверждают, что мы видим мир в зависимости от того, с какой позиции на него смотрим. Люди склонны верить в то, что им более близко, и видеть то, что они хотят видеть. Это проявляется в тенденциозном подборе информации и оценке фактов, в их предвзятой интерпретации. Каждая сторона в деловом общении склонна видеть только достоинства своей собственной позиции и не замечать ее недостатки. Речи о достоинствах позиции оппонента, как правило, вообще не идет.⁹

Способность видеть ситуацию такой, как она представляется другой стороне, является важным элементом делового стиля общения.

Шаг 1. На первом этапе необходимо максимально оценить противоположную точку зрения человека, а также разобраться в причинах такого мировоззрения Вашего соперника, взвесить и оценить все его взгляды.

Почему-то в современном, деловом мире это является практическим отношением, но не методологическим принципом.

Шаг 2. Следующее действие, необходимо во всем разобраться: на чем стоит принцип обоснованности претензий и притязания участников спора. Необходимо, в том числе, рассмотреть и собственные притязания и претензии.

Более объективно взглянуть на вещи можно, когда поставишь себя на место своего оппонента. Взгляд на собственную позицию глазами противника помогает более непредвзято оценить собственные претензии и притязания, а равно и ожидания исходов. А это значит – соизмерить оправданность позиции, меры уступчивости и твердости. Деловое общение – это прежде всего достижение взаимопонимания. Есть такая французская поговорка: «Понять – значит простить». Конечно, в процессе спорных действий, выяснении отношений, не может идти речь о взаимном прощении (но бывают и такие случаи).

Но в процессе общения, когда приходит взаимопонимание, приходится осознать, что и этому есть цена.

Ценой здесь выступает выгода от соглашения. Критерии взаимопонимания: согласие и ясность в мыслях, совместимость психологическая, единая цель, общий интерес, взаимовыгодные действия, их множество.

Знание и адекватная оценка возможностей партнера тесно связаны с объективной самооценкой. Любая ошибка, произошедшая в оцененных возможностях противоположной стороны, может указывать на некомпетентность, либо на нежелание узнать друг друга. Взаимности, конечно же, таким путем достигнуть будет нельзя. Неадекватная самооценка характеризует завышенный уровень притязаний и претензий, их неподкрепленную амбициозность, а может быть и прожектерство. Все данные характеристики несовместимы с деловым стилем общения.

Другая черта императива – **конкретность**. Конструктивное обсуждение не станет возможным, если не будет желания получить конкретный результат, а также спровоцировать на цели и средства.

⁹ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. – М: Наука, 1992.

Чаще всего такой подход называют деловым и конкретным. Он тоже имеет свои недостатки и может содержать в себе изъяны и даже стратегические просчеты. Но он стоит того, чтобы ради него сесть за стол переговоров и на основе объективной экспертизы определить долю каждого из партнеров в реализации совместного проекта соглашения.

Формулируйте цели делового общения в пределах их достижимости

Деловой стиль общения предполагает, прежде всего, конкретные цели. Эти цели должны располагаться также и в тех областях, которые соизмеримы с вашими собственными возможностями. Цели делового общения должны быть конкретны по срокам, последовательности, технологии реализации, либо практической значимости. Поэтому в дополнении друг к другу все указанные параметры целей являются необходимыми условиями делового стиля общения.

При всей заманчивости тех или иных блестящих предложений, если они лишены конкретного наполнения, спасти конструктивность обсуждения не представляется возможным. Борьба за спасение делового стиля здесь прямо связана со спасением собственного лица в глазах партнера. Следование предписаниям второго императива предполагает учет многих составляющих. Среди них условия, место и время проведения обсуждения, его цели и возможные результаты, приоритеты и предпочтения и многое другое.

Предметом разногласий должно быть отношение к проблеме, а не к партнеру.

Р. Фишер и У. Юри уточняют данный императив в виде принципа «Будьте готовы разбираться с проблемой, а не с людьми». Такая трактовка напрямую относится к проявлению данного императива в стиле делового общения.¹⁰

Действительно, если партнеры или противники начинают, квалифицироваться в контексте личной конфронтации, то разрешение спорного вопроса не имеет перспектив, по крайней мере, конструктивных перспектив. Любой шаг, любое высказывание будет трактоваться как направленное лично против того или иного человека. Тонус конфликта будет возрастать и заставлять партнеров занимать защитную позицию практически против любого шага или действия иной стороны, независимо от конструктивного или деструктивного ее характера.

Это самый простой путь усиления несовместимости позиций и торпедирования делового общения. Каждый из партнеров может быть принципиальным в оценке недостатков позиции оппонента и терпимым по отношению к своим собственным недостаткам. Подобная избирательность, односторонняя принципиальность также характеризует отсутствие делового стиля обсуждения. Дабы избежать ее, необходимо учитывать следующий императив.

Принципиальность должна основываться на принципах позиции

Следование этому императиву предполагает выполнение некоторых более веских и значимых предписаний.

Предписание 1. Разногласия сторон должны быть объяснены на основе ясного и четкого изложения принципов, которые не меняются в процессе обсуждения.

Предписание 2. Принципы должны иметь объективно непредвзятый характер.

Предписание 3. Действие принципов должно быть равнозначно и симметрично, т. е. они должны быть независимы от субъектов оценки.

Указанный императив имеет свои конкретные и значимые принципы и свойства. Понятие честность напрямую связано с ним, независимо от того, станет ли она в дальнейшем являться основой и одним из его принципов. Весь стиль делового общения может выйти за свои границы, если партнеры перешагивают за черту принципиальности и пострадают все их деловые характеристики. Исходя из всего сказанного, можно сформулировать следующий универсальный принцип делового общения: «Принцип выше всего!»

¹⁰ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. – М: Наука, 1992.

Участнику делового общения должно быть свойственно много качеств. В их числе и смелость. Это смелость принятия решений, смелость, без которой нет ответственности. Но, наверно, нет выше смелости своевременного признания типа «Да, в этом я был неправ...».

Симметричность принципиальности – это равнозначность критического отношения к «положительному» и «отрицательному» что имеет коммуникативный процесса. Это может доказывать и равенство позиций. Данное соображение также может быть оформлено в виде соответствующего лозунга-принципа: «Надежное соглашение может быть следствием только равноправного обсуждения».

В конечном счете, все это выражается в общем принципе, который звучит следующим образом! «Деловое общение – дело равных!»

Принципиальность в деловом общении имеет и чисто тактико-методическое измерение. Дело в том, что принципиальность в объективности самооценки должна быть еще и своевременной.¹¹ Нужно успеть на шаг раньше партнера-противника признать неправоту своего заявления, дабы не дать ему возможность приобрести тактический успех от обсуждения этого. Своевременное покаяние лишает оппонента шанса выжать из частного неуспеха выигрышные очки и захватить инициативу.

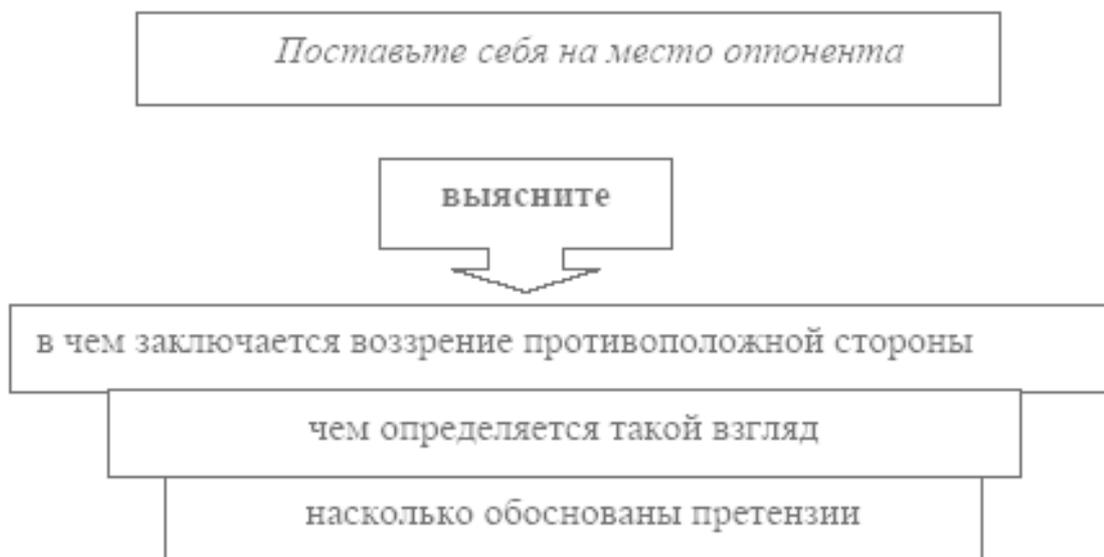


Рисунок 1. Первое требование принципиального стиля

¹¹ Мокшанцев Р.И. Психология переговоров. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002.

Правила и техника речевой борьбы

Речевое общение очень многопланово. В толковом словаре термин «общение» объясняется следующим образом: «Общение – взаимное сношение, деловая, дружеская связь». Это общее определение. Например, общение может быть прямое и косвенное (опосредованное), вербальное (речевое) и невербальное, предметно-практическое и духовное, индивидуально-личностное и групповое. Общение можно разделять и по способам организации (беседа, спор, переговоры, торги, дискуссия и т. д.), и по используемым средствам (почта, система Интернет, личное общение, телефон и т. д.), и по таким его особенностям, как направленность на конфронтацию и на сотрудничество.

Общение, ставящее своей целью конфронтацию, противоборство, имеет свои особенности. Основной целью такого общения является победа над оппонентом (или оппонентами), побуждение их принять собственную точку зрения, привлечение на свою сторону слушателей. Все остальные цели конфронтационного общения оказываются производными, побочными или второстепенными. В борьбе за победу особую роль играет техника борьбы.¹²

Техника борьбы предполагает следование эффективным методикам, дающим преимущество в споре и полемике, позволяющим достичь победы и избежать поражения.

Техника борьбы в речевом общении базируется на определенной речевой теории и практике. Борьба без следования принципам теории и нормам практики превращает речевое взаимодействие в обычную перепалку, где все средства хороши. Напротив, неуклонное следование общепринятым правилам и приемам делает конфронтационное речевое общение интересным состязанием. В этом состязании техника борьбы становится специфическим искусством. К тому же следование тактике позволяет сделать собственную речевую деятельность упорядоченной, эффективной. И наконец, речевое взаимодействие, основанное на общепринятых нормах, символизирует собою культуру общения.

Правила и техника борьбы имеют общезначимый характер. Систематическое представление правил и норм техники борьбы может быть названо ее теорией или даже философией. Принципы борьбы, сформулированные для философии шахмат, стали иметь универсальный характер. Дело в том, что шахматы вообще представляют собою хороший полигон для объяснения природы тех игр, в которые играют люди. Математические правила теории игр – лучшее тому подтверждение.

Определяющим принципом философии борьбы является принцип реализации преимущества. Этот принцип можно сформулировать следующим образом – владеющий преимуществом должен обязательно реализовать его. Реализация преимущества достигается выполнением следующих правил-предписаний.¹³

Правило 1. В основе преимущества – активная позиция. В практике речевого общения это означает умение выбрать лучшую (или даже удобную) тему обсуждения, провести обсуждение в нужное время и в нужном месте. Кроме этого, активность позиции предполагает разработку активной методики проведения обсуждения спорного вопроса. Данная методика связана с тем, что осуществляется постоянный контроль за ходом обмена аргументами. Активность позиции предполагает побуждение оппонента приводить доказательства, давать объяснения оправдываться, отвечать на вопросы. Все эти способы активизации позиции должны реализовываться в корректных и лояльных формах.

Активность позиции имеет много различных основных характеристик и второстепенных производных от них. Активная позиция реализуется в выборе партнера, соперника и

¹² Андреев В. И. Деловая риторика. – Казань, 1993.

¹³ Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. – СПб.: Социальная литература, 1996.

союзника. Напрямую с активной позицией связаны тональность обсуждения, уверенность изложения материала, основательность доказательств.

Правило 2. Преимущество должно реализовываться на каждом этапе речевого общения.

Противоборство в общении при всей его ориентации на победу, имеет, как правило, не одноактный характер. Делать ставку на победу в результате использования одного сильного аргумента или громкого заявления нерационально. Практически достижение победы в речевом общении связано с постепенным накоплением преимуществ. Указанное правило предполагает достижение преимущества на каждом этапе коммуникации. Накопление инициативы часто бывает синонимично и накоплению преимущества.

Правило 3. Необходимо наращивать инициативу от одного этапа общения к другому.

Для достижения общей победы мало получить преимущество на одном главном или даже на большинстве этапов общения. Правило предполагает реализацию стремления не просто владения инициативой, а постепенное и неуклонное наращивание инициативы. Чисто технически наращивание инициативы в речевом общении может быть связано с введением в контекст диалога новых (в том числе неожиданных для противника) предметных областей, задействование новых фактов, экспертных оценок и т. п. Нужно отметить, что инициативой владеет тот, кто способен быстро ориентироваться, гибко реагировать, принимать нетривиальные, продуманные и смелые решения, неожиданно ставить проблемы и обоснованно рисковать.

Правило 4. Инициатива в речевом общении должна поддерживаться комбинированием давления (атаки на позицию оппонента) и маневра.

Борьба – это всегда противоборство, напряжение физических и духовных сил, конфронтация и давление на позицию оппонента, побуждение его действовать нужным образом. Способы противоборства могут быть разными. Это может быть принципиальность и даже неуступчивость по тем или иным аспектам спорного положения. Это может быть и нарастающее давление на позицию противника, усиление нажима, повышение тона. Это может быть также острая атака на какой-нибудь аргумент оппонента, на его тезис. Надежность и прочность позиции определяется не только силой и интенсивностью давления, но и разумным сочетанием давления и маневра. Использование нагнетания давления, обострения конфликта, углубления конфронтации хороши лишь до определенного предела. При выходе за него общение становится непредсказуемым и взрывоопасным, неуправляемым по средствам и результатам.

Маневром может быть неожиданный поворот обсуждения, смещение акцентов в оценке и даже выражение сомнения в продуктивности того или иного достигнутого соглашения. Это неплохой тест для проверки того, дорожит ли соперник достигнутыми в общении результатами. Если он стремится спасти их любой ценой, значит, предел повышения давления еще не перейден и есть возможность усиления давления. Если противник легко отказывается от достигнутых соглашений, то это значит, что давление на его позицию достигло «критической» массы и его усиление может вообще «торпедировать» сам процесс коммуникации.

Комбинация давления и маневра делает позицию более гибкой, надежной и, кроме того, такая тактика заставляет оппонента идти на вынужденные ходы (перейти к обсуждению предложенной ему темы, принять ту или иную степень конфликтности ее обсуждения и др.).

Комбинация давления и маневра как тактический прием речевого общения не должна быть обычным в заурядном обманом. Это лишь тактическое средство борьбы за инициативу в словесном поединке.

Правило 5. В равных позициях необходимо сделать шаг к соглашению.

Собственно говоря, соглашение – это констатация равенства, паритета сил. Если бы позиции были равными изначально, то не нужно было бы затевать спорное обсуждение. Равенство позиций достигается в процессе обсуждения, когда те или иные аспекты отстаиваемых вопросов будут исключены как недоказанные, иные вопросы – уравновешены, третьи – добавлены к позициям и т. д. Момент констатации равенства позиций нельзя упустить, ибо равенство – процесс, а не постоянное достояние. Искусство достижения соглашения – это искусство зафиксировать момент равновесия сил и сделать первый шаг к соглашению.

Правило 6. Нельзя выходить за пределы безопасности позиции и толкать на это оппонента.

Это предписание имеет много производных. Первая из них – *«не загоняй себя в угол!»* В любой позиции должна быть возможность маневра. В общем виде можно заметить: никакая позиция не проиграна, если сохраняется возможность маневра, или пока можно маневрировать, позиция не является безнадежной.

Вторая производная – *«не загоняй в угол оппонента!»* Во-первых, это просто не поджентльменски лишать оппонента возможности оправдываться или объясняться, а во-вторых, противник, лишенный возможности выбора средств, может решиться и на безрассудные средства, о которых, может быть, впоследствии всем придется пожалеть. Но утраченное от применения крайних средств борьбы уже не восстановишь. Да и решительно права к тому же поговорка, что раненый или загнанный в угол зверь кусается больше.

Третья производная – *«не применяй сам крайних средств без крайней на то нужды»*. Это все формы заявлений, которые переводят предмет обсуждения на личность. Это оскорбления, унижения, ярлыки, высмеивание, пародирование. Всякий «личностный» аргумент в дальнейшем станет непреодолимой преградой.

Следующий момент – *«требование воздерживаться от безрассудности давления на позицию оппонента, от потери здравого смысла в конфронтации»*.

Потерявшие «здравый смысл» аргументы могут быть и в общении. Они относятся к тем самым словам, которые, как «воробей, если уж он вылетел, то не поймаешь».

Воздержание от безрассудных шагов связано также с учетом коэффициента риска. Борьба и конфронтация связаны с изучением сил групповой динамики. Обычно такая форма делового общения, как, например, переговоры, идут в ключе групповой борьбы. Поэтому важным элементом борьбы является подавление сил сплочения команды соперника и стимулирование сил разобщения.

Правила речевой борьбы

В основе преимущества – активная позиция.

Преимущество должно реализовываться на каждом этапе речевого общения.

Необходимо наращивать инициативу от одного этапа общения к другому.

Инициатива в речевом общении должна поддерживаться комбинированием давления и маневра.

В равных позициях необходимо сделать шаг к соглашению.

Нельзя выходить за пределы безопасности позиции и толкать на это оппонента.

Убедительное доказательство при помощи аргументации

Деловая беседа не может быть эффективной, если она лишена содержания и, следовательно, аргументов.

В фазе аргументирования участники деловой беседы занимают определенную позицию. Можно пытаться изменить сформировавшееся мнение, закрепить измененное, устранить или смягчить противоречия, критически проверить идеи и факты, изложенные Вами или собеседником. Здесь прокладываются пути для заключений, создается база для решающей фазы деловой беседы – принятия решений.

«Кто хочет изложить свои аргументы, – сказал один психолог, – должен располагать хотя бы одним настоящим аргументом, так же как тот, кто хочет запечь поросенка, должен, по крайней мере, иметь этого поросенка». Убедительная и корректная аргументация основывается на применении общепризнанных и принятых в деловых кругах приемов.

Тот, кто намеревается быть убедительным в своей аргументации, должен соблюдать ряд условий.

Оперировать простыми, точными и убедительными понятиями. Собеседник «слышит» или понимает меньше, чем хочет показать. Это следует помнить всегда. Попробуйте вспомнить, что Вы поняли из последней телепередачи. Кроме того, убедительность легко «потопить» в море слов и аргументов, особенно если они неясны и неточны. Всякое преувеличение есть одна из форм лжи. И даже если правда имеет привкус лжи – партнера лучше от нее избавить. Поэтому должны быть достоверными *выбирайте способ и темп аргументации, соответствующие особенностям характера собеседника.* На партнера лучше воздействует активное построение фраз, чем пассивное. Например, лучше сказать «...мы это осуществим...», чем «...можно осуществить...», или «...решить...», чем «...принять решение...»

Аргументы и доводы, предъявленные по очереди, намного эффективнее достигают цели, чем, если их преподнести все сразу. Три-четыре ярких аргумента достигают большего эффекта, чем множество средних аргументов.

Точно расставленные паузы часто оказывают более сильное воздействие, чем поток малоубедительных слов, их заполняющих. Аргументирование не должно быть декларативным или выглядеть как монолог одной из сторон.

Ведите аргументацию корректно по отношению к партнеру: это выгодно для Вас же, если Вы рассчитываете на долговременное сотрудничество.

Лучше признать правоту партнера, даже если это может иметь нежелательные для Вас последствия. Это дает право требовать такого же поведения со стороны собеседника. Тем самым Вы соблюдаете деловую этику, которая в деловом мире – далеко не пустой звук.

Корректная аргументация предполагает также оперирование только теми аргументами, которые уже приняты партнером.

Избегайте пустых фраз: они свидетельствуют об ослаблении Вашего внимания и позиций, ведут к ненужным паузам с целью выиграть время и поймать утерянную нить беседы (таковы фразы «как было сказано», «более или менее», «или другими словами», «наряду с отмеченным», «можно и так, и так» и др.). Эти выражения – не из делового лексикона.

Приспосабливайте аргументы к личности Вашего партнера. Это значит, что Вы должны говорить о том, о чем хочет говорить собеседник. А он всегда хочет говорить о своих целях, интересах, выгоде. Игнорировать это – значит заведомо проиграть. Поэтому следует избегать простого перечисления фактов, а вместо этого излагать преимущества или последствия, вытекающие из этих фактов и интересующие нашего партнера (сначала харак-

теристики, параметры-особенности, затем достоинства, преимущества и способы использования).

Употребляемая Вами терминология должна быть понятной собеседнику, иначе Вы не только не убедите его, но и испортите ему настроение тем, что он не в состоянии понять Вашего выступления. Необходимо проверять перекрестными вопросами для контроля за уровнем понимания и восприятия собеседника. Полезно помнить, что чрезмерная убедительность вызывает отпор со стороны партнера, особенно если у него агрессивная натура.

Избегайте неделовых выражений и формулировок, замедляющих аргументирование и понимание.

Стремитесь как можно нагляднее донести до партнера свои аргументы. При использовании сравнения нужно учитывать насколько возможно, опыт собеседника. Иначе может оказаться, что для Вас связь между сравниваемыми явлениями очевидна, а для него – вовсе нет. В этом случае, Вы добиваетесь противоположного результата – раздражения собеседника. Образы и сравнения должны усиливать Вашу аргументацию, быть убедительными, но без преувеличений и крайностей, вызывающих недоверие собеседника и тем самым разрушающих всю предшествующую работу.

Ручка и бумага являются обязательными атрибутами и вспомогательными средствами для всех участников деловой беседы. Они позволяют зафиксировать основные идеи, нарисовать схемы, вовлечь партнера в совместную работу.

Если для подкрепления своих аргументов Вы намерены использовать статьи и брошюры, их надо подобрать строго по тематике, а объем ограничить. Необходимо точно знать, где и что в них искать, чтобы сразу все показать и объяснить.¹⁴

Наилучшие аргументы – это такие аргументы, которые рассчитываются на четких и логичных рассуждениях, на детальном знании дела и обстоятельств и на способности прогнозировать точно и конкретно предусматривать основные сцены развития беседы.

Пассивные, критические негативные, задевающие партнера, акцентирующие внимание на трудностях, а не на путях их преодоления слова и выражения должны быть заменены активными, позитивными, открывающими перспективу и демонстрирующими возможности и шансы на успех.

Запрещенные слова и выражения:

1. Рабочий проект решения.
2. Устранение препятствий.
3. Работа.
4. Подчиненный.
5. Мы Вам поможем...
6. Когда-нибудь Вы поймете...
7. Я считаю...
8. Вы же должны признать, что...
9. Вы, конечно, еще об этом не знаете и не думали...
10. Сейчас я Вам, наконец, докажу и это.

Рекомендованные слова и выражения:

1. Перемещение направление.

¹⁴ Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. – СПб.: Социальная литература, 1996.

2. Повышение надежности.
3. Сотрудничество, партнерство.
4. Сотрудник.
5. Вы сможете добиться...
6. Согласны ли Вы с тем, что...
7. Вы не находите, что...
8. Не думаете ли Вы, что...
9. Вам, конечно, известно, что...
10. Сейчас Вы сможете убедиться в том, что...

«Поле аргументации»

Уместными, допустимыми аргументами в любом споре считаются аргументы трех следующих типов:

1. Аргументы типа *pro*, доказывающие свой тезис.
2. Аргументы типа *contra*, опровергающие тезис оппонента.
3. Аргументы, выражающие сомнение в обоснованности представленного тезиса.

Все остальные аргументы должны считаться неуместными.

Определим теперь поле аргументации (ПА). Обычно поле аргументации содержит спорное положение, множество аргументов и вытекающие из них тезисы и правила приемлемости доводов.

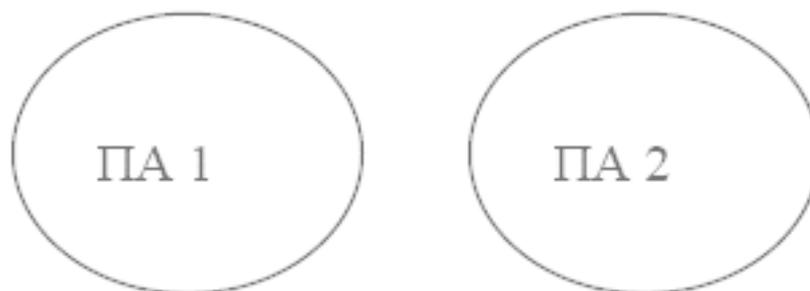
Так, если ПА1 и ПА2 не содержат, никаких общих положений или число общих двух позиций положений минимально, то аргументация либо будет соответствовать ситуации 2 и иметь конфликтный характер, быть деструктивной и антагонистической, либо такая аргументация вообще невозможна, за неимением общих оснований для спора. Если ПА1 и ПА2 имеют значительное число общих элементов, то наиболее вероятна ситуация 1. При полном совпадении ПА1 и ПА2 спор также невозможен в продуктивных формах, ибо в нем спорить не о чем. А если такой спор проходит этап формообразования, то либо данный спор не по существу, а лишь о терминах, либо это некая игра, ритуал.¹⁵

Чтобы оправдать древнюю как мир сентенцию о том, что в споре рождается истина, нужно допустить невозможность модификации полей аргументации. Заметим, что необходима жесткая фиксация исходных полей аргументации. Это служит определенным гарантом против подмены тезисов всякой казуистикой и спекуляцией.

Однако, жесткость фиксации должна быть дополнена гибкостью в самом процессе обсуждения. Отсутствие гибкости в развитии поля аргументации приводит к тому, что она носит консервативный, догматический характер, ни на йоту не отступая от канона. При таком обсуждении вероятнее всего ожидать бескомпромиссной борьбы, зачастую по принципу «все средства хороши для достижения цели». Консервативная модель аргументации может иметь несколько разновидностей, среди которых выделим следующие.

Спор должен включать наряду с перечисленными правилами регламентирующие изменения полей аргументации. Теоретическая экспликация аргументации выражается в системе понятий и правил. Однако практика аргументирования вырабатывает все новые и новые условия, изучение которых и составляет предмет теории аргументации.

Ситуация 1



¹⁵ Мокшанцев Р.И. Психология переговоров. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002.

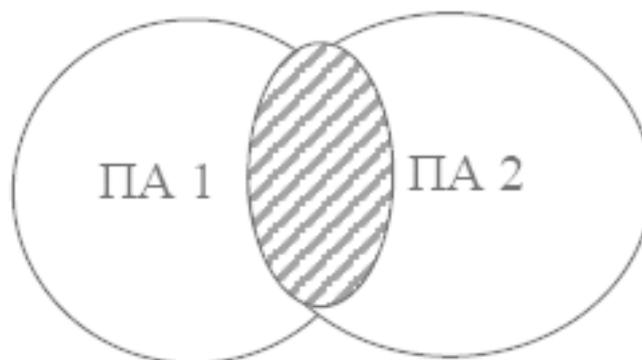
Графическое изображение полей аргументации, конечно, условно, но оно дает иллюстрацию того, что между ПА1 и ПА2 пролегает непреодолимая пропасть. В основаниях спора у спорящих сторон нет договоренности ни о правилах его ведения, ни о предмете, ни о целях и задачах и т. д. Такой спор полностью бесперспективен, ибо каждый, как говорится, будет «гнуть свою линию», совершенно не считаясь с противной стороной.

Ситуация 2



Ситуация показывает, что практически ПА 1-ПА 2 т. е. имеет место полное совпадение полей – здесь тоже спорить не о чем, но по другим основаниям нежели в предыдущем случае. Такой спор также содержательно бесперспективен.

Ситуация 3



Соотношение полей аргументации показывает, что между ними есть нечто общее, но имеется и различие. Общее между полями аргументации показано в виде заштрихованной области. Подобный спор наиболее конструктивен, и в нем борьба идет за приоритет в заштрихованной области.

Выявление общего поля аргументации – очень важно.

Вопрос о том, что определяет различные модели аргументации, может обсуждаться с точки зрения социально-психологических мотивов, установок, субъективных, целей, конкретных условий и т. п. Именно характеристика поля аргументации может квалифицировать различные модели аргументации.

Тактика, уловки и популярные приемы аргументации

Тактику можно охарактеризовать как определенную методику, схему действий, замысел, сюжет. Тактика – метод или система методов, которая позволяет, проводить свои аргументы максимально эффективно, добиваться снижения эффективности аргументации противника, активно контролировать ход обмена доводами посредством применения выбранной методики и выражать в тактике общие стратегические цели.

Особенность тактических приемов такова, что все они лояльны по отношению к оппоненту и не нарушают ни одного из правил рациональной организации аргументации. Наиболее общей тактической рекомендацией является принцип, который гласит: «Создавай трудности противнику». Другой тактический прием – использование в своих целях аргументов и резервов противника. Это означает применение доводов противника для опровержения его же тезиса, для вскрытия целей, средств и мотивов его аргументации.

Один из наиболее распространенных тактических приемов – прием концентрации аргументов. Его суть выражается принципом «В единении сила!». Данный прием характеризует накопление в своем поле аргументации таких доводов, каждый из которых независимо от других поддерживает собственный тезис или опровергает тезис противника и группируется по истинной характеристике, способу интерпретации, фактической основе и пр.

Применение тактического приема концентрации аргументов служит сразу нескольким целям. Первая из них – содержательная. Она обусловлена необходимостью всестороннего рассмотрения предмета обсуждения.

Вторая цель, тактическая, обусловлена тем, что в условиях проведения оппонентом активной атаки по одному из звеньев аргументации (даже при условии ее успешности) делает эффективность этой атаки противника минимальной. Такой прием позволяет безболезненно для других аргументов и для тезиса отказаться от атакованного и опровергнутого аргумента.

Если концентрация собственных аргументов способствует тактическому выигрышу, то концентрация аргументов противника этому противодействует. Средством нейтрализации, может быть прием деконцентрации аргументов. Сутью его, принцип «Разделяй и властвуй». В конкретной практике аргументации применение такого принципа выражается в расчленении сил противника, в нарушении единства его позиции.

Особенность применения указанного приема обусловлена поиском слабого звена в аргументации оппонента и целенаправленными атаками именно на это слабое звено с целью, «провалить» слабый аргумент, обнаружив связи слабого звена в поле аргументации противника с другими звеньями доказательства, бросить тень сомнения на обоснованность позиции в целом.

Эффективен он, когда удалось найти связи слабого аргумента, других доводов и оснований аргументации. Другой необходимой частью подготовки применения приема деконцентрации аргументов является иллюстрация данной связи. Это может быть осуществлено как занесение в протокол, акцент, привлекающий внимание (для публичной дискуссии), посвящение этому специального вопроса, публикация в печати и т. п. Только после этого можно рассчитывать на разрушительное действие приема деконцентрации аргументов.

Может быть использовано бремя доказывания. В наиболее выгодном положении оказывается та сторона, которая вынуждена больше доказывать, аргументировать. Это приводит к преждевременному растрачиванию аргументов, что не дает возможности приберечь наиболее сильные доводы для завершения аргументации, делает позицию более открытой для выбора слабого звена и атаки на него. Указанный тактический прием, выражаемый принци-

пом «Истина в молчании!»), лежит в основании тактики, которая состоит в том, чтобы переложить все тяготы доказательства на плечи оппонента.

В применении данного приема трудно рассчитывать на многословность оппонента (хотя, если с ней доводится встречаться, то это обязательно нужно использовать). Задачи тактики связаны с побуждением оппонента более расширенно толковать свое поле аргументации или соответственно доказывать его с привлечением как можно большего числа аргументов.

Логическим завершением приемов концентрации и деконцентрации аргументов и приема перекладывания доказательства на плечи противника является применение приема *кунг-тацзи*. Рекомендует наиболее сильные аргументы оставить напоследок и брать слово в конце, следуя принципу, что чаще всего побеждает тот, кто говорит последним. Это постулат свершившегося факта, введение противника в заблуждение относительно направления удара, внезапность нападения, методы тактической обороны, рекомендуемые обороняясь – нападать, а нападая – обороняться, тактические компромиссы, методы уклонения от борьбы в невыгодных условиях или в неподходящее время.

Очень эффективным является так называемый *обоюдоострый аргумент*. Существует такой род доводов, который может быть использован (в определенных обстоятельствах) как против одной, так и против другой стороны. Недаром показания следствию в классической юриспруденции начинаются с предупреждения, что все сказанное подозреваемым или обвиняемым может быть использовано для усиления обвинения.

Важным тактическим приемом является *рекомендация не доказывать очевидного*. Известно, что истина не требует многословия для своего доказательства. Тем более, что многословное доказательство всегда более открыто для критики и опровержения, чем сдержанность.

Следующее тактическое правило можно назвать *правилом подготовки сильного аргумента*. Рекомендуется не использовать сильный довод без соответствующей подготовки. Она может выражаться в постановке уточняющих вопросов, выдвижении соответствующих аргументов, готовящих аудиторию к восприятию сильного довода. *Названное тактическое правило тесно связано с двумя другими:*

1) ради сильного аргумента необходимо отказаться от всех слабых и сомнительных доводов, которые вольно или невольно могут бросить тень сомнения на главное звено аргументации;

2) сильный аргумент лучше ввести в действие не как готовый факт; а как вывод, рассуждение, заключение.¹⁶

Воздействие сильного будет еще более весомым, если прямое доказательство подкрепить косвенным, доказательством от противного (приводящим к противоречию, если берутся прямо противоположные основания для доказательства). Таким способом не только усиливается действие данного аргумента, но и отсекаются пути его опровержения, рассеиваются те сомнения, которые могут возникнуть.

Важным тактическим приемом предстает *правило разъединения и объединения аргументов*. Буквально оно сводится к тому, что сильные аргументы нужно использовать отдельно друг от друга, а слабые доводы для усиления их воздействия требуется объединить. Обусловлено тем, что слабые аргументы в случае их совместного использования взаимодополняют друг друга и имеют меньше тактических издержек при их критике. Объединение же сильных доводов нецелесообразно. Каждый из них должен принести самостоятельно выигрышные тактические очки.

¹⁶ Мокшанцев Р.И. Психология переговоров. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002.

Существует множество частных тактических рекомендаций, такие как; не доказывать большего, если можно ограничиться меньшим; не объяснять того, что не требуется в данном споре, а также того, что в принципе необъяснимо, для объяснения чего нет фактов или рабочих гипотез, то, что вы сами до конца не понимаете, или то, во что вы сами не верите. Тактика рекомендует не допускать путаницу в объяснениях, избегать формальных противоречий, отвечать сентенциями на факты. Некоторые тактические приемы можно трактовать как вполне лояльные уловки, хитрости. Лояльные уловки отличаются от нелояльных тем, что они не нарушают правил и конвенций рационально организованной аргументации.

Оттягивание возражения – уловка такого сорта, когда в затруднительном положении в ответ на довод противника сложно сразу найти достойное возражение. В этих случаях ответ на довод оттягивается, ставятся вопросы для выяснения осведомленности оппонента, уточняющие вопросы относительно самого довода, и т. д.

Мера лояльности и нелояльности в применении указанного приема весьма условна. Если в результате неожиданного вопроса последовал, так называемый шок, то вполне допустимо выиграть время, чтобы прийти в себя. Неожиданный довод просто может требовать дополнительного разъяснения. Но когда оппонент вообще стремится ускользнуть от ответа на сильный довод, используя для данной цели затягивание регламента, подобный прием становится нелояльным.

Усиление давления представляет собою такой тактический прием, который связан с применением системы аргументов, каждый из которых в этой цепи сильнее предыдущего, весомее и основательнее его. Такая система приводится в действие, когда осознана попытка противника затушевать какой-либо вопрос, уйти от ответа на него, если он вызвал затруднение. Тогда обоснованной будет тактика напора, акцента именно на это звено аргументации. Цель такой аргументации ясна и прозрачна: разработать слабое звено аргументации оппонента до конца, не выпуская из рук инициативы, победить уже в этом раунде.

Лояльность или нелояльность рассматриваемого приема также весьма условна и выходит на моральный аспект аргументации. Если оппонент находится, пользуясь боксерской терминологией, в нокдауне, то это уже дело ваших личных моральных качеств – дать ему время опомниться или «добить», пока он не пришел в себя. Совсем иную оценку принимает данная система аргументации, если посредством целенаправленного поиска выявлено слабое звено аргументации оппонента, разрушение которого – необходимое условие тактики.

Западня – прием-аргумент, который может быть специально введен в обращение, чтобы заманить оппонента в некоторую предметную область. Как способ аргументации, западня очень многообразна. Ею может быть иллюстрация противнику своего псевдо слабого места, «ахиллесовой пяты» с целью направить именно на данный предмет все его внимание. Это дает следующий выигрыш:

- 1) деятельность оппонента в некотором роде подконтрольна;
- 2) во-вторых, он осуществляет обмен доводами в той области, которая вами ранее подготовлена;
- 3) это может просто отвлечь оппонента от действительно слабых мест вашей позиции и, наконец, в-четвертых, усиленное обсуждение предоставленных противнику вопросов может просто израсходовать лимит времени, отведенного на спор. А иногда именно это и требуется, чтобы избежать поражения.

Западня может быть защитной реакцией против напора противника или против его нелояльных уловок. Так, если оппонент в ответ на любой ваш довод говорит, что он бездоказателен, тогда следует повернуть его аргументацию против него самого, заманив его тем самым в им же созданную ловушку. Так, если требуется провести в споре важную мысль, которая должна поколебать позицию все начисто отрицающего противника, то нужно провести ее в форме утверждения, противоречащего вашей собственной позиции.

Если оппонент не заметит подобной ловушки, то он по инерции отвергнет и это положение, подтвердив тем самым вашу позицию. Останется только зафиксировать данное положение в поле аргументации.

Побеждает тот, кто, выступая последним, имеет в запасе сильный довод по существу.



Рисунок 2. Основные приемы аргументации

ИСКУССТВО ЗАЩИТЫ СВОИХ ИНТЕРЕСОВ

«Заготовка» стандартных решений

Как бы Вы ни были уверены в успехе, лучше всего заранее позаботиться об объективных критериях, которые потребуются в спорных или тупиковых ситуациях. Заготовьте несколько стандартных решений и обдумайте, насколько они применимы в Вашем случае.

Объективные критерии. В ходе анализа обнаруживается, как правило, не один, а несколько объективных критериев.

Предположим, Вы – агент по недвижимости. При обсуждении сути дела с клиентом необходимо учесть следующие критерии: район; качество дома; этаж; площадь квартиры; наличие лоджии или балкона; удаленность от ближайшей станции метро; пол – паркет или иное покрытие; размер кухни; куда выходят окна и т. д.

В других случаях в качестве объективных критериев на переговорах могут быть использованы: рыночная цена; прецедент; научные оценки; профессиональные нормы; эффективность; затраты; решение суда; нравственные принципы; обычаи и традиции.

Критерии должны не зависеть от желаний и быть законными и практичными. Так, в переговорах по уточнению границы легче согласиться на решение, использующее какую-нибудь особенность рельефа, например речку, нежели линию в двух метрах на юго-запад от берега реки.

Теоретически объективные критерии должны подходить для обеих сторон. Поэтому один из способов выяснить, является ли предлагаемый критерий справедливым и не слишком ли зависит он от желания одной из сторон, – это подвергнуть его проверке на возможность *взаимного использования*. Если, к примеру, агентство по продаже недвижимости предлагает стандартную форму контракта, Вы поступите предусмотрительно, если поинтересуетесь, использует ли оно эту форму и при покупке дома.

Справедливые процедуры. Кроме объективных критериев для достижения приемлемого соглашения или урегулирования противоречивых интересов можно применять справедливые процедуры. Классической процедурой является древний способ поделить пирог между двумя детьми: *один его режет, другой выбирает* себе кусок. Никто, таким образом, не может пожаловаться, что его интересы ущемлены. Этот прием при соответствующей адаптации вполне применим в деловой практике. Один из вариантов процесса «один режет, другой выбирает» в том, чтобы обе стороны обсудили условия справедливой договоренности, прежде чем решать вопрос по существу.

Другими процедурными средствами улаживания разногласий могут быть: принятие частичных решений или выбор по очереди; жребий; привлечение третьего лица – посредника, эксперта, арбитра.¹⁷

Так, *выбор по очереди* предоставляет будущим наследникам выбор поделить унаследованные вещи.

Жребий, ритуал с монеткой или другие формы случайного определения, обладает изначально присущей ему справедливостью: у каждой стороны есть равная возможность. Жребий может пригодиться в ситуациях, когда претендентов или спорных вопросов слишком много, следовательно, переговоры могут быть долгими и утомительными.

¹⁷ Цветков Э. Тайные пружины человеческой психики. – М., 1993.

Способ решения спора с приглашением третьей стороны – распространенная и хорошо развитая в деловом мире практика с бесконечными вариациями. Посредник должен обсудить ситуацию с каждой из сторон в отдельности, а затем предложить решение, которое Вы с партнером вольны принять или отвергнуть. Если участие посредника не помогло, дело можно передать на рассмотрение стороннему арбитру, чье решение будет обязательным. Чтобы решение арбитра имело юридическую силу, его следует соответствующим образом оформить. Такой подход эффективнее, и намного, баталий в суде. Если Ваше положение намного выгоднее, едва ли стоит прибегать к арбитражу: он наверняка обяжет Вас уменьшить свои притязания.

Независимые критерии связаны с тремя важными обстоятельствами.

Каждая проблема должна быть подготовлена для совместного поиска объективных критериев.

Вы сами можете предложить несколько критериев: расположение, близость к городу, направление, экологическая обстановка, наличие и развитость инфраструктуры (дороги, вода, электроэнергия), а также последние цены за подобные участки и т. д. Попросите продавца обозначить его подход. И если он сразу назовет сумму, то есть заявит свою позицию, спросите его, на чем он ее основывает.

Критерии, на которых сойдутся обе стороны, становятся основой дальнейшего разговора. Вы сможете оказать на партнера тем большее влияние, чем лучше воспользуетесь его же собственными критериями – ему будет трудно сопротивляться аргументам, опирающимся на предложенные им самим критерии. Психологически партнера объяснить просто: трудно уступать, если приходится принимать чье-то предложение. Если же другая сторона сама предложила критерий, тогда отступление будет свидетельством не слабости, а силы, которую он проявляет.

Размышляйте и будьте открыты для доводов. Один критерий не должен исключать существования других. Для партнера Ваш критерий может показаться несправедливым, и наоборот. Если каждая сторона выдвинула свои критерии, полагая их объективными, ищите объективную основу для их выбора. Например, можно ориентироваться на *применение* одного из них какой-либо стороной *в прошлом* или на более широкую *распространенность* критерия.

Как быть, если после тщательного обсуждения Вы все-таки не можете принять предложенные критерии? Можно попытаться принять их в совокупности, пойти на компромиссный вариант, поручить кому-нибудь, кого Вы и Ваш партнер сочтете справедливым и беспристрастным, решить, какой критерий наиболее объективен в рассматриваемой ситуации. Переговоры превращаются в совместный поиск тогда, когда вы открыты для доводов других.

Не поддавайтесь давлению. Давление может приобретать разные формы: взятки, угрозы, демагогические призывы доверять или уважать, отказ сдвинуться с места и т. д. Не принимая во внимание случаи, относящиеся к компетенции уголовного кодекса, по поводу остальных можно рекомендовать лишь одно – не поддаваться давлению.

Предложите контрагенту высказать соображения, обозначьте свои критерии и заявите, что без этой основы Вы не двинетесь дальше. Так, при покупке подержанного автомобиля Вас будут интересовать его сохранность и безопасность езды. И все вопросы типа «Вы же мне доверяете?» не имеют к этим проблемам никакого отношения. Доверие или уважение – это одно, качество автомобиля и безопасность езды на нем – совершенно другое. Уступив подобному давлению, Вы рискуете жизнью, и не только своей.

В каждом отдельном случае трудно предугадать, кто возьмет верх, но, если Вы не уступили нажиму и предложили свои критерии, преимущество будет, скорее всего, у Вас. Кроме выдержки, Вы сумеете обладать силой законности, – очень сильная позиция – и открытостью для аргументации. Вам будет легче сопротивляться уступкам, чем другим – принятию каких-

либо объективных критериев. Отказ уступать какому-либо давлению, кроме здравого смысла, – это позиция, которую защищать легче как публично, так и частным образом, нежели отказ уступить нажиму вместе с нежеланием выдвинуть разумные аргументы. Во всяком случае у Вас будет преимущество в процессуальных вопросах, поскольку Вы сможете превратить позиционный спор в процесс поиска объективных критериев.

Но и по существу дела Вы приобретете преимущество. Партнерские (принципиальные) переговоры позволяют быть гордым и при этом справедливо-объективным, особенно тем, кого в позиционном споре можно было бы запугать.

Если же другая сторона не выдвигает убедительных критериев, если у нее нет никакого желания учесть Ваши критерии, а Вы не нашли никакой принципиальной основы, то тогда дальнейшие переговоры невозможны. Перевод дискуссии от обсуждения того, что другая сторона стремится сделать, к вопросу о том, каким образом данная проблема должна быть решена, не оканчивает дела. Нет гарантий и благоприятного исхода. Однако разговор критериях вооружает Вас стратегией, которая на порядок повышает шансы успеха и дает возможность избежать издержек позиционной борьбы.

Заготовка	Условие
<i>Объективные критерии</i>	Критерии должны подходить для обеих сторон.
<i>Справедливые процедуры</i>	Состоит в том, чтобы стороны обсудили условия справедливой договоренности, прежде чем решать вопрос по существу.
<i>Жребий</i>	Пригодится в ситуациях, когда претендентов или спорных вопросов слишком много.
<i>Приглашение третьей стороны</i>	посредник должен обсудить ситуацию с каждой из сторон в отдельности, а затем предложить решение.

Подготовка запасных вариантов

Как быть, если Вы вооружены знанием теории и можете обсуждать интересы, подходы, объективные критерии, но Ваш партнер занимает более сильные, выгодные позиции и не собирается их покидать?

Нет методов, которые гарантировали бы стопроцентный успех, если другая сторона располагает мощными финансовыми средствами, сильной командой, отработанными связями в деловом мире и т. д. В любых переговорах есть реальности, изменить которые очень трудно или даже невозможно.

Если перед Вами сильный партнер, лучшее, что можно сделать при использовании любого типа переговоров, – это защитить себя от принятия такого соглашения, которое Вы должны были отвергнуть; пойти на соглашение, которое в отдельных положениях по возможности учитывало бы как можно больше Ваших интересов.

Защитите себя. В ходе переговоров часто возникает ситуация, когда Вы беспокоитесь, что Вам не удастся заключить сделку, в которую вложено много сил. Однако главная опасность в готовности пойти на такие компромиссы, которые Вам совершенно не нужны. Здесь не Вы распоряжаетесь обстоятельствами, а обстоятельства ведут Вас. Дело может закончиться соглашением, от которого Вы должны были бы отказаться.

Обычно участники переговоров стремятся избежать неудачных сделок, устанавливая ее предел, далее которого они не намерены идти, – подниматься в случае покупки и опускаться в случае продажи. Иначе говоря, определяются верхняя цена, которую можно уплатить при покупке, и самая низкая приемлемая цена, которая вообще возможна при продаже чего-либо.

Установленный предел имеет свои достоинства и недостатки. При фиксации предела легче сопротивляться давлению и соблазнам ситуации. Он способен предохранить от соглашений, о которых потом можно пожалеть. Если с Вашей стороны в переговорах участвует более одного человека, совместно найденный предел в состоянии гарантировать единство Ваших рядов при сохранении здравого смысла.

Однако защита, которую обеспечивает установленный предел, влечет за собой и издержки, с которыми следует считаться. Этот прием ограничивает возможность маневра и использования информации, которую Вы получаете в ходе переговоров. **Предел** – это позиция, которую Вы – по определению – не можете изменить. Решив заранее, что никакие доводы и аргументы не заставят Вас преодолеть этот предел, Вы лишаете себя возможности слышать собеседника. А это торг, но не партнерские переговоры.

Предел сковывает воображение, которое необходимо на переговорах. Практически каждые переговоры предоставляют более одного варианта решения. Предел, жесткий уже по своей природе, почти всегда бывает слишком жестким и снижает стимул к изобретению вариантов, выгодных для обеих сторон.

Предел часто оказывается слишком высоким. В самом деле, кто станет возражать против того, что высокая цена при продаже лучше, чем низкая? Однако установленный нижний предел в виде высокой цены в дальнейшем трудно изменить, и это станет препятствием для продаж земельного участка вообще. Верхний же предел чаще всего влечет покупку не слишком качественных вещей или товаров. Поэтому, установление предела предохраняет от невыгодного решения, но оно способно помешать свободе и принятию рационального соглашения. Произвольно выбранная цифра не должна становиться мерой Вашего решения.

Что же в таком случае может быть такой мерой? Что способно заменить такой не слишком совершенный механизм как установление предела? Такая мера существует, и ее можно назвать *запасным вариантом*.

Определите свой запасной вариант. Когда хозяин автомобиля принимает решение относительно минимальной цены за него, правильно ставить вопрос не о том, какую сумму «нужно» выручить, а о том, что будет, если к определенному моменту машина не будет продана. Есть ли возможность без конца выставлять автомобиль на рынок? Не украдут ли его за это время? Не испортятся ли его качественные характеристики? Может, лучше вообще разобрать его на запчасти? Какой из этих вариантов наиболее подходящий? И как эти варианты выглядят по сравнению с наилучшим предложением о покупке автомобиля? Анализ этих вопросов и ответов на них, возможно, приведет к выводу, что один из вариантов окажется более перспективным.

Вступая в переговоры, участники рассчитывают достичь чего-то лучшего по сравнению с теми результатами, которые можно получить и без переговоров. Каковы эти результаты?

Какая у нас имеется в запасе альтернатива? Иначе говоря, какова та мера, которая позволит оценивать, измерять любой предложенный вариант? Мы должны иметь представление об этой мере, способной защитить от принятия невыгодных решений и в то же время сориентировать на адекватное восприятие выгодных предложений. Для обозначения этой меры американские специалисты по переговорам Р. Фишер и У. Юри предложили понятие «наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению» – НАОС, в английском варианте BATNA (аббревиатура от Best Alternative To a Negotiation Agreement). Понятие «запасной вариант», не искажающее сути термина, принадлежащего столь уважаемым авторам, хотя и несколько смещающее акценты.

Запасной вариант – оптимальная и вместе с тем гибкая мера измерения, необходимая для творческого рассмотрения вариантов. Вместо того, чтобы сделанное Вам предложение сравнивать с установленным Вами пределом, лучше соотнести его с имеющимся запасным вариантом, чтобы уяснить, насколько оно отвечает Вашим интересам.¹⁸

Запасной вариант должен быть хорошо продуман. Если Вы плохо представляете свои действия в случае неудачи переговоров, значит, настроены слишком легкомысленно – в лучшем случае. Можно чересчур оптимистично предполагать, что в запасе много других вариантов для выбора – другие покупатели для Вашей подержанной машины или земельного участка; другие выгодные места работы; другие соседи; другие клиенты и т. д. События, могут показать, что, отказавшись от предложения партнера по переговорам, Вы недооценили последствия такого отказа и плохо представляли себе все трудности, связанные с поиском других покупателей или судебной тяжбой.

Психологическая ошибка состоит в том, что многие видят свое будущее и, следовательно, предполагаемые действия слишком абстрактно, в общем, чаще всего они размышляют примерно так: если в этом месте я не достигну соглашения по поводу работы, то смогу заняться консультированием, преподаванием, пойти в школу, попрошу помочь всех своих знакомых, изучу объявления и т. д. Все это в целом выглядит, возможно, более привлекательно, чем выполнение конкретной работы за конкретную оплату. Трудность, однако, в том, что, если не удастся получить эту работу на приемлемых условиях, придется выбирать какой-либо конкретный вариант из всей совокупности. А это, как правило, снижает ценность последнего.

Слишком оптимистично воспринимаемый запасной вариант – не самая большая опасность на переговорах. Более серьезной опасностью является *чрезмерная склонность* к принятию соглашения в силу необоснованно пессимистической оценки ситуации, которая может возникнуть в результате провала переговоров. Имея слабый запасной вариант или не имея его вовсе, Вы способны принять предложение, от которого должны были бы отка-

¹⁸ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. – М: Наука, 1992.

заться. Поэтому, начиная переговоры, следует знать, что Вы будете делать, если достичь приемлемой договоренности не удастся. Стоит или не стоит соглашаться – целиком зависит от привлекательности Вашего запасного варианта. Чем сильнее Ваш запасной вариант, тем больше Ваши возможности. Здесь самое время обратиться к вопросам, поставленным в самом начале главы. В самом ли деле силу позиции на переговорах определяют финансовые возможности, политические связи, слаженность команды и другие аналогичные факторы?

Не отрицая значимости подобных факторов и учитывая приведенные выше рассуждения, заметим, что в действительности сила сторон на переговорах во многом зависит от того, насколько для каждой из них приемлем факт провала этих переговоров. Хорошие запасные варианты придадут Вам силу на любых переговорах. Отсутствие же таковых делает уязвимыми позиции самых, казалось бы, сильных предпринимателей и мощных корпораций.

Запасной вариант необходимо разрабатывать. Хорошие запасные варианты не возникают сами по себе, их необходимо разрабатывать.

· *Продумайте план действий, которые можно осуществить, если соглашения достичь не удастся.* Что можно сделать, если собеседование о приеме на престижную работу завершится неудачей? Искать похожую работу? Попросить помочь всех своих знакомых? Взять кредит и открыть свое дело? Дать объявления в газетах?

· *Улучшите наиболее перспективные идеи и превратите их в реальные подходы.* Если Вы намерены заняться консультированием, постарайтесь, чтобы Ваша идея превратилась, по крайней мере, в одно практическое предложение со стороны консалтинговой фирмы.

· *Выберите лучший из подходов.* Необходимо определить, какой из подходов (вариантов) Вы намерены реализовать.

Выполнив эти действия, Вы получите запасной вариант, на котором можно испытывать каждое полученное предложение. Чем лучше запасной вариант, тем больше возможностей улучшить условия любого переговорного соглашения. Знание того, что Вы намерены делать в случае провала переговоров, придаст Вам на них дополнительную уверенность. Прервать переговоры легче, если Вы видите, куда надо идти.

Надо ли открывать Ваш запасной вариант другой стороне? Это зависит от контекста, предмета и характера переговоров.

Если Ваш запасной вариант хуже, чем предполагает партнер, едва ли стоит его раскрывать, это скорее ослабит Ваши позиции. Если же запасной вариант чрезвычайно привлекателен, в Ваших интересах известить об этом другую сторону. Следует это сделать и в случае, когда партнер считает, что у Вас нет в запасе ничего хорошего.

Заявления о том, что кое-кто предлагает Вам более выгодные условия сделки, *в солидных деловых кругах рассматривается как шантаж и бестактность.* Там принято считать, что каждый волен выбирать себе самого выгодного партнера, но должен делать это достойно, не оскорбляя других.

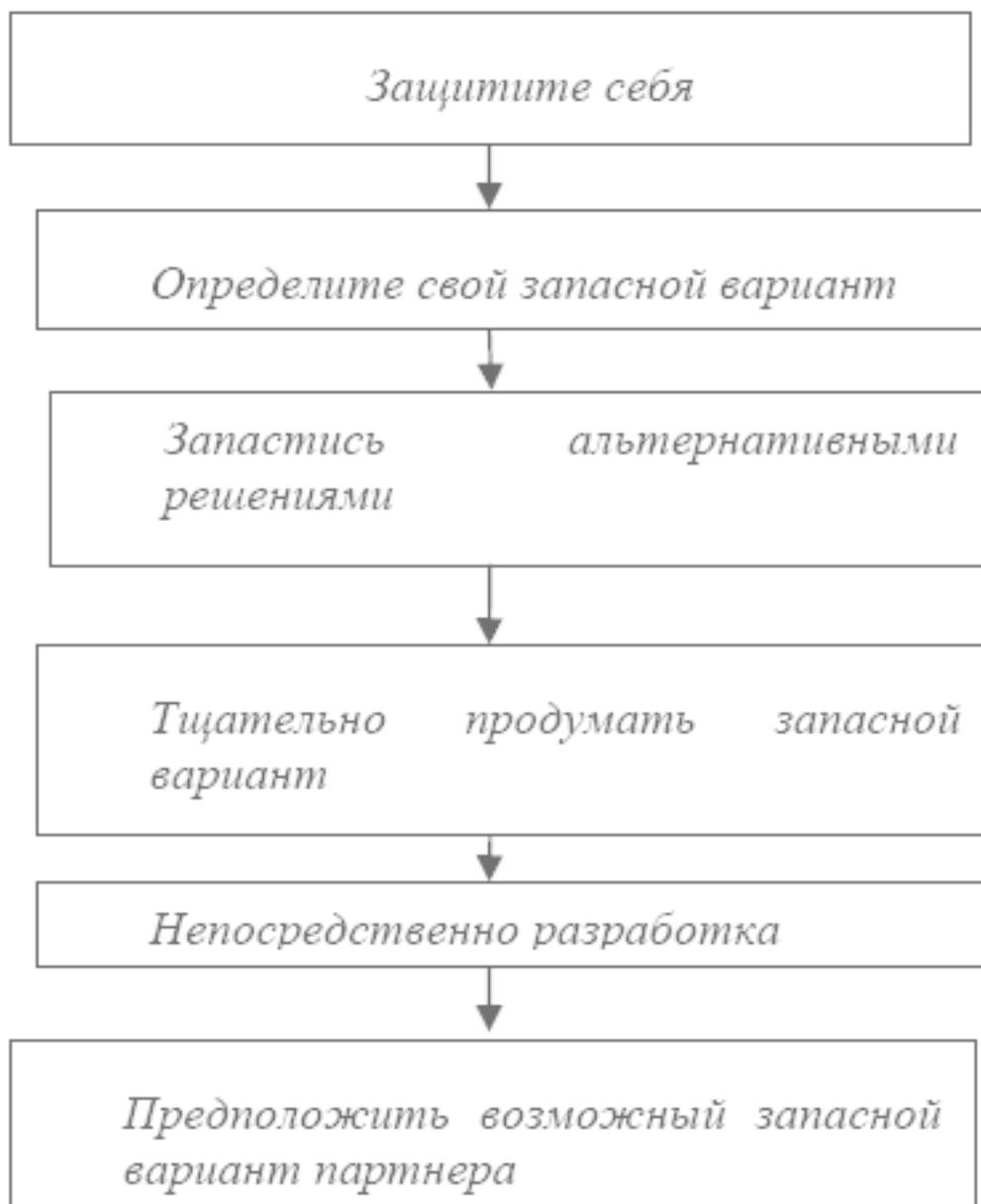
Примите во внимание запасной вариант партнера. Вы не должны исключать, что партнер вышел на переговоры, обладая своим запасным вариантом. Этот вариант может быть сильным или слабым, оцениваемым оптимистично или пессимистично. Ваша задача – узнать о нем как можно больше. Тем самым Вы сможете реалистично оценить ситуацию, и будете знать, чего следует ожидать от партнера. Можно будет даже влиять на переговоры: если другая сторона переоценивает свой запасной вариант, полезно развеять ее иллюзии; если же ее запасной вариант хорош, следует подумать, что можно сделать, чтобы изменить ситуацию.

Когда другая сторона сильна, лучший способ усилить свое преимущество – вести переговоры о сути проблемы. Если у партнера есть почти все, а у Вас лишь принцип, то чем более важное значение в переговорах удастся отвести принципу, тем в лучшем положении

Вы окажетесь. Если у обеих сторон есть выгодные запасные варианты, лучшим результатом переговоров станет отказ от соглашения и поиск другого партнера.

Таким образом, обладание сильным запасным вариантом поможет превратить Ваши ресурсы на переговорах с сильным партнером в эффективные возможности и средства, определить минимально приемлемое для Вас соглашение или даже повысить этот минимум.

Процесса подготовки запасных вариантов



Защита от тактических приемов

Важен структурный элемент технологии ведения переговоров – *тактический прием*. Это практическая попытка участника переговоров определенным образом воздействовать на другую сторону с целью изменения ее образа мышления и поведения в нужном направлении и заключения выгодного соглашения, учитывающего интерес одной или нескольких сторон.

Эта классификация, разумеется, не претендует на полноту: при желании можно найти и другие основания. Практика выработала огромное количество тактических приемов, используемых в деловых беседах и на переговорах. О многих из них речь уже шла в предыдущем повествовании. Стратегия неопытного участника переговоров сведется к ограниченному набору нехитрых, самоочевидных приемов. Зато ас переговоров широко использует все разнообразие средств.

«Вовлечь в переговоры». Когда другая сторона заявляет о своей жесткой позиции, возникает соблазн подвергнуть ее критике и отвергнуть. Если же партнер критикует наше предложение, нам чаще всего хочется встать на его защиту и в результате «увязнуть» в своей позиции. Если нападают на нас лично, мы начинаем защищаться и идем в атаку.

Словом, когда на нас нажимают, мы стремимся ответить тем же. В итоге мы входим в порочный круг позиционного торга, где атака и оборона поочередно сменяют друг друга. Нападете на позицию партнеров «связывает» их этой позицией, упорная защита предложения «тянет» нас. Так недалеко и до личных обвинений и нападков.

Чтобы предотвратить бесплодные споры и разорвать замкнутый круг (если он все же возник), *не нажимайте в ответ*. Попробуйте не нападать на позиции другой стороны, не защищать свои позиции в случае атаки на них и не контратаковать. Уклонитесь от удара и *направьте энергию на проблему* – как это делается в восточных единоборствах. Вместо отражения натиска сосредоточьтесь на выявлении интересов, изобретении взаимовыгодных вариантов и поиске объективных критериев.¹⁹

Увернуться от «удара» и направить его на проблему можно следующим образом. «Атака» скорее всего будет содержать в себе три элемента: усиленное настаивание на позиции; критику Ваших предложений; нападение на Вас лично. Рассмотрим каждый из них отдельно.

Не отвергая и не принимая позицию партнера, отнеситесь к ней как к одному из возможных вариантов. Ищите за ней интересы, принципы, которые она отражает, и подумайте о путях их оптимизации. Предположите, что занимаемая партнером позиция является искренней попыткой удовлетворить интересы каждой из сторон. Спросите его, как можно решить данную проблему. Рассмотрите, насколько вариант партнера отвечает интересам сторон и как он может быть улучшен с точки зрения удовлетворения этих интересов.

Стимулируйте критику. Спросите, что другой стороне кажется неверным. В критических суждениях партнера попытайтесь найти его истинные интересы и улучшите Ваши предложения, поставив себя на его место. Если Вам удастся это, Вы получите шанс превратить критику из препятствия на переговорах в составную их часть. Еще один способ придать критике созидательный характер состоит в том, чтобы осуществить инверсию (лат. *inversio* – *переворачивание*) и обратиться к другой стороне за советом.²⁰ Спросите, что они сделали бы на Вашем месте. Теперь партнер должен думать, каким образом ответить на собственную критику.

¹⁹ Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам. – М., 1996.

²⁰ Белланже Л. Переговоры. – СПб.: Нева, 2002.

С Вашей помощью он оказывается перед Вашей частью проблемы. Возможно, при этом и найдется толковое решение, которое снимет груз с Ваших плеч. Если партнер нападает на Вас лично, – это бывает не так уж редко, – постарайтесь избежать соблазна ответить тем же. Выслушайте его, покажите, что хорошо понимаете, о чем идет речь. Когда партнер выдохнется, направьте силу атаки на проблему. «Я понимаю Вашу озабоченность... Я хочу, чтобы Вы знали, что мы разделяем Ваше беспокойство... Мы хотим, чтобы возникшая проблема была решена... Что мы оба можем сделать, чтобы достичь договоренности как можно быстрее?» Вовлечению в дискуссию хорошо помогают два эффективных приема: *вопросы* и *паузы*. Используйте вопросы, а не утверждения – последние нередко провоцируют сопротивление. Вопросы же вызывают ответы, позволяют другой стороне изложить аргументы, а Вам – понять их. Вопросы могут стимулировать другую сторону обратиться непосредственно к проблеме. Психологически вопросы не провоцируют атаку, не выступают в качестве цели для нападения. Более того, вопросы не критикуют, они обучают.

Молчание, пауза – разумное оружие. Если Вам сделали невыгодное предложение, предприняли на Вас атаку, не нападайте в ответ. Иногда лучше промолчать, выдержать паузу, проявить сдержанность. Пауза возможна и в случае отрицательного ответа на Ваш вопрос. Люди обычно чувствуют себя неловко, когда все замолкает, особенно если знают, что поступают несправедливо. Длительная пауза создает ощущение неправоты, безвыходного положения, и партнер может почувствовать себя обязанным выйти из него, ответив на вопрос или предложив новый вариант.²¹ Проявите выдержку, не бросайтесь сразу же обсуждать новое предложение, продолжайте «держаться паузу». Этот прием может сделать переговоры самыми эффективными из всех, которые Вы проводили. Вариант паузы – объявить по договоренности «минуту молчания» (разной продолжительности).

«*Найти своих среди чужих*». Мало кто из участников переговоров принимает абсолютно самостоятельные решения в поисках информации, ее анализе и выработке рекомендаций они полагаются на свое окружение. Поэтому неплохо обеспечить своему предложению благосклонное отношение членов команды партнера. Используйте собрания и конференции, чтобы познакомиться с ними. Найдите предлог обсудить что-то по телефону. Поделитесь информацией представляющей Вас в выгодном свете. Часто большое влияние на руководителя оказывают секретари и рядовые сотрудники, поскольку они могут отбирать поступающую к нему информацию. Будьте неизменно учтивы и уважительны к персоналу из приемной партнера. Если Вам была оказана услуга, никогда не забывайте выразить свою признательность.

«*Принять первое предложение партнера*». Этот прием может применяться, когда предложение вполне приемлемо и у другой стороны нет намерения улучшить его; при опасности ужесточения партнером своей позиции; если есть основания полагать, что партнер не пойдет ни на какие уступки. Принимая первое предложение, большая вероятность, что переговоры придут к согласованию.

«*Пакетирование, или увязка*». Используется на всех этапах переговоров, хотя на каждом из них имеет свою специфику. Суть приема в том, что несколько предложений или вопросов увязываются и выносятся на рассмотрение в виде «пакета» (обсуждают не отдельно каждое, а в комплексе). Чаще всего увязываются выдвигаемые предложения, что бывает на третьем этапе переговоров независимо от того, когда – в начале или в конце переговоров – они были выдвинуты. Но возможен и другой вариант – с самого начала вопросы предлагаются к рассмотрению в комплексе.

Тогда «пакетирование» является сквозным приемом. На 1-м этапе задача стороны, предложившей «пакет», состоит в том, чтобы выявить реакцию партнера на принци-

²¹ Дмитриев А.В. Конфликтология. – М.: Гардарики, 2003.

альную возможность такой увязки; на 2-м – попытаться убедить его в принятии «пакета» именно в том виде, в каком он предложен (если стороны взаимодействуют в условиях позиционного торга). На 3-м этапе партнеры должны выработать окончательный вариант соглашения.²²

Торг или партнерские (принципиальные) – два типа «пакетирования». В один «пакет» вкладывают приемлемые и малопривлекательные для партнера предложения. При этом последние могут иметь очень отдаленное отношение к теме обсуждения. Тот, кто увязывает столь разные вопросы, исходит из того, что партнер, будучи крайне заинтересован в принятии важных для себя предложений из этого «пакета», примет и остальные. Получается своего рода «продажа с нагрузкой». В случае же отказа автор «пакета» может обвинить другую сторону в нежелании конструктивно подходить к решению вопросов. Вместе с тем этот прием предполагает размен уступок и увязку его – размена – в «пакете».

В рамках принципиальных (партнерских) переговоров «пакет» обычно является итогом, результатом дискуссии. Однако он может появиться и в начале переговоров, особенно если стороны хорошо знают позиции друг друга. В партнерских переговорах более эффективным может оказаться не раздельное обсуждение вопросов, а именно их увязка.

«Сыграть на интересе». Это разновидность «пакетирования». Приемлем в ситуациях, когда не воспользоваться им – значит упустить прекрасный шанс и осложнить себе жизнь. Если, к примеру, руководитель дает Вам чрезвычайно важное задание и Вы знаете, что ему без Вас не обойтись, – не спешите соглашаться. Воспользуйтесь ситуацией, чтобы решить вопросы, которые позже решить будет сложно – например, размер премии, служебный автомобиль или новая должность. Нечто подобное происходит и при покупке крупной вещи (автомобиль, компьютер, видеосистема). Вам могут пойти на уступки и обеспечить продление гарантии, сервисного обслуживания и т. п. Не откладывайте это на потом. Когда останется только подписать контракт и оплатить чек, Вы не станете поднимать эти вопросы. Заговорите о гарантии или сервисном обслуживании раньше, когда дело дойдет до цены другой стороне надо продать крупную вещь, и если она сочтет, что все упирается, например, в продление гарантии, Вам уступят.

«Отскок». В ходе переговоров сделайте нечто такое, что заставит партнера снова прийти к Вам. Это может быть скидка, дисконтная карточка, особые привилегии или гарантии подарочные сертификаты в счет последующих соглашений и т. д. Партнер не захочет терять эти льготы и продолжит сотрудничество с Вами.

«Поиск общей зоны решения». Партнеры сначала добиваются согласия относительно содержания совместного документа, то есть определяют «общую формулу решения». Затем, после достижения договоренности по принципиальным вопросам, отрабатывают детали соглашения. «Двухступенчатое» ведение переговоров значительно экономит время. Этот прием довольно широко распространен в переговорной практике.

«Разделение проблемы на отдельные составляющие». Стороны не пытаются решить всю проблему в целом, а выделяют в ней отдельные компоненты. И затем уже определяют, возможно ли достижение соглашения по каждому компоненту. Если некоторые аспекты проблемы решению не поддаются, есть смысл отложить их, «вынести за скобки» и не рассматривать.

Разумеется, подобный прием исключает достижение всеобъемлющего соглашения. Часто достижение частичного решения – громадный шаг вперед, особенно в сравнении с отсутствием какого бы то ни было соглашения. Обычно этот прием используется в переговорах при урегулировании конфликтных ситуаций: сначала снимаются вопросы, по которым позиции сторон совпадают или близки, а затем переходят к более сложным делам.

²² Дмитриев А.В. Конфликтология. – М.: Гардарики, 2003.

«Постепенное повышение сложности». Сначала следует обсудить более простые вопросы. Их решение скорее всего будет найдено, что позволит создать благоприятную деловую и психологическую атмосферу. В результате появляется реальная возможность достижения соглашения. В этом смысле использование данного приема может быть весьма продуктивным.

«От большого к малому». Использование этого приема – разновидности двух предыдущих – позволяет поэтапно и надежно довести партнера до момента принятия положительного решения; особенно эффективен в торговле. Зачастую партнер затрудняется принять окончательное, главное решение. В то же время ему совсем нетрудно решить второстепенный вопрос. Партнеру предоставляется возможность принять несколько незначительных решений, которые в совокупности подведут его к главному.

Очень многие не в состоянии решиться на серьезный шаг. По этой причине они идут на любые уловки, лишь бы их не застали врасплох и не вынудили принимать важное решение. Профессионал, умело использующий на переговорах прием «от большого к малому», оказывает, таким образом, немалую услугу своему партнеру. В принципе последний хотел бы принять важное решение, и профессионал помогает ему, отсекая от серьезного решения и одновременно направляя к нему. Подчас партнер даже испытывает облегчение оттого, что с его души сняли столь тяжкое бремя. Таким образом, десять малых решений десятикратно облегчают партнеру проблему принятия одного большого решения.

«Блокирование». Характерно для многосторонних переговоров и состоит в согласовании своих действий с партнерами, выступающими с тех же позиций. При большом количестве сторон решение находится сначала для части из них, что облегчает затем поиск окончательного решения, поскольку блок партнеров выступает согласованно и способен «пробить» нужное решение. Но этот прием может быть использован и для прямо противоположных целей: с его помощью реально не позволить провести какое-либо решение посредством выдвижения альтернативного варианта от участников, стоящих на общих позициях. Роль подобного «архитектора» на переговорах может сыграть посредник или один из участников многосторонних переговоров, чьи интересы заключаются в достижении самого (соглашения, а не в конкретных его условиях).

Процедура одного текста почти всегда крайне важна для многосторонних переговоров.

Можно подготовить проект и отдать его на суд критики. И даже если другая сторона не пожелает разговаривать с Вами (или наоборот), представить текст проекта может третья сторона.

«Единственная претензия». Допустим, Вам попался трудный партнер. Можно попробовать подвести его к мысли, что у него одно возражение против Вашего предложения: «Правильно ли я понял, что большая часть того, о чем мы вели переговоры, Вас вполне устраивает? А Ваше возражение – единственная претензия к предлагаемому проекту? Значит, Вы согласны с тем, что все остальное Вам подходит? Следовательно, Вы бы пошли на соглашение, если бы не это единственное сомнение?» Когда потенциальный партнер ответит «да», Вы близки к успеху. Ваша задача теперь сводится к тому, чтобы найти точный, исчерпывающий ответ на его единственное возражение. Если Вам это удастся, партнер из потенциального становится реальным.

Секрет приема в том, что Вы сначала получаете обязательство от партнера по переговорам, что он непременно примет Ваше предложение, если Вы сумеете рассеять его сомнения, которые оказываются, таким образом, единственным препятствием к соглашению.

«Выжидание». Этот прием связан с закрытием своей позиции и используется обычно на многосторонних переговорах. Применяющая его сторона стремится сначала выслушать Мнение или предложение партнера, чтобы в дальнейшем в зависимости от полученной информации очерчивать свою точку зрения. В измененной форме «выжидание» может поль-

зоваться и на двусторонних переговорах. В этом случае одна из сторон склонна скорее запрашивать информацию у партнера, чем подробно излагать собственную точку зрения.

И все же можно рекомендовать не «озвучивать» первые свои условия. Пусть начнет партнер, тогда Вы тоньше прочувствуете его позицию. Даже если его предложение окажется не совсем приемлемым, Вы будете представлять, что у него на уме и предстоит ли серьезная борьба. Конечно, у другой стороны такие же намерения. Но если Вы покупаете, а он продает, то, как правило, партнера можно убедить назвать цену первым, поскольку он знает и цены, и обстоятельства данной сделки.

«*Саями*». Этот тактический прием можно рассматривать как разновидность предыдущего. Он представляет собой медленное, постепенное приоткрывание своей позиции или последовательное, поэтапное продвижение по аналогии с резанием тонкими кусочками колбасы «саями». При этом могут преследоваться разные цели: получить максимально полную информацию от партнера; сформулировать предложения в максимально выгодном для себя виде; затягивать переговоры при неготовности решать проблему и т. д.²³

Применяя метод «саями», не допускайте того, чтобы у партнера создалось впечатление, будто Вы стараетесь что-то у него отнять. Опытный продавец, продающий товар на вес, не бросит на весы громадный кусок, чтобы отрезать от него по кусочку. Наоборот, он сначала положит небольшой кусок, а затем станет добавлять до нужного веса.

«*Смена стиля*». В некоторых случаях целесообразно менять стиль ведения переговоров, особенно с одним и тем же партнером. Это необходимо для того, чтобы предотвратить следующую ситуацию: партнер настолько хорошо начинает понимать Ваши мысли и цели, что оказывается в состоянии манипулировать Вами. Чтобы лишить его такой возможности, попробуйте сменить стиль. Сегодня Вы можете быть мягким и уступчивым, а завтра – требовательным и даже жестким. Вместо офиса местом переговоров можно избрать ресторан.

Если с проблемой долго и безуспешно «сражался» мужчина, поручите это дело женщине. Прием неожиданная уступка – примите первую названную цену и не пытайтесь ее сбить. Лишив другую сторону возможности манипулировать собой, Вы побудите его говорить только по делу и относиться к Вам с осторожностью и уважением. Смена стиля может также означать расширение или сужение Вашего участия в деле; разделение проблемы на части; новое ее обозначение, смену подхода или уровня, на котором она решается.

«*Изюминка*». Психика людей устроена таким образом, что их реагирование на какое-либо явление (предложение) определяется характером его заметности. Человек нуждается в легкой постоянной встряске – так изюминка при ее надкусывании приятно подчеркивает последовательность вкусовых ощущений этого продукта.

«*Особые усилия*». Есть деловые люди, с которыми довольно трудно встретиться, например, в силу их большой занятости или мобильности.

Допустим, Вы договорились провести с таким партнером важные переговоры, однако накануне он сообщает, что улетает в Сургут. Ничто не мешает спросить, каким рейсом и в какое время он улетает. Затем спросите его, нельзя ли Вам лететь вместе с ним. Скорее всего, он будет польщен таким решением и согласится. После этого позвоните в авиакомпанию, закажите билет и окажитесь в кресле рядом с нужным вам человеком. Таким образом, Вы получите два или три часа на деловые переговоры. Ведь это Ваш партнер. В самолете он принадлежит Вам. Ему некуда скрыться, он не может от Вас избавиться, не может испариться. Ему ничего не остается, как сидеть в кресле рядом. И если Вы хорошо подготовились, из самолета Вы можете выйти с заключенным договором и благодарностью партнера за готовность пойти навстречу его обстоятельствам.

²³ Бройниг Г. Руководство по ведению переговоров. – М.: ИНФРА-М, 1996.

«Утечка информации». Пущенная «ненароком» и просочившаяся к партнеру информация может укрепить Вашу позицию. Здесь срабатывает психология: люди могут не поверить Вам, но поверят тому, что говорят о Вас другие. Найдите «длинные языки» в своем окружении и используйте их для утечки информации. Скажите, что во время переговоров Вам поступили чрезвычайно выгодные предложения от других партнеров. Или Вам предложили другое место, и Вы подумываете уйти из этой фирмы. Возможно, партнеры после получения подобной информации будут сговорчивее.

«Предупреждение». Опытные в переговорах люди редко прибегают к угрозам. Им это не нужно – есть масса способов передать ту же информацию иным образом. К тому же угрозами можно достичь обратного эффекта – они стимулируют сопротивление, затрудняют другой стороне принятие решения. Предупреждение – вполне законный метод. Он противостоит угрозам и в гораздо меньшей степени может спровоцировать контругрозы (контрпредупреждения).

К Вашему предупреждению отнесутся серьезнее, если Вы продемонстрируете готовность реализовать свои действия. Поэтому, во-первых, предупреждайте, о Ваших реально возможных действиях, во-вторых, подкрепляйте свои слова документально (письмо в газету, бланк заказа другой компании, копия правил для арендаторов и т. д.).

«Создать высший авторитет». Если партнер пытается влиять на Вас чужим авторитетом – авторитетом крупного специалиста, эксперта. Его задача – заморозить Вас своей ученостью и запутать терминологией. Не стоит паниковать. Лучше стать на это время скептиком, хотя и вежливым. Но на следующий день приведите еще более выдающегося эксперта, который мог бы сыграть ту же роль, особенно если его авторитет и заслуги внушают огромное доверие. Разумеется, предварительно необходимо его подготовить по всем вопросам и убедиться, что он ясно представляет свою роль. В ходе переговоров, правда, нельзя допускать, чтобы вся инициатива перешла к этому специалисту. Удерживая его в роли подчиненного Вам эксперта, Вы тем самым создаете свой собственный авторитет.

«Сознаться в очевидном». Если у Вас есть заведомо слабые места, которые невозможно скрыть, расскажите о них партнеру до того, как он сделает это сам. Это честно и порядочно и упрощает один из аспектов переговоров: другой стороне теперь не нужно цепляться к качеству Вашего товара или услуг – оно и так на виду. Видя перед собой порядочного человека, партнер скорее всего и условия сочтет справедливыми.

Обратите внимание: речь идет только об очевидных вещах, которые все равно будут вскрыты. Честные переговоры вовсе не требуют полного раскрытия других замыслов.

«Крайний срок». Этот прием предполагает использование крайнего срока, до истечения которого партнеру необходимо во что бы то ни стало решить проблему. Чем ближе этот срок, тем беспокойнее партнеру, тем проще побудить его к уступкам, на которые бы раньше он не пошел. Следовательно, не стоит торопиться с решением какого-либо вопроса, если на то нет особых причин, так как по ходу дела ситуация может измениться в лучшую сторону для Вас.

Сохраняя крайний срок в секрете, продемонстрируйте партнеру свою незаинтересованность в нем, подкрепив ее высказыванием в таком духе: «Само соглашение важнее любых сроков». Посмотрите, как он на это отреагирует. Необходимо одно предостережение: крайний срок (подчас мнимый) заставляют людей действовать решительно и оказывать на партнеров по переговорам активное давление, попытаться «вытянуть» согласие, что недопустимо в честных переговорах.

«Действовать своевременно». Этот прием предполагает Учет уроков предыдущего подхода. Это означает, что следует стремиться провести переговоры до того, как их исход станет для Вас жизненно важным. Крайний срок может заставить Вас согласиться на невы-

годные условия, вынудить проявлять беспокойство, он не позволит спокойно все обдумать и принять решения.

«*Особая срочность*». Когда есть выбор, людям свойственно оттягивать решение серьезного вопроса. Поэтому иногда полезно создать атмосферу срочности, дать партнеру повод действовать немедленно, а не откладывать решение, чтобы сохранить деньги. Это должно его убедить, что, выжидая, он теряет деньги, а чтобы приумножить капитал, надо действовать незамедлительно. Профессионалы умело создают впечатление срочности, и этот прием прекрасно срабатывает в различных областях деловой жизни.

«*Ограниченное предложение*». Мы все знакомы с этим приемом, ибо встречаемся с ним практически ежедневно, особенно в торговле. Примеры можно найти в газетных объявлениях: «Только 13-го числа месяца», «Скидки до 2 апреля» и т. д. Цель приема – стимулировать спрос и, соответственно, продажи посредством ограничения периода торговли. Он создает ощущение «срочности». Использованный вовремя и к месту, может быть весьма эффективным в ходе переговоров.

Метод «ограниченного предложения» эффективен при продаже недвижимости: «Я знаю, что Вам очень нравится этот дом, но есть еще два клиента, которые готовы оформить его покупку через два-три дня. Поэтому хотел бы предупредить, что Вы можете потерять его раз и навсегда, если мы сегодня же не оформим все бумаги».

«*Особое предложение*». Этот прием – разновидность предыдущего. Он очень эффективен при работе с нерешительным партнером, который склонен откладывать решение о принятии Вашего предложения, которое его устраивает. Требуется немного подтолкнуть такого партнера, чтобы он решился вложить деньги или предпринять усилия. Допустим, Вы сделали практически все возможное, партнер почти согласен, но колеблется, и соглашения как не было, так и нет. Вот тут наступает подходящий момент для «особого предложения» – своего рода *подарка фирмы*, который возможен только сегодня. Этот по-иному окрашивает ситуацию. Вы говорите потенциальному партнеру, что *только сегодня* (или в любой устраивающий Вас срок) он может воспользоваться Вашим предложением и получить подарок от фирмы. Если же он не предпримет активных действий в указанный Вами срок, то лишится всего.

«*Особое предложение*» – всегда мелочь по сравнению с основным предложением, но предоставляется бесплатно! Услуга в несколько долларов может перевесить чашу весов, и партнер заключит с Вами соглашение на несколько тысяч долларов.

«*Допущенная сделка*». Если в целом переговоры проходят удовлетворительно, то на одном из заключительных этапов Вы допускаете, что вопрос о заключении соглашения решен, и соответственно выстраиваете дальнейший разговор:

«*Давайте обсудим, в каком режиме будет проходить работа группы наших консультантов у Вас на фирме. Мне представляется, что в течение недели они смогут выполнить поставленные Вами задачи. Если же будут нужны дополнительные усилия, наши консультанты готовы и к этому. Я бы хотел уже завтра направить к Вам руководителя группы. С кем ему необходимо взаимодействовать?*»

Этот прием может с успехом использовать любой участник переговоров. Даже если прием не сработал в первый раз, продолжайте использовать его, не смущаясь неудачей.

«*Показать свою заинтересованность*». Очень часто неопытные бизнесмены рассчитывают на какие-то необыкновенные, изощренные методы на переговорах. Между тем успех нередко приносят самые элементарные приемы. Один из простейших и действенных – показать свою заинтересованность.

«*Выбор без выбора*». Вы делаете два разных предложения. Партнер, естественно, выбирает то, которое его устраивает, и игнорирует другое. Усиленный вариант этого приема – Вы сознательно делаете два предложения, подталкивая партнера выбрать меньшее «зло».

Например, за относительно мягким предложением следует жесткое требование. Партнер невольно возвращается к первому варианту.

«*Вилка*». В артиллерии этим словом обозначают прием, при котором первый снаряд выпускают за целью или слева от нее, второй – перед целью или справа от нее, третий же, без особого прицеливания, попадает, как правило, точно в цель. Если должник не платит, попробуйте на переговорах с ним предъявить счет на сумму, значительно превышающую величину долга (набежавшие проценты, упущенная выгода, изъятые из оборота деньги, пеня и т. д.). Скорее всего, он начнет ее оспаривать – тем самым признавая настоящую сумму. Так он быстрее приблизится к пониманию того, что лучше заплатить – такую-то мелочь!

«*Рекомендательные письма*». Во многих случаях рекомендательные письма оказывают более сильное воздействие на ход переговоров, чем другие приемы. Рекомендательное письмо – это свидетельство предыдущего партнера о том, что он полностью удовлетворен сотрудничеством с Вами – услугами, товаром, фирмой, ее главой. Рекомендательное письмо имеет и другое преимущество: оно написано и подписано, а это убедительное доказательство, которое невозможно оспаривать. Эта практика пока не слишком распространена в России, однако вполне нормально «коллекционировать» такие письма и без ложной скромности показывать их на переговорах как весомый аргумент в Вашу пользу.

Рекомендательное письмо – эффективное средство в выстраивании отношений с недоверчивыми людьми. Они готовы к сотрудничеству, но хотят быть уверенными в достоверности Ваших слов. Они осторожны, возможно, потому, что уже имеют печальный опыт и не желают повторять своих ошибок. Два-три рекомендательных письма от известных людей могут оказаться решающим аргументом для них.

Поэтому во время переговоров держите под рукой несколько рекомендательных писем на случай необходимости. Изучите потенциального партнера и продемонстрируйте ему «идеальное» рекомендательное письмо, наиболее подходящее для данного конкретного случая и партнера. Способы получения таких писем могут быть различные – попросите партнеров изложить свое мнение письменно, ответить на вопросы Вашей анкеты, помогите им написать такие письма и т. д.

«*Избегать простых исполнителей*». Не стоит вести переговоры с тем, кто не имеет таких же, как и Вы, полномочий на уступки и решения. Любые уступки теряют смысл, если по окончании переговоров Вы вдруг слышите, что все это теперь надо согласовать с шефом. Вы уже раскрыли свои карты, так что завтра партнеров надо ждать с возросшими требованиями.

В каждой фирме есть так называемые «key-persons» – ключевые люди, от которых зависит решение. Это может быть вовсе не директор и не его заместитель, а человек, занимающий совсем не престижную должность. Однако его мнение часто бывает решающим в силу различных обстоятельств – квалификации, опыта работы в данной области, личных связей, детального знания предмета. Опытные деловые люди тратят много времени и денег на выявление именно таких людей и стараются выйти, прежде всего, на них. Если все же Вы потеряли бдительность и ввязались в переговоры с представителем, не обладающим реальными полномочиями, то воспользуетесь следующими рекомендациями: постарайтесь избежать каких-либо уступок вообще; заявите, что тоже оставляете за собой право пересмотреть Ваши решения.

Вы также можете воспользоваться этим приемом для того, чтобы либо отсрочить окончательный ответ, либо вообще отказаться от сделки, если в ходе переговоров поняли ее невыгодность.

«*Договариваться по частям*». Этот прием отчасти связан с предыдущим, отчасти с приемами «Разделение проблемы на отдельные составляющие». Если избежать переговоров с представителем с недостаточными полномочиями (продавцом, агентом) невозможно,

стремитесь, чтобы соглашение утверждалось пункт за пунктом. Многие сделки распадаются в последний момент лишь потому, что кто-то, не участвовавший в переговорах, говорит «нет». Чтобы не допустить этого, ведя переговоры с подчиненным, разбейте соглашение на самостоятельные части и представьте каждую так, будто это отдельная сделка. Такой «метод накоплений», с одной стороны, обеспечивает соглашение в целом, а с другой – оказывает психологическое воздействие на продавца или агента, постоянно напоминая ему о его некомпетентности.

«*Уступать оправданно*». Уступки – неотъемлемый элемент переговорного тактического арсенала. Тем более необходимо использовать их грамотно. Делать уступки необходимо постепенно, учитывая обстоятельства и их предполагаемую эффективность. Нельзя забывать, что каждая уступка может указывать не только на Ваше благородство, но и на ослабление Ваших позиций. И если сделать брешь слишком большой, агрессивный партнер проникнет сквозь нее и постарается добиться еще больших преимуществ для себя.

Существует несколько фундаментальных правил, регулирующих процесс уступок: сделайте так, чтобы все Ваши уступки выглядели логично; никогда не показывайте, что действуете под нажимом – это может повлечь дальнейшее давление; сделайте уступки минимальными; делайте только по одной уступке за раз.²⁴

«*Уступка за уступку*». Крайне нежелательно делать уступки, не получая что-либо взамен. С каждой уступкой соглашение становится все менее привлекательным и выгодным. Вы обязаны за каждую уступку получить что-то. Не рассчитывайте, что Ваша покладистость зачтется. Надо твердо требовать от партнера компенсации Ваших уступок, если, конечно, это не какой-либо особый случай. Если партнер отказывается что-то предложить, перед Вами скорее противник, нежели партнер. В таком случае Вы имеете все основания занять более жесткую позицию. Тем самым Вы дадите ему понять, что вряд ли он может что-либо требовать или просить, не предлагая ничего взамен.

«*Переговорный гамбит*». **Гамбит** (фр. *gambit* – дать подножку) – начало партии в шахматах или шашках, в которой жертвуют фигуру ради выигрыша качества или получения активной позиции. В переговорах возможны «жертвы» – уступки, за которые партнеры надеются получить качество или активную позицию. При этом целесообразно следовать определенным правилам игры. Уступки могут быть незначительными, но важно дать понять партнеру, что они чрезвычайно ценные и он обязан также позитивно отреагировать. Иначе говоря, ничего не отдавайте без борьбы, сожаления или их видимости. Покажите всем своим видом, как непросто Вам идти на эту «жертву». От этого значимость уступки в глазах партнера только растет, и он чувствует, что должен ответить чем-то не менее ценным. Придайте значимость Вашему предложению или уступке за счет весомо и правдоподобно звучащих аргументов.

«*Дублер*». Вы намерены сделать крупное приобретение – купить дом, предприятие, земельный участок, уникальную вещь. Довольно сложно в таких случаях узнать реальную цену, на которую согласится продавец Ваш партнер по переговорам. Однако это возможно с помощью дублера, подставного лица. Ваш юрист, бухгалтер или просто добрый знакомый прекрасно подойдут для этой роли. Вероятно, этот прием не всегда срабатывает, но если даже он оказывается эффективным два-три раза в жизни, то и это немало.

«*Уход*». Этот тактический прием связан с закрытием позиции и применяется чаще всего тогда, когда затрагиваются вопросы, нежелательные для обсуждения. Вероятно, каждому из нас хотя бы раз приходилось прибегать к различного рода «уходам», и не только в рамках переговоров. Примерами «ухода» в рамках переговоров можно считать просьбу отложить или перенести рассмотрение вопроса, уклончивый или неопределенный ответ,

²⁴ Корэн Л., Гудмэн П. Искусство торговаться, или Все о переговорах. Минск, 1995

игнорирование вопроса, многословие и разговор не по существу, затягивание переговоров, бездействие и т. д. «Уход» как тактический прием может сыграть как положительную роль, так и отрицательную. Позитивные результаты могут выражаться в возможности согласовать вопрос с третьими организациями, хорошо продумать все «за» и «против», разрядить напряженную ситуацию.

Уход из-за стола переговоров позволяет избежать нежелательной сделки.

Иногда «уход» является единственным средством заключить такое соглашение, какое Вы хотите. Каждый может оказаться в ситуации, когда в ходе переговоров главным способом достижения успеха является способность встать и уйти, сказав «нет». Условия соглашения редко становятся менее выгодными, если Вы покидаете стол переговоров. Будьте готовы уйти, и готовы действительно это сделать. У Вас еще появится возможность вернуться, и условия при этом будут лучше.

К издержкам «ухода» относятся опасность утраты партнера, необратимого изменения ситуации, когда для одной из сторон переговоры теряют всякий смысл, а также экономические, экологические, моральные и иные потери. Поэтому не стоит злоупотреблять этим приемом. Если есть возможность ответить сразу, лучше сделать это без задержек.

Таким образом как и переговоры в целом, классифицировать тактические приемы можно по разным основаниям:



Правила психологической «войны»

Создание дискомфортных условий. Этот прием направлен на то, чтобы Вы почувствовали себя «не в своей тарелке», и у Вас появилось подспудное желание завершить переговоры как можно быстрее. Найдите источник дискомфорта. Это может быть чрезмерный шум или духота в помещении, отсутствие условий для конфиденциальных консультаций, демонстративная спешка и т. п.

Противодействие. Заявите, что условия, в которых проходят переговоры, Вас не устраивают. Можно предложить поменяться местами, сделать перерыв, найти другое место и время – словом, добиться более комфортных условий.

Личная неприязнь и выпады. Это может выражаться в насмешливом отношении, замечаниях по поводу одежды или внешнего вида, выражении сомнения в Вашем статусе, возможностях, компетентности. Другая сторона позволяет себе не слушать Вас и вынуждает несколько раз повторять только что сказанное, заставляет себя ждать, прерывает переговоры ради других дел, ведет посторонние разговоры, в том числе телефонные, сознательно избегает визуального контакта.

Противодействие. Выявите подобную тактику, жестко поставьте вопрос о ее правомерности и обсудите его с другой стороной. В большинстве случаев это предотвращает рецидивы подобной тактики. Будьте настойчивы и невозмутимы, выскажите все, что собирались сказать.

Трюк «плохой – хороший». Иногда другая сторона пытается «сыграть на контрасте»: один из ее представителей предлагает более выгодные условия, чем за пять минут до этого его коллега. Подобную «мизансцену» могут разыграть партнеры, при этом мелкая уступка «хорошего» собеседника на фоне жесткости «плохого» может выглядеть как крупное одолжение, хотя на деле это далеко не так. Этот прием – типичное психологическое манипулирование.

Противодействие. Раскрыть уловку другой стороны и тем самым нейтрализовать ее.

Иногда «плохой» может сидеть где-то за сценой или вообще оказаться фикцией («у нас ситуация намного лучше, чем у наших коллег»). Поэтому если сидящий перед Вами ссылается на «главного», добейтесь встречи непосредственно с ним.

Угрозы. Угрозы в отечественной деловой практике – распространенное явление. Многие из них выходят за пределы и должны быть предметом внимания правоохранительных органов, поэтому криминальные приемы мы оставляем за рамками нашего рассмотрения.

Что касается обычной деловой жизни, которая бывает очень жесткой, то угрозы – один из таких жестких приемов, причем нечестных. Угрозы – это давление. Угрожать легче, чем сделать разумное предложение: достаточно всего несколько слов, и если они произведут ожидаемое впечатление, то и делать ничего не надо.

Противодействие. Реагировать на угрозы необходимо только тогда, когда они реальны. Если же, на Ваш взгляд, это не более чем блеф, лучше нейтрализовать давление с помощью некоторых приемов. Проигнорируйте угрозы, отнеситесь к ним как к несанкционированным, высказанным слишком поспешно или просто не имеющим отношения к делу. Заявите, что идет запись разговора и, соответственно, угроз – тогда высказывать их в Ваш адрес окажется делом рискованным. Можно предупредить другую сторону, что Вы обратитесь в прессу и заявите о несостоятельности своих «партнеров», поскольку они не нашли ничего лучшего, чем прибегнуть к угрозам. Необходимо при этом опираться на закон и четкие моральные и деловые устои. Ваш ответ может выглядеть примерно так:

Контрольная таблица. «Яд» и «противоядие» в спорах

Прием	Противодействие
Создание дискомфортных условий	Добиться более комфортных условий путем смены места или времени встречи
Личная неприязнь и выпады.	Будьте настойчивы и невозмутимы
Трюк «плохой - хороший»	Раскрыть уловку другой стороны
Угрозы.	Заявите, что идет запись разговора

Противодействие позиционному давлению

Отказ от переговоров. Это разновидность «ухода», приема, который мы рассмотрели выше, как преимущественно конструктивный. Отличие его от «классического ухода» состоит в том, что другая сторона заявляет о своих требованиях: «Встретимся в суде», вообще не вступая в переговоры.

Противодействие. Можно рассматривать отказ как маневр, стремление использовать свое согласие на переговоры, как приманку для получения каких-либо уступок. В качестве ответа на этот маневр целесообразно *объявить о предварительных условиях* переговоров. Не исключено, что они вполне устроят тех, кто отказывается от них.

Можно также попытаться *выявить мотивы*, стоящие за отказом пойти на переговоры. Это могут быть опасения придать значимость Вашему статусу самим фактом переговоров; быть подвергнутым сокрушительной критике за проявленную «слабость»; разрушить непрочное внутреннее единство другой стороны, а также неверие в возможность соглашения. В ответ можно предложить переговоры в виде переписки, с участием третьей стороны, посредничество частных лиц.

Обратите также внимание на возможности, присущие «обратному методу», рассмотренному в предыдущей главе, здесь именно это и требуется.

Завышение требований. Этот прием – один из наиболее распространенных. Суть его в том, чтобы запросить как можно больше или отдать как можно меньше. Довольно часто полагают, что окончательный вариант соглашения лежит где-то между предложением и требованиями другой стороны. Если другая сторона придерживается той же логики, ее предложение может оказаться смехотворным. Завышенные требования используются в расчете на более выгодный конечный результат. Нередко в позицию включают условия, которые потом можно безболезненно снять, потребовав взамен аналогичных шагов со стороны партнера. Использование этого приема свидетельствует прежде всего об отсутствии деловой культуры, в частности, ведения переговоров, а также необходимых знаний и навыков.

Противодействие. Ни на секунду не воспринимайте все это всерьез, если только не подготовили нечто не менее смехотворное. Дайте понять, что Вам видна абсурдность требований партнера. Поставьте вопрос о справедливости использования подобной тактики и более разумном отношении к делу. Пригрозите уйти, если оппонент не одумается. Предложите ему обосновать свои слова на цифрах и фактах. Сделать это ему не удастся, что сильно подорвет кредит доверия к нему, обстоятельство, которое может Вам пригодиться.

Расстановка ложных акцентов в собственной позиции. Партнер демонстрирует высшую степень заинтересованности в решении вопроса, хотя он является для него второстепенным. Чаще всего это делается для торга: проблема в дальнейшем снимается, чтобы получить уступки по другому, более важному вопросу. Используется этот прием и для воздействия на общественное мнение в благоприятном для себя направлении

Противодействие. Дайте понять партнеру, что Вам непонятна его тактика. Поставьте вопрос о ней на обсуждение, подвергните сомнению ее законность и обоснованность. Не нападая на партнера, попытайтесь выявить его интерес, предложите использовать объективные критерии и рассмотреть взаимоприемлемые варианты.

Растущие требования. Случается, что в ходе переговоров другая сторона начинает выдвигать новые требования с каждой Вашей уступкой или в обмен за свою требует вернуться к уже решенному вопросу. Тем самым другая сторона демонстрирует, что не считает необходимым уступать по всей проблеме, а также подталкивает к мысли быстрее согласиться с очередным ее требованием, пока она не выдвинула новые. И даже уже после заключения соглашения возвращается к тому, чтобы пересмотреть пункт-другой.

Противодействие. С таким партнером иметь дело довольно трудно: самая надежная сделка может «растаять» прямо на глазах. Лучше всего отказаться от любых переговоров, если партнер не согласится строго придерживаться принципа «Сделка есть сделка». Или, после того как Вы удостоверитесь в подобной тактике, скажите об этом прямо и возьмите перерыв, чтобы обдумать, стоит ли продолжать переговоры и на какой основе. Это поможет избежать импульсивной реакции и одновременно заставит другую сторону задуматься о более солидном поведении. Когда переговоры возобновятся, партнеры, если они заинтересованы в соглашении, будут более серьезными.

Уместно вернуться за стол переговоров и в случае, если у Вас появились новые обстоятельства или Вы сами не против кое-что изменить. Важно лишь помнить: самый большой раскол начинается с маленькой трещины, поэтому иногда лучше довольствоваться тем, что у Вас уже есть.

«Сжигание мостов». Делается это для того, чтобы отрезать себе дорогу к отступлению. В принципе в искусстве управления собственным временем и характером это вполне подходящий прием. Когда руководитель самому себе или перед лицом команды заявляет о том, что он обязуется добиться таких-то результатов к такому-то сроку, это стимулирует ответственность и самодисциплину.

Пример: *Юлий Цезарь, переправившись со своими легионами через Ла-Мани, приказал солдатам остановиться на меловых утесах Дувра: взглянув вниз с высоты двухсот футов над морем, они увидели красные языки пламени, охватившего все корабли, на которых они прибыли. Римляне находились во враждебной стране, единственная связь с континентом исчезла, последнее средство отступления было сожжено, и им оставалось только одно: наступать и побеждать. Так они и сделали.*

Однако «сжигание мостов» перед предстоящими переговорами – это уже уловка. Когда Ваш партнер заявляет в прессе, по радио, своей команде, при третьей стороне о конкретных «рубежах» на переговорах с Вами (сбить Вашу цену не менее чем на 20 %, добиться повышения надбавки на 15 %, и не меньше), он обязан стоять на этих «рубежах», не делая ни шагу назад. Иначе может «потерять лицо». Это пример экстремальной тактики, нацеленной на создание такой ситуации, когда уступить невозможно. Парадоксально, но факт: партнер укрепляет свою позицию, просто ослабляя контроль за ситуацией.

Противодействие. Вы можете обвинить другую сторону в блефе и вынудить ее пойти на уступки, которые она потом вынуждена будет объяснять тем, кому делала заявления. Надо разрушить очевидность причинной связи между этими заявлениями и необходимостью добиваться именно этих «рубежей». Дайте обязательству партнера или тупиковой ситуации такую интерпретацию, чтобы эта связь была разрушена или ослаблена.

Можно отделаться шуткой и не воспринимать эту тактику всерьез. Положите в основу взаимодействия с партнером логику дела, принцип: «Я понимаю, Вы сделали публичное заявление. Но в моих правилах никогда не принимать давление во внимание. Давайте теперь поговорим об особенностях дела».

Главное, избегайте превращать обязательство в центральный вопрос. Не придавайте этому значения, и другой стороне будет легче отступить.

«Я бы рад, но вот мой партнер». Довольно распространен прием, когда противоположная сторона оправдывает свою неуступчивость следующим образом: один из ее представителей заявляет, что лично у него нет возражений против соглашения, но его «упрямый» партнер вряд ли позволит заключить его.

Противодействие. Сначала удостоверьтесь в применении этой тактики. Не обсуждая ее со своим оппонентом, попробуйте решить вопрос по существу, зафиксировав соглашение по возможности письменно. Затем поговорите напрямую с «неуступчивым партнером» –

компаньоном, держателем контрольного пакета акций, женой, если, конечно, они имеют ко всему этому отношение.

Преднамеренное затягивание переговоров. Если другая сторона сочтет, что задержка ей на руку, она может попытаться затянуть переговоры. Мотивы могут быть разными: заставить Вас нервничать или проявлять нетерпение; оказать психологическое воздействие; дождаться падения курса; проработать другой вариант. Хотя эти расчеты могут и не оправдаться, тратить время на ожидание – дело малоприятное.

Противодействие. Поставьте эту тактику под сомнение и обсудите ее с другой стороной. Подумайте о создании ситуации, при которой возможности другой стороны будут уменьшаться, например, начать переговоры с другим партнером по тому же поводу. Поищите объективные условия, которые были бы убедительны и для Вас, и для партнера и заставляли бы придерживаться конкретного срока. Например, возможная просрочка платежа, конец финансового года, уплата налогов, зарубежная поездка, предстоящая конференция, ежегодное собрание акционеров или попечителей, окончание контракта, завершение законодательной сессии. Партнер не сможет игнорировать чисто внешние события, ход которых лично от Вас не зависит.

Выбор без выбора. Категоричное заявление: «Или берите, или уходите!» – является откровенной агрессией, вынуждающей защищаться. Разумеется, нет ничего предосудительного в том, чтобы поставить другую сторону перед выбором, и в действительности большая часть бизнеса «делается» именно так, как покупка товара в супермаркете по фиксированным ценам. Однако это метод осуществления бизнеса или политики (не самый, кстати, удачный), но не ведение переговоров.

Противодействие. Сначала проигнорируйте эту тактику. Продолжайте говорить, будто ничего не слышали. Не реагируйте, если другая сторона повторит свой удар. Поменяйте тему разговора, предложив, если возможно, другое решение. Выскажите предположение, что Вас неверно поняли. Или заявите, что такое отношение к переговорам не годится. Дайте понять, что партнер потеряет при отсутствии соглашения, и помогите ему найти способ «спасти лицо». То есть вместо того чтобы мешать ему выиграть, помогите ему достойно проиграть (по отношению к жесткой позиции, разумеется, а не по сути дела), выбраться из сложившейся ситуации.

Например, в ответ на «последнюю цену» можно заявить: *«Эта сумма была Вашим последним предложением перед тем, как мы договорились о том, что транспорт для этой операции мы найдем сами».* Как и в других ситуациях, здесь особенно необходим запасной вариант на случай, если Вам действительно придется уйти.

Контрольная таблица. «Лекарство» против оказываемого на Вас давления

Вид давления	Противодействие.
Отказ от переговоров	Объявить о предварительных условиях переговоров
Завышение требований	Не воспринимать всерьез
Расстановка ложных акцентов в собственной позиции	Дать понять партнеру, что Вам непонятна его тактика
Растущие требования	Взять перерыв, чтобы обдумать, стоит ли продолжать переговоры
«Сжигание мостов»	Обвинить другую сторону в блефе и вынудить ее пойти на уступки
«Я бы рад, но вот мой партнер».	Поговорить напрямую с «неуступчивым партнером»
Преднамеренное затягивание переговоров.	Начать переговоры с другим партнером по тому же поводу
Выбор без выбора.	Дать понять, что партнер потеряет при отсутствии соглашения

Парирование замечаний

Как вы относитесь к замечаниям? Мешают ли они вам в достижении договоренности в беседе или не мешают? Вероятно, не мешают, ибо человек без замечаний – это человек без собственного мнения. Замечания собеседника означают, что он вас активно слушает, следит за вашим выступлением, тщательно проверяет вашу аргументацию и все обдумывает. Поэтому замечания и доводы собеседника не следует воспринимать как препятствия в ходе беседы, наоборот, они облегчают беседу, так как указывают:

- начал ли вообще ваш собеседник интересоваться темой;
- в каких положениях еще предстоит убедить собеседника;
- что думает собеседник о сущности дела.

Существуют следующие разновидности замечаний.²⁵

Невысказанные замечания – это такие замечания, которые собеседник не успевает, не хочет или не смеет высказать, поэтому вы должны сами их выявить и нейтрализовать.

Анализ: собеседник не произнес ни слова, но заметно, что он выражает сомнение и недовольство.

Причина: молчаливость или недоверие к вам, а часто невозможность сделать замечание из-за вас самих.

Тактика: обуздать свою разговорчивость и перейти к диалогу с собеседником с помощью «открытых вопросов», например: «Что вы думаете об этом?», «Какой подход, по вашему мнению, лучше?», «Какие возможности для устранения этого вы видите?»

Отговорки по своей сущности не являются настоящими замечаниями.

Анализ: по смыслу высказанное не соответствует предшествующей аргументации. Это может являться маневром или нежеланием беседовать. Зачастую это является сигналом, что вы еще не контактируете с собеседником, поэтому тема ему еще не интересна.

Причина: быстрый переход к аргументам. Это может быть из-за нерешительности собеседника.

Тактика: не дискутировать, а принять во внимание замечания оппонента.

Предубеждения относятся к причинам, вызывающим неприятные замечания, особенно в том случае, если точка зрения собеседника полностью ошибочна. Тогда никакие контрдоказательства не помогут, так как его позиция имеет под собой эмоциональную почву и, следовательно, логические аргументы здесь бесполезны.

Анализ: собеседник (пессимист) пользуется «агрессивной» аргументацией, видит только отрицательную сторону предмета и выдвигает особые требования.

Причина: антипатия к Вам, Вы неправильно подошли к позиции оппонента, ошибочные аргументы, неприятные впечатления.

Тактика: следует разграничить предубеждения и отдельные замечания, выявить точки зрения собеседника, «наведение мостов» с подготовкой отступления.

Ироничные (ехидные) замечания зависят от его плохого настроения, его цели проверить вашу выдержку и терпение.

Анализ: непрочная связь с предыдущей беседой. Замечания носят вызывающий и даже оскорбительный характер.

Причина: недовольство вашим поведением, плохое настроение или «спортивное» изучение ваших возможностей.

²⁵ Егидес А. Лабиринты общения. – М.: Филинь, 1999.

Тактика: проверить, сделано ли замечание всерьез или оно имеет характер «спортивного» вызова. В любом случае нельзя идти на поводу. Реакция может быть остроумной или вообще никак не проявиться – замечание можно пропустить мимо ушей.

Стремление к получению информации. Замечание, указывающее на это, является доказательством заинтересованности вашего собеседника и наличия недостатков в передаче информации.

Анализ: Вашему собеседнику не все понятно в ходе беседы, необходимо получить максимум дополнительной информации.

Причина: нестабильное положение и неясность аргументации. Кроме того, часто собеседник хочет получить дополнительную информацию для своего руководства или же он прослушал какие-то детали.

Тактика: дать спокойный и уверенный ответ и попытаться разобраться вместе с ним в том, что ему пока не ясно.

Желание проявить себя. Многие замечания можно объяснить стремлением собеседника высказать собственное мнение. Он хочет показать, что не поддался вашему влиянию или что в данном вопросе он максимально беспристрастен.

Анализ: собеседник вмешивается в разговор с неконкретными замечаниями, дабы утвердить значимость своего вмешательства.

Причина: замечания собеседника сильно аргументированы с вашей стороны. Возможно, у Вас слишком самоуверенный тон.

Тактика: не создавать впечатления, что все выводы исходят от вас и вы держите все нити в своих руках. Нужно, чтобы собеседник нашел известное подтверждение своих идей и мнений. Примеры: «Соответствует ли это вашему мнению?», «Что подсказывает вам опыт решения таких вопросов?»

Замечания субъективного характера. В любой среде есть люди, которые уверены, что их проблемы уникальны и что их дела нельзя сравнивать с делами других людей, одним словом, они занимаются чем-то исключительным.

Анализ: типичная формулировка вашего собеседника в данном случае: «Все это прекрасно, но мне это не подходит».

Причина: ваша информация неубедительна. Внимание собеседнику уделяется в малом количестве. Он недоверчив к вашим источникам информации, поэтому не ценит приводимые вами аргументы.

Тактика: постарайтесь поставить себя на место собеседника, принять во внимание его проблемы. Нужно больше внимания уделять преимуществам и возможностям предлагаемых решений.

Объективные замечания – это замечания, которые собеседник высказывает для того, чтобы развеять свои сомнения, т. е. замечания, на которые он вполне искренне, без всяких уловок, хочет получить ответ, чтобы выработать собственное мнение.

Анализ: собеседник не согласен с предложенным решением. У него еще сохранились веские причины против конкретного решения, он не принял вашего объяснения по поводу преимуществ предложенного решения.

Причина: у собеседника подход иначе к решению спорного вопроса и он не согласен с вашим вариантом.

Тактика: не противоречить собеседнику в открытую, довести до его сведения, что вы учитываете его взгляды, а потом объяснить, какие преимущества дает ему ваше решение. Пример: «Мы понимаем ваш подход к проблеме. Поэтому давайте еще раз вместе с вами рассмотрим этот вопрос».

Общее сопротивление. Эти замечания возникают у собеседника, как правило, в начале беседы, поэтому они не являются и не могут быть конкретными. Попытаться разобраться в них – значит свернуть с дороги.

Анализ: замечания собеседника неясны, они имеют общий характер.

Причина: собеседник еще не ознакомился с вашей аргументацией, а тема беседы четко не определена. Если фронтальное сопротивление будет возрастать, то это означает, что тема или тактика вами выбрана неверно.

Тактика: четко определить тему беседы и начать аргументацию. Если сопротивление растет, нужно пересмотреть тактику в отношении собеседника, а в крайнем случае – изменить и тему беседы. Пример: «Я предлагаю сначала выявить тему беседы и ознакомить вас с нашими аргументами. Это позволит вам и нам более точно определить предмет беседы и привести его в соответствие с вашими требованиями».

Последняя попытка. Такие замечания собеседник делает редко всерьез. Перед окончанием беседы его охватывает неприятное «ощущение конца». Его охватывают размышления о трудностях и препятствиях, страх из-за рано предпринятых мер.

Анализ: эти замечания являются лишь слегка измененными замечаниями, которые собеседник высказывал ранее и на которые он уже получил ответ. Это сигнал к завершению беседы и принятию окончательного решения.

Причина: эти замечания – симптом последней, часто тщетной попытки собеседника отсрочить принятие решения. Эта попытка скорее делается для очистки и успокоения совести.

Тактика: вместо того чтобы прямо отвечать на подобные замечания, целесообразно привлечь еще один косвенный аргумент в пользу предложенного решения и после этого быстро перейти к принятию решения.

Существуют конкретные психологические методы нейтрализации замечаний собеседника, которые существенно снижают их негативное воздействие. Рассмотрим важнейшие из них.

Ссылки на авторитеты. Позиция, которой собеседник больше всего доверяет, это его собственная позиция. Тому, кому он доверяет в следующую очередь (после себя), это некто третий, кто для него является авторитетом. Тот, кому он верит меньше всего, это, к сожалению, вы сами. Поэтому лучший метод нейтрализации (опровержения) замечаний являются ссылки на чужой опыт.

Прежде чем приступить к описанию того, что сделано, например, в другой фирме, очень полезно заранее с помощью наводящих вопросов выяснить, кого бы ваш собеседник воспринял в качестве авторитетного свидетеля. При этом следует указать ему, где и как он может проверить ваши источники и данные.

«Сжатие» нескольких замечаний. Воздействие нескольких замечаний и возражений существенно снижается, если на них отвечать «одним махом», т. е. одной фразой, сконцентрировав в ней все существенное и избегая бесконечных дискуссий.

Одобрение + уничтожение. Этот метод применяется против объективных и корректных замечаний, которые вы сначала принимаете, а потом нейтрализуете, повторно разъясняя собеседнику значение, преимущества и особенности предложенного вами решения. Пример: «Вы совершенно правы. Это имеет ряд недостатков. Но, с другой стороны, здесь есть и свои преимущества, а именно...»

Перефразирование. Метод опирается на повторение и своеобразном смягчении замечания оппонента.

Условное согласие. Сначала признается правота собеседника (с незначительными замечаниями), затем постепенно перетягиваем его на нашу сторону. Появляется возмож-

ность удержать контакт с собеседником, когда кажется, что положительный результат беседы не имеет будущего.

«Эластичная оборона» применяется в тех случаях, когда ваш собеседник засыпает вас замечаниями и возражениями в недовольном тоне. В такой ситуации лучше не отвечать на замечания, а следить за тем, чтобы не оборвалась нить беседы. Когда впоследствии собеседник вернется к своим замечаниям, а это произойдет обязательно, они уже утратят свою актуальность.

Принятие замечания. Это в основном относится к субъективным замечаниям, на которые очень трудно отвечать. Лучше отказать собеседнику в ответе и просто принять его замечание, если оно не оказывает существенного влияния на суть беседы.

Сравнение. Часто бывает, что замечание легче всего нейтрализовать с помощью сравнений, вместо того чтобы прямо отвечать на него. Сравнения могут приводиться из области, которую ваш собеседник знает и из которой он может привести примеры из собственного опыта.

Метод опроса. Этот метод максимально ограждает от риска оказаться в атмосфере неприятной дискуссии. Он основан на том, что вы не отвечаете собеседнику на его замечания, а сами его спрашиваете, причем строите вопросы так, что он сам отвечает на свои замечания. Недостаток метода – его обширность.

Метод «да – но» заключается в том, что вы до определенного момента соглашаетесь с собеседником для того, чтобы у него пропало желание противоречить вам и подготовить его к контраргументации.

Пример: *«Вы абсолютно правы. Но учли ли вы, что...»*

Со временем из-за частого употребления значение союза «но» может несколько обесцениться. Кроме того, союз «но» в некоторой степени действует как предостерегающий сигнал. Поэтому вышеприведенный пример нужно немного изменить, убрав это злополучное «но»: *«Вы совершенно правы. Учли ли вы, что...»*

Защитная мера упрощенно означает, что вы выступаете так, что у собеседника не возникает замечаний, так как вы не даете для этого повода.

Предупреждение. Неприятное замечание, которое наверняка можно ожидать от вашего собеседника, можно смягчить, если включить в свое выступление. Этим вы одновременно определяете и момент ответа, а это, несомненно, преимущество.

Доказательство бессмысленности. Вы можете подтолкнуть оппонента признать бессмысленность его замечания, если все ваши ответы на замечания собеседника указывают на его несостоятельность. Необходима тактика и если это, действительно, нужно.

Отсрочка. Практика показывает, что замечание утрачивает свое значение по мере удаления беседы от того момента, когда оно было высказано. Но наряду с этим можно обращаться к собеседнику сразу же после высказанного замечания. Пример: *«Позвольте вернуться к этому вопросу позднее. В таком-то месте мы снова затронем эту проблему. Согласны ли вы с этим предложением?»*

Рассмотрим как лучше всего высказывать свои замечания собеседнику и когда отвечать на его замечания.

Начнем с того, как высказывать замечания собеседнику. Общий тактический подход к нейтрализации замечаний можно сформулировать в нескольких пунктах.

Локализация. Для успешной локализации замечаний нужно, прежде всего, ответить себе на следующий вопрос: *«Что за этим кроется?»* и *«Какое значение имеет сделанное замечание для вашего собеседника?»*

Тон ответа всегда должен быть благосклонным и спокойным, даже если замечания язвительны и ироничны. Раздражительный тон только раззадорит собеседника, но не убедит.

Нетрадиционный подход, доброжелательность, ясные и убедительные интонации особенно важны при нейтрализации сложных замечаний и возражений.

Явное и грубое возражение. Никогда не следует возражать открыто и грубо, даже если собеседник ведет себя некорректно. Если вы будете противоречить, то наверняка не убедите его, а лишь заведете вашу беседу в тупик. Поэтому не следует употреблять следующие выражения: «В данном случае вы совершенно не правы!», «Все как раз наоборот!», «Это не имеет под собой никакой почвы!»

Уважение. К позиции и мнению собеседника нужно относиться с уважением, даже если они ошибочны или для нас неприемлемы. Можно поставить крест на беседе, если отношение к собеседнику будет пренебрежительно и высокомерно.

Признание правоты. Если вы заметили, что замечания и возражения собеседника являются лишь стремлением подчеркнуть свой престиж, то очень выгодно почаще признавать правоту собеседника. Например: «Это интересный подход к проблеме, который я, честно говоря, упустил из виду. Конечно же, при принятии решения мы его обязательно учтем!» После молчаливого согласия собеседника беседу следует продолжить по намеченному плану.

Сдержанность в личных оценках. Избегайте личных оценок. Например: «Будь я на вашем месте...», «Моя фирма считает, что... но лично я думаю...» Это относится к случаям, когда подобная оценка явно не нужна или когда собеседник не видит в Вас своего советчика и не требует помощи в принятии решений.

Лаконичность ответа. Чем более сжато, по-деловому вы ответите на замечание, тем это будет более убедительно. В пространных ответах всегда сквозит неуверенность. Поэтому чем более многословен ваш ответ, тем больше опасность быть непонятым вашим собеседником.

Контролирование реакций. При нейтрализации замечаний очень полезно проверять реакцию собеседника. Легче всего это сделать с помощью промежуточных вопросов. Спокойно спросите собеседника, доволен ли он ответом. Если нет, то предложите ему заняться этой проблемой в процессе беседы.

Недопущение превосходства. Не стоит парировать каждое замечание, иначе у вашего собеседника сложится мнение, что он предстает перед умудренным опытом «профессором», против которого нет никаких шансов бороться. *В связи с этим:*

- не следует парировать каждое его возражение;
- нужно показать, что и вам не чужды человеческие слабости;
- особенно важно избегать немедленного ответа на каждое замечание, потому что этим вы косвенно недооцениваете собеседника: то, над чем он думал в течение многих дней, вы решаете за несколько минут.

Подготовка к нейтрализации замечаний. Совет, как можно лучше ознакомиться с темой и беседой, заранее как можно больше узнать о своем оппоненте, его привычках, подготовиться к возможным замечаниям и возражениям.

Теперь рассмотрим, какой момент для нейтрализации замечаний и возражений является наиболее благоприятным.²⁶

При ответе на вопрос, когда следует отвечать на сделанные замечания, можно предложить следующие варианты:

- до того, как замечание высказано;
- сразу после того, как оно было сделано;
- позже;
- никогда.

²⁶ Кильмашкина Т.Н. Конфликтология. Социальные конфликты. – М.: ЮНИТИ, 2004

Рассмотрим эти варианты более подробно.

Первый вариант «до». Если известно, что собеседник рано или поздно сделает определенное замечание, рекомендуется самим обратиться к нему заранее, не дожидаясь реакции собеседника, ответить на него. *В этом случае вы получаете следующие преимущества:*

> вы избежите противоречий с собеседником и тем самым уменьшите степень риска ссоры в беседе;

> вы имеете возможность сами выбирать формулировку замечания оппонента и таким образом снизить его смысловую нагрузку;

> у вас есть возможность выбрать наиболее подходящий момент для ответа и обеспечить себе тем самым время для его обдумывания; укрепится доверие между вами и вашим собеседником, так как он увидит, что вы не пытаетесь обвести его вокруг пальца, а наоборот ясно излагаете все «за» и «против».

Второй вариант «сразу». Это наиболее удачный вариант ответа и его нужно использовать во всех нормальных ситуациях.

Третий вариант «позже». Если Вы не имеете желания прямо противоречить собеседнику, то ответ на его замечания лучше отложить до более удобного момента.

Часто бывает, что за счет отсрочки может вообще исчезнуть необходимость отвечать на замечание: ответ возникнет сам по себе после определенного времени.

Четвертый вариант «никогда». Враждебные замечания, а также замечания, которые представляют собой существенную помеху в беседе (особенно в ее начале), следует по возможности полностью игнорировать. То же самое относится к замечаниям, не затрагивающим сути деловой беседы, а также в тех случаях, когда можно без ущерба признать правоту собеседника.

Правила «хорошего тона».

Собеседник не всегда прав, но часто вам выгодно признать его правоту, особенно в мелочах.

Замечания и возражения – эти явления распространены в любой беседе, поэтому не чувствуйте себя обвиняемым, которому необходимо защищаться.

Нужно всегда стараться смотреть на замечания собеседника с его точки зрения, т. е. субъективно. Объективной причиной замечаний часто может быть какая-нибудь мелочь.

В момент высказывания замечания собеседник редко остается спокойным. Ожидая вашу реакцию, он становится очень чувствительным к любому знаку вашего недоверия или невнимания. В таких ситуациях вы должны полностью контролировать свое поведение, чтобы не «подливать масла в огонь».

Причиной «комплекса неполноценности» Вашего собеседника могут стать замечания. Они требуют более особого внимания и осторожности, так как в случае оскорбления его как личности дело может закончиться до скандала.

Не нужно делать выводов о неискренности вашего собеседника до тех пор, пока действительно не будет доказано, что он говорит неправду.

Любое несогласие с замечаниями нужно исчерпывающе разъяснить собеседнику, так как корректное опровержение замечания может увеличить ваши шансы на успех.

При эмоциональной реакции собеседника следует знать, что с возбужденным и взволнованным человеком вряд ли можно разговаривать по-деловому.

Собеседник всегда должен чувствовать, что вы относитесь к его замечанию серьезно и тщательно его рассмотрели, прежде чем дали окончательный ответ.

Следует помочь собеседнику высказать свои замечания и возражения, попытаться выяснить причины его невысказанного неудовольствия или волнения.

Замечания и как себя вести

Разновидности замечаний	Тактика
<i>Невысказанные замечания</i>	Обуздать свою разговорчивость и перейти к диалогу с собеседником
<i>Отговорки</i>	Принять замечание к сведению и больше по его поводу не дискутировать
<i>Предубеждения</i>	Выяснение мотивов и точки зрения собеседника, «наведение мостов» с подготовкой отступления
<i>Ироничные замечания</i>	Замечание можно пропустить мимо ушей, нельзя идти на поводу
<i>Стремление к получению информации</i>	Дать спокойный и уверенный ответ
<i>Желание проявить себя</i>	Не создавать впечатления, что все выводы исходят от вас
<i>Замечания субъективного характера</i>	Постарайтесь поставить себя на место собеседника
<i>Объективные замечания</i>	До сведения собеседника, что вы учитываете его взгляды
<i>Общее сопротивление</i>	Определить тему беседы и начать аргументацию
<i>Последняя попытка</i>	Привлечь еще один аргумент и после этого быстро перейти к принятию решения

Страх, порождающий некоммуникабельность

Причины порождения страха:

1) испытывая страх, люди становятся некоммуникабельными, замкнутыми. Общение с ними становится затруднительным, если вообще возможным. Страх, порождающий некоммуникабельность, создает условия, когда чувство страха усиливается, в том числе и перед коммуникацией;

2) чувство страха может быть причиной конфликтов, равно как это чувство может быть результатом их неблагоприятного разрешения;

3) чувство страха может становиться навязчивым состоянием, неврозом, т. е. приобретать все симптомы психического заболевания.

Страх потерять собственное «Я» – одно из наиболее распространенных негативных эмоциональных состояний. Что бы человек ни делал, он, в конечном счете, делает это ради себя, ищет себя, познает себя. Вступая в общение, интересуясь мнением собеседника, каждый из нас стремится сравнить его со своим, сопоставить, убедиться в конечном счете в своей правоте. Но любой человек, с каким бы приоритетом он ни относился к собственному мнению, отстаивает его не столько потому, что считает его безусловно истинным, сколько потому, что это «его» мнение.

Для многих согласиться с оппонентом, признать свою неправоту пусть даже по частному вопросу – крайне болезненная процедура. Это утрата авторитета, уважения и самоуважения, утрата части своего «Я».

Во многих случаях упорство в отстаивании своей собственной позиции определяется именно страхом потери своего «Я», подчинения чужой воле, утраты своей индивидуальности. Это эмоциональное состояние является во многих случаях естественным, но, закрепляясь, становясь устойчивым психологическим признаком характера, данное качество порою приобретает все признаки невроза навязчивых состояний.

Подобный невроз часто сопровождается с агрессивностью. Человек заранее ни с чем не соглашается, для него его собственное мнение, правильное оно или неправильное, становится «убежищем» личности, выражением высшей ценности. Усиливаясь, это качество постепенно становится формой адаптации.

Боясь развенчания собственной «самости», человек не вступает в спор, а если и спорит, то лишь декларирует собственную позицию, не соглашаясь даже обсуждать ее. Всякое несогласие с собой рассматривается как посягательство на свои права, как оскорбления, недооценку его личных и деловых качеств.

В общении с человеком аналогичных убеждений и психических стереотипов требуется расщеплять собственно позицию (спорный вопрос) и личность, которая стоит за ним. Речь требуется вести в безличностных категориях как о каком-то совершенно постороннем предмете. Это удастся тогда, когда собеседник соглашается посмотреть со стороны на все грани вопроса, все мнения. В обсуждаемом вопросе тогда выделяются те его моменты, которые «известны всем или разделяются всеми», которые «не противоречат фактам и, наконец, которые „не зависят ни от чьей оценки“».

Страх быть неправильно понятым – также психический стереотип, который вызывает затруднение в общении. В основе его могут быть самые разные факторы: дефекты произношения, дискомфортность тех или иных аспектов общения, сформировавшиеся ранее ком-

плексы неуверенности, робости. Излишняя деликатность тоже может усилить это психическое состояние.²⁷

Постоянное сомнение в том, что его слова, замечания и поступки могут быть не так истолкованы, способствует развитию скованности, косноязычию, неловкости. А эти качества еще в большей степени усиливают данный психический стереотип. Люди обидчивые, легко ранимые, однажды испытав невнимание, насмешку над собственными суждениями, высмеивание и пародирование, стремятся более не давать повода для подобных дискомфортных состояний. Даже будучи вынужденными вести публичное обсуждение делового вопроса, они испытывают огромные трудности.

С таким человеком нужно вести себя предельно деликатно, внимательно выслушивать все его высказывания. Требуется постоянно поощрять их: «это очень верное замечание...», «в вашем суждении много из того, что мне и в голову не приходило», «ваш вопрос касается самых болевых точек проблемы» и т. п.

Надо уметь ясно сформулировать, что суждение собеседника понято, принято во внимание. Уточнение по ним требуется делать в конкретной форме.

Страх неправильно понять обсуждаемый вопрос и выставиться в связи с этим в смешном свете – также часто может затруднять общение.

Может быть много причин, которые порождают это психическое состояние: человек может быть не вполне готовым для обсуждения данного вопроса, его состояние здоровья и самочувствие может быть далеким от лучших кондиций, уровень квалификации, знаний, умений, навыков и опыта может усиливать это качество. Наконец, люди с замедленными реакциями могут не всегда успевать следить за течением быстроменяющихся ситуаций в общении. Желая достичь максимально конструктивного результата, нужно диагностировать собеседника по данным качествам и вести беседу по такому руслу, которое позволяет, осуществить свободный обмен мнениями.²⁸

Чтобы снять вечные затруднения для собеседника в данном случае, надо подробно и детально описать обсуждаемый вопрос, разбить его на блоки и добиться того, что партнер поймет суть каждого блока в отдельности и все вместе взятые. На каждом этапе обсуждения рекомендуется подводить итоги, формулировать их в простых терминах. Продолжать общение можно лишь тогда, когда получено очередное подтверждение о том, что результат предыдущего этапа понят и принят.

Эмоциональное состояние людей

²⁷ Егидес А. Лабиринты общения. – М.: Филинь, 1999.

²⁸ Зеленков М.Ю. Социально-психологические проблемы конфликтов. – М.: МИИТ, 2003.

Объект наблюдения	Страх, нерешительность действовать
Рот, брови, общее выражение лица	Губы сжаты, углы рта опущены, брови сдвинуты у переносицы. Страдальческое выражение лица.
Глаза	Унылый, недовольный взгляд
Лицо	Заметное покраснение и(или) появление пятен
Движение рук	Вялые, пассивные движения, снижение их амплитуды, скорости и точности. Закрепощенность
Дыхание	Замедленное, иногда с задержками при вдохе и выдохе
Интонация (темп, тембр, пауза и др.)	Эмоционально невыразительная, более тихая и медленная, чем обычно, речь. Растягивание слов, переход на шепот. Появление пауз, интонации недовольства, подавленности
Особенности поведения	Стремление к ограничению контактов. Апатия, сонливость, безразличие

Софизмы – тренажер для гимнастики ума

При нарушении законов правильного развития мысли появляется логическая ошибка. Обычно она возникает непреднамеренно. В таком случае её называют **паралогизмом** (от греч. *paralogismos* – *ложное рассуждение*). Но иногда требования логики игнорируются умышленно. Сознательно замаскированная ошибка именуется **софизмом** (от греч. *sophis-ma* – *измышление*). Софизм представляет собой хитроумную уловку, с помощью которой ложное суждение выдаётся за истинное. Это своеобразное интеллектуальное мошенничество. К нему прибегают в том случае, когда ставится задача – во что бы то ни стало выиграть спор, одержать победу над соперником.

Софизмы являются хорошим тренажёром для гимнастики ума. Они позволяют формировать культуру мышления методом от противного. Исследование ошибок мыслительной деятельности не менее ценно, чем сознательное усвоение законов логики. Поэтому деятельность родоначальников софистики можно считать важным этапом в становлении науки о мышлении. Что касается сформулированных ими софизмов, то они носили преимущественно иллюстративно-познавательный характер.

Список софистических приёмов необычайно длинен. Как классифицировать известные уловки в споре? Существует немало способов. Остановимся на одном. Главные узлы спора – тезис, аргументы и демонстрация. Требования к ним, как мы помним, просты. Тезис должен быть чётко определённым, ясным и точным, аргументы – истинными, достаточными для обоснования тезиса, демонстрация – логически правильной. Если такие условия не соблюдены, то ход спора деформируется. На этом и играют софисты. Они ловко манипулируют тезисом, аргументами и демонстрацией, направляя спор в нужное для них русло. Соответственно все уловки, применяемые в споре, можно разделить на три группы. В первую входят те, которые относятся к тезису, во вторую – к аргументам, в третью – к формам доказательства или опровержения. В такой последовательности мы и рассмотрим их.

Испытанный софистический прием – умышленная подмена тезиса в процессе спора. Процедура обычно совершается следующим образом. Кто-то сформулировал предложение. Либо в очном, либо в заочном споре содержание его незаметно видоизменяется. Противнику приписывается совсем не то, что он имел в виду. И в итоге одерживается «победа» над ним. Технология осуществления подобного подлога несложна. Софисты, прежде всего, умело пользуются недостаточно точным определением предмета многих споров, расплывчатостью обсуждаемого в них тезиса. Существующие логические бреши они заполняют нужным им содержанием. Вследствие этого тезис претерпевает таинственные метаморфозы.

Богатой питательной средой для софистической трансформации тезиса является многозначность обыденного языка, возможность наделения одних и тех же слов различным смыслом. А какой простор для софистических упражнений может открыть многозначность некоторых высказываний! Смысловые манипуляции юмористов и сатириков в большинстве своём носят развлекательно-игровой характер. Но когда софистической подменой понятий начинают заниматься политические деятели, учёные, идеологи, дело принимает не шуточный оборот.

Одна из уловок – использование в качестве аргумента для обоснования тезиса самого тезиса. При софистической «обработке» аргументов применяются разнообразные психологические уловки. Их чрезвычайно много. Наиболее часто в ход идут так называемые аргументы «к силе», «к публике», «к личности», «к авторитету», «к невежеству», «к состраданию».

Одним из самых недостойных приёмов ведения спора является применение аргумента «к силе».

Решение спорных вопросов при помощи «силовых аргументов» наносит огромный вред и познанию, и практике.

Приведем несколько примеров:

1. «Вор не желает приобрести ничего дурного. Приобретение хорошего – есть дело хорошее. Следовательно, вор желает хорошего».

2. «Лекарство, принимаемое больным, есть добро. Чем больше делать добра, тем лучше. Значит, лекарства нужно принимать как можно больше».

3. «Сидящий встал. Кто встал, тот стоит. Следовательно, сидящий стоит».

4. Так поступал известный персонаж Мольера Сганарель в пьесе «Лекарь поневоле».

Он безошибочно установил «диагноз» больной.

«Она нема», – заявил он.

«Отчего это случилось?» – спросил отец девушки.

«Оттого, – ответил Сганарель, – что она утратила дар речи».

«Хорошо, – продолжает отец, – но скажите мне, пожалуйста, причину, по которой она его утратила».

«Величайшие учёные, – был ответ, – скажут вам то же самое: оттого, что у неё язык не ворочается».

Слова «нема», «утратила дар речи», «язык не ворочается» содержательно эквивалентны. Поэтому никакого прироста информации в такой беседе не происходит. Мысль топчется на одном месте. Ни подтверждения, ни опровержения она не получает.

ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ И УЛАЖИВАНИЕ СПОРНОЙ СИТУАЦИИ

Профилактика конфликтных ситуаций

Во всех конфликтных ситуациях, прежде чем принимать решительные меры, необходимо попытаться понять причины возбужденного состояния собеседника и постараться успокоить его. Только затем можно приниматься за прояснение зашедшей в тупик ситуации путем постановки уточняющих вопросов в возможно более вежливой и тактичной форме, например: «Я прошу простить мою невнимательность, но я не совсем уяснил вашу точку зрения. Не могли ли вы ее уточнить в более популярной форме?»

Рассмотрим несколько способов предконфликтной ситуации.

Наиболее эффективным средством следует признать *устранение из делового общения суждений и оценок, которые могли бы ущемить честь и достоинство собеседника*. Такие суждения и оценки крайне нежелательны, поскольку они очень часто ведут к конфликтам. Весьма нежелательны и покровительственные суждения и оценки, высказанные с чувством плохо скрытого превосходства или пренебрежения.²⁹

Другим наиболее эффективным средством профилактики конфликтных ситуаций является *недопущение при деловом общении спора*, так как во время спора человеку редко удается сохранить самообладание и достоинство. Споря, мы начинаем горячиться и, сами того не замечая, делаем обидные замечания и допускаем досадную грубость. В связи с этим хотелось бы еще раз вспомнить слова Дейла Карнеги, ярого противника любого спора, который убедительно доказывает, что «в девяти случаях из десяти спор кончается тем, что каждый из его участников еще больше, чем прежде утверждает в своей абсолютной правоте...»

В споре нельзя одержать верх. Нельзя потому, что если вы проиграли в споре, значит, вы проиграли, если же одержали верх, то тоже проиграли... Вы можете быть абсолютно правы, доказывая вашу точку зрения, но все ваши попытки переубедить собеседника останутся, вероятно, столь же тщетными, как если бы вы ошибались.³⁰

Хорошим средством предупреждения конфликтов служит *умение слушать собеседника*, поскольку оно является критерием коммуникабельности. Ведь если собеседник имеет возможность довести свое мнение до Вас, то он будет расположен на более гибкие и доверительные отношения.

Принято считать, что при установлении доверительного контакта главная роль отводится говорящему. Но анализ общения показывает, что слушатель далеко не последняя фигура.

Исследования психологов выявили, что не более 10 % людей умеют выслушивать собеседника. Типичными ошибками, которые присущи не умеющим слушать, являются недостаточная сосредоточенность на сути разговора, субъективное восприятие отдельных фактов и аргументов, раздражительность по поводу сказанного. Во избежание этого необходимо внутренне настроиться на выслушивание собеседника, приглушить свои эмоции, чтобы объективно оценить получаемую информацию и сделать на основе этого соответствующие выводы.

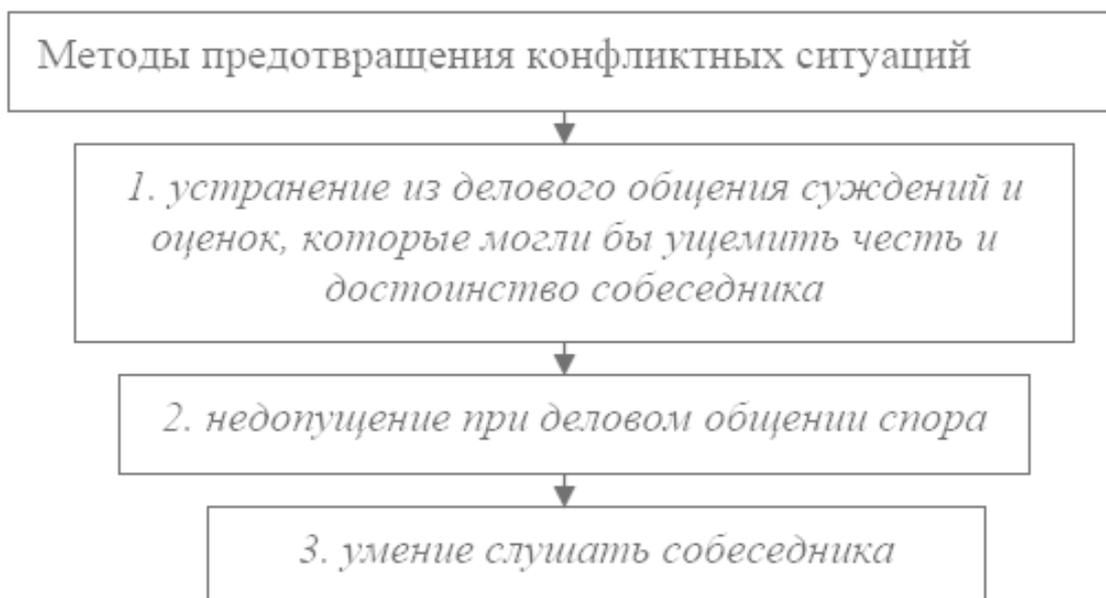
²⁹ Бородин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: Конфликт! – Новосибирск: Наука, 1989.

³⁰ Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990.

Существует активное и пассивное выслушивание. Пассивное выслушивание характеризуется невмешательством в разговор (за исключением лишь таких фраз, как «Это очень интересно», «Я вас понимаю» и т. п.). Пассивное выслушивание как предупредительная антиконфликтная мера особенно эффективно в тех случаях, когда собеседник начинает активно проявлять свои чувства и стремится высказать свою точку зрения, поскольку до этого он не имел такой возможности.

К активному выслушиванию психологи относят: «выявление» или «уточнение» слов говорящего собеседника («Что из этого следует», «Вы хотите этим сказать, что...», «Тогда объясните это более подробно»), перефразирование («Вы думаете, что...», «Как я понял вас, из этого следует, что...», «Вы говорите, что...», «Если я не ошибаюсь, то этим вы хотите сказать, что...»), резюмирование («Итак...», «Если подвести итог из сказанного вами, то...», «Насколько я понял, ваша основная идея заключается в том, что...»).

Существенно снижает вероятность возникновения конфликтной ситуации уважительная манера разговора. Такие фразы, как «Прошу извинить», «Буду очень признателен», «Простите за причиненное беспокойство», «Если это вас не затруднит», «Не сочтите за назойливость» и т. п., подобно машинному маслу, «смазывают шестерни» монотонно протекающей деловой беседы и, кроме того, являются признаком хорошего воспитания. Никогда не упускайте из виду тот факт, что «добавление» учтивости не снижает определенности просьбы, но также препятствует появлению у собеседников внутреннего разногласия, способствует снятию отрицательных эмоций.



Поиск взаимовыгодных вариантов

В древности китайцы считали, что любые переговоры могут иметь только три исхода: либо Вы получаете мешок золота, либо сталкиваете противника со скалы, либо кончаете с собой. Аналогичный подход и поныне встречается среди деловых людей, как зарубежных, так и отечественных, исходящих из возможности лишь трех способов добиться своего: давления, компромисса, уступок.³¹

Подобная установка – на собственную победу и поражение «противника» – должна быть заменена поиском альтернатив, разработкой нескольких вариантов решений. Одни решения могут быть лучше, другие хуже, но все их следует рассмотреть к взаимной выгоде сторон. Для этого необходима изобретательность. Успех на переговорах прямо зависит от способности изобретать решения, выгодные для обеих сторон.

Почему же участники переговоров редко занимаются изобретением вариантов?

Подобной недалекости и узости мышления участников переговоров «способствуют» четыре серьезные ошибки, которые препятствуют продуцированию вариантов:

- преждевременное суждение;
- поиск единственного ответа;
- убежденность в невозможности «увеличить пирог»;
- установка на то, что «решение их проблемы – их проблема».³²

Рассмотрим их подробнее.

Преждевременное суждение. Напрашивающиеся сами варианты ответов отражают, как правило, ординарное мышление. Нет ничего более вредного при изобретении вариантов, чем критический настрой, когда мы готовы хватиться прежде всего за недостатки любой идеи.

Критический настрой препятствует воображению. Например, в преддверии переговоров Вам представляется, что нужно стимулировать практическое мышление, но не фантазию. Вы опасаетесь того, что, предложив неотработанную идею, будете глупо выглядеть в глазах собеседника, особенно если он – Ваш начальник, или того, что Ваша незрелая мысль будет воспринята как предложение, хотя Вы уже и сами готовы отказаться от нее. Либо Вы полагаете, что, изобретая варианты, выдадите какую-либо информацию, что поставит под угрозу Вашу позицию на переговорах. Все это не только ограничивает Вашу способность изобретать варианты, но и снижает энтузиазм партнера.

Поиск единственного ответа. Многие деловые люди не усматривают творчество, изобретение вариантов как составную часть переговоров. Они видят свою задачу в лавировании между двумя позициями, а не в увеличении числа возможных вариантов. Иногда наличие нескольких идей даже рассматривается как помеха, запутывающая существо дела и препятствующая достижению конечного продукта переговоров – единственного решения. Поиск единственного ответа часто ведет либо к тупику, либо к прекращению переговоров.

Убежденность в невозможности увеличить «пирог». Довольно часто участники переговоров руководствуются установкой «выигрыш / проигрыш». Поэтому и складывается мнение, его можно разделить, но не увеличить. Либо одна сторона получит то, что хочет, либо наоборот.

Мнение, что «решение их проблемы – их проблема». Увлеченность своими проблемами, сомнение в законности точки зрения партнера, близорукая озабоченность своей

³¹ Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам. – М., 1996.

³² Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам. – М., 1996.

«победой» – препятствует изобретению вариантов, которые могли бы привести к соглашению.

Необходимо: отделять изобретение вариантов от их оценки; расширять круг вариантов на переговорах вместо поиска единственного ответа; увеличивать «пирог» к взаимной выгоде; изобретать способы, чтобы им было легко принимать решения.

Рассмотрим эти условия более пристально.

Отделяйте изобретение вариантов от их оценки. Данное условие есть основной принцип проведения «мозговой атаки». Последняя призвана дать максимальное количество идей, с помощью которых можно эффективно решить проблему. Главное правило проведения «мозговой атаки» отказ от всякой критики и оценки идей. Применительно переговорам это дает возможность четко отделить творческий акт – изобретение идей и вариантов – от их критической оценки, процесс обдумывания возможных решений – от процесса выбора между ними. Возникает необходимость проведения «мозговой атаки», подобный прием можно использовать и во время переговоров, причем как со своей командой, так и с другой стороной.

Вот некоторые требования и ориентиры, которые полезно учесть:³³

- > определите цель;
- > выберите несколько участников (5–8 человек);
- > смените обстановку (время, место, интерьер);
- > создайте неформальную обстановку;
- > изберите ведущего;
- > посадите участников либо за круглым столом, либо полукругом перед доской, на которой сформулирована или изображена проблема;
- > определите основные правила атаки, включая запрет на критику;
- > собственно «мозговая атака». Дайте волю воображению записывайте идеи так, чтобы всем было видно (на доске, длинных листах и т. д.). Выделите самые перспективные идеи. Продумайте пути улучшения многообещающих идей. Составьте список выбранных и усовершенствованных идей;
- > определите, какие из этих идей должны быть выдвинуты на переговорах и каким образом.

Провести «мозговую атаку» со своими людьми легче, чем с другой стороной, поскольку нет необходимости заботиться о сокрытии конфиденциальной информации. Однако подобная работа с партнерами также может оказаться чрезвычайно полезной. Несмотря на риск, продуцирующие интересы всех вовлеченных сторон, увеличивают шансы на достижение совместного решения проблем.

Обсуждение вариантов принципиально отличается от занятия позиций. В то время как позиция одной стороны входит в противоречие с позицией другой, выработка вариантов и подходов стимулирует новые. При этом отличается даже язык: он более свободен, в нем преобладают вопросы и предположения и отсутствуют утверждения: «Что, если мы сделаем так?»; «Есть ли какие-либо другие варианты?»; «Как это будет действовать?»; «Что здесь не работает?» и т. д.

Пытайтесь разнообразить свои подходы и варианты. Если, как мы отметили выше, поиск единственного ответа – серьезная ошибка в ходе переговоров, то ключ к успеху, напротив, лежит в умении изобретать новые подходы и дублировать разнообразные варианты, из которых и предстоит выбрать оптимальный. Задача на данной стадии переговоров – расширить пространство для них. Это достигается с помощью различных идей, из которых можно что-то построить и среди которых можно что-то совместно выбрать. Процесс изо-

³³ Лебедева М. М. Вам предстоят переговоры... – М., 1997.

бретения разных вариантов предполагает последовательное решение четырех задач и, соответственно, способов мышления:

1. Формулирование реальной проблемы.
2. Описание-анализ проблемы (диагноз).
3. Определение общей стратегии (подхода),
4. Выработка эффективных и конкретных действий.

Обратная развертка. Предположим, Вы с партнером трудно, но честно прошли все четыре шага и выработали одну неплохую рекомендацию – идею к действию. Далее, Вы с партнером можете вернуться назад и попытаться определить общий подход-стратегию, в котором данная идея является лишь одним из возможных вариантов. Далее – делаете еще один шаг назад и пытаетесь определить, какой диагноз стоит рассмотренной общей стратегией. Установив его, можете подойти к этой стратегии лишь как к одному из вариантов разработать другие подходы-стратегии, а затем начать поиск действий, которые могли бы реализовать эти новые подходы.

Еще один способ выработки разнообразных вариантов заключается в том, чтобы рассмотреть проблему с точки зрения разных специалистов. Если Вы ведете переговоры о заключении контракта о поставках оборудования, предположите варианты, которые могут прийти в голову финансисту, банкиру инженеру, доктору философии, торговцу недвижимостью профсоюзному лидеру, экономисту, бухгалтеру, налоговому эксперту или авторитетному для Вас человеку.

Можно также совместить оба приема: использовать обратную развертку и взгляд на проблему глазами различных специалистов. Рассмотрите последовательно, какой диагноз ситуации мог бы поставить каждый из экспертов, какую стратегию предложить, какие практические действия рекомендовать.

Если Вы не можете прийти к соглашению по существу дела, возможно, Вы договоритесь о процедуре. Если фабрика по пошиву мужских сорочек и оптовик не могут договориться о том, кто должен оплачивать транспортировку брака, возможно, они согласятся с тем, что вопрос надо передать арбитра или разделить расходы пополам. Если недостижимо постоянное соглашение, возможно, существует шанс договориться о временном. Если Вы не можете достичь соглашения по первостепенным вопросам, то чаще всего можно договориться по вопросам второстепенной важности, то есть четко выявит основные пункты Ваших разногласий.

Соглашения также могут быть частичными, вовлекающими меньше сторон, относиться только к некоторым пунктам или географическим точкам, осуществляться в определенный промежуток времени. Хороший эффект дает расширение существа дела, тогда договоренность может оказаться более привлекательной. Например, стоит пригласить для участия в проекте еще несколько сторон, привлечь инвестиции или интеллектуальный капитал, увеличить пространственные и временные параметры и т. д.

Увеличивайте «пирог» и ищите взаимную выгоду. Чаще всего стороны исходят из предположения о неизменности делимого «пирога»: чем больше одному, тем меньше другому (см. выше). Однако всегда есть возможность увеличения «пирога» и получения взаимной выгоды. Рассмотрим эту возможность.

Выявите общие интересы. Теоретически понятно, что разделяемые обеими сторонами интересы способствуют достижению соглашения. На практике, однако, все обстоит значительно сложнее. В середине переговоров общие интересы могут показаться одной из сторон не столь очевидными или почти не относящимися к делу. Каким образом окажется полезным выявление общих интересов в подобных случаях? Общие интересы есть реальная возможность, а не гипотеза и не случай. Полезно выделить и четко сформулировать определяемые

обеими сторонами интересы в качестве общей цели. Иначе говоря, конкретизировать, ориентировать их в будущее.

Подчеркивание наличия общих целей делает переговоры более дружественными и эффективными. Профессиональные игроки спортивного клуба с ограниченными финансовыми возможностями способны подчинить свои разногласия и амбиции общей цели – победе в престижном соревновании – и тем самым, кстати, серьезно улучшить материальное положение и свое и клуба.

Согласуйте различные интересы. В ходе переговоров нередко возникает парадоксальное обстоятельство: различия не только порождают проблему, но и могут стать основой для ее решения.

Успех переговоров вполне может основываться на различиях. Так, продавец акций, как правило, убеждает покупателя, что их курс пойдет вверх. Но если покупатель убедит в этом продавца, последний может и не продать акции. Возможной сделку делает не то, что обе стороны считают, будто курс акций пойдет вверх, а следующий факт-покупатель уверен, что цена пойдет вверх, а продавец полагает, что она упадет. Таковы истинные мнения сторон. Разница в восприятии создает основу для сделки. Многие успешные переговоры основывались именно на различиях.³⁴

Особые виды различий, которые лучше всего поддаются согласованию, это различия в интересах; убеждениях; отношении к настоящему и будущему; прогнозах. Эти различия могут сделать предмет ценным для мой стороны и малозначимым – для другой.

1) Различия в интересах.

Приводимый ниже список содержит наиболее значимые и часто встречающиеся интересы.

Одну сторону больше привлекает:

- > форма;
- > экономические соображения;
- > практические интересы;
- > ближайшее будущее;
- > сиюминутные результаты;
- > материальные интересы;
- > движение вперед, прогресс;
- > прецедент, конкретный случай.

Другую сторону больше привлекает:

- > содержание;
- > политические соображения;
- > символические интересы;
- > отдаленное будущее;
- > отношения;
- > духовные ценности;
- > уважение к традиции;
- > результаты, престиж, репутация.

2) Различия в убеждениях.

Если каждая сторона считает, что права только она, есть смысл договориться о привлечении постороннего арбитра, согласившись при этом признать его решение. В некоторых случаях выходом из положения является голосование.

3) Различия в отношении к настоящему и будущему.

³⁴ Лебедева М. М. Вам предстоят переговоры... – М., 1997.

Для Вас важен настоящий момент, партнера больше беспокоит будущее. Это означает, что Вы оцениваете стоимость будущего по разным ставкам. Выплаты взносов при рассрочке осуществляются по этому принципу: банк возвращает через какое-то время Ваши деньги, но уже с процентами. Вы также возвращаете кредит с набегавшими процентами. Покупатель готов заплатить чуть более высокую цену, если ему предоставят возможность сделать это позже. Продавец согласен получить деньги позже, если ему заплатят больше.

4) Различия в прогнозе.

В переговорах по поводу оплаты между менеджером по продажам и компьютерной фирмой первый утверждает, что он способен обеспечивать продажи объемом более 10 тысяч долларов ежемесячно и вполне достоин за платы в 1500 долларов. Глава фирмы выражает большое сомнение. Решение основанное на различии этих ожиданий может состоять в том, что они договорятся о стабильном жалованье в 1000 долларов плюс еще 500 долларов, если объем продаж действительно превысит 10 тысяч долларов ежемесячно.

5) Различия в отношении к риску.

Переговоры о подводной добыче полезных ископаемых. Проблема состояла в том, чтобы выяснить, сколько денег должны платить мировому сообществу добывающие компании за право вести разработки месторождений на морском дне. Эти компании больше заинтересованы в том, чтобы избежать крупных потерь, нежели в том, чтобы обеспечить большие прибыли. Для них работа на морском дне является основным капиталовложением. Они хотят максимально сократить риск. Мировое сообщество, напротив, заинтересовано в максимальной выгоде. Если корпорация хочет увеличить прибыль за счет «общего наследия человечества», остальное человечество справедливо желает получить долю от ее доходов.

В этом типе различий заложена возможность для достижения соглашения, выгодного обеим сторонам. Риск можно продать за прибыль. Используя различия в отношении к риску, можно предоставить компаниям низкие проценты за право вести работы на морском дне, пока они не оправдают свои капиталовложения, то есть пока риск для них высок, а затем, когда риск резко снизится, намного повысить ставки.

Выясните, что предпочитает другая сторона. Один из способов согласовать интересы заключается в том, чтобы разработать несколько вариантов, примерно одинаково приемлемых для Вас и для Вашего партнера, и предложить ему высказать свое мнение о том, какой из них более предпочтителен. Предпочтение партнера, однако, вовсе не вынуждает принимать именно этот вариант в качестве соглашения. Вы можете и дальше разрабатывать указанный Вами подход и вновь представить два или более вариантов на выбор окончательного решения. Вы можете совершенствовать выбранный вариант до тех пор, пока не обнаружите, что более нет никаких взаимных выгод.

Решение должно быть легким для другой стороны. Ваш успех на переговорах зависит от того, примет партнер нужное Вам решение или нет. Поэтому надо сделать все возможное, чтобы оно стало для него легким. Вместо того чтобы ставить другую сторону перед тяжелым выбором, как это часто случается в отечественной деловой практике, гораздо продуктивнее предложить ей безболезненный выбор.

Необходимо иметь в виду несколько обстоятельств.

Поставить себя наместо партнера. Выше мы уже отмечали, что способность поставить себя на место партнера – одно из самых важных умений, которое необходимо в переговорах. Подчеркнем другой аспект – на чье конкретно место надо себя поставить? Вместо попытки убедить принять решение, лучше сосредоточить усилия на ее представителе. Каким бы сложным ни казался процесс принятия решения другой стороной, Вы разберетесь в нем лучше, если будете иметь дело с одним человеком и посмотрите, как выглядит проблема с его точки зрения.

Сосредоточившись на партнере, Вы стараетесь снять вопросы, разбираясь в том, как они влияют на человека, с которым ведете переговоры. В итоге Вы увидите свою роль в новом свете, свою задачу – в том, чтобы усилить влияние этого человека и снабдить его аргументами для убеждения остальных. Партнер должен получить своеобразный инструктаж. Ощувив себя на месте партнера, Вы поймете его проблему и уясните, какие подходы позволят ее решить.

Предложить партнеру не проблему, а ответ. Попытавшись встать на место партнера, Вы разрабатываете такие варианты, которые способны изменить его выбор в нужном для Вас направлении. Надо дать ему возможность принять не трудное, а легкое решение. И самое важное для этой стадии – сосредоточиться на содержании самого решения. Ибо часто его принятие затруднено из-за ряда неясностей.

Например, мы подчас не знаем, в какой мере возможно то, чего добиваемся. Выражение «Представьте Ваш вариант, а я скажу, достаточно ли этого» Вам самому покажется малопривлекательным, как только Вы взглянете на дело глазами партнера. Случается, что участники переговоров не знают точно, чего они хотят: слов или дела. Слова способны заполнить «поле переговоров» и ни на йоту не приблизить к делу. Но если Вам нужен результат, не вносите ничего, что расширяло бы «поле переговоров». Стремясь предложить партнеру не проблему, а ответ, не перестарайтесь. Помните: самостоятельные люди не любят, когда им все разжевывают и пытаются положить в рот. Поэтому необходимо представить дело таким образом, будто именно это решение вызревало в их голове еще до встречи с Вами.

Проработать предварительные проекты. Это никогда не бывает излишним. Приготовьте ряд вариантов, начиная с самых легких. Прикиньте, например, каковы условия, которые может принять партнер, условия, приемлемые для него так же, как для Вас. Продумайте, можно ли сократить число людей, чье одобрение требуется, и как это лучше сделать. Попробуйте сформулировать решение, которое они осуществили бы с легкостью.

Придать решениям законность и справедливость. Большинство людей подвержены сильному воздействию понятий о законности. Другая сторона скорее примет решение, которое выглядит безупречным с его точки зрения, чем сомнительное и подозрительное.

Вообще дух справедливости сопутствует большинству соглашений, в разработке которых участвуют нравственные люди. Вы можете использовать это обстоятельство как средство воздействия на партнера: «Раз я уступаю, то будет справедливо, если получу что-то взамен». Этот прием может использоваться перед тем, как Вы сформулируете свое предложение, также и после – как средство выхода из тупика.

Использовать прецедент. Попытайтесь найти его. Постарайтесь отыскать какое-либо решение, которое партнер уже принимал в подобной ситуации, и обоснуйте с его помощью предлагаемый Вами вариант. Это придаст ему характер объективного и приблизит согласие партнера. Принимая во внимание возможное желание партнера быть, Вы сможете разработать взаимоприемлемые проекты, которые учитывают и его интересы.

При анализе последствий эффективнее не угрозы, а предложения. Нередко на первый план здесь выступают угрозы – скрытые или явные – по поводу того, что случится, если *они* не сделают того, чего Вы от них добиваетесь. Более эффективны, однако, предложения. Обратите *их* внимание на последствия решения, устраивающего Вас, а затем покажите возможность нейтрализации этих последствий с учетом *их* интересов. Сделайте Ваши предложения заслуживающими доверия – примите во внимание *их* предпочтения, воздайте партнеру должное за его последнее предложение, предоставьте ему возможность сделать заявление, придумайте нечто привлекательное для партнера и не слишком дорогое для Вас.

Лучшие способы оценить тот или иной подход с точки зрения другой стороны

Предположить, как ее будут критиковать, если *она* его примет. Сформулируйте два самых острых критических суждения в отношении варианта, который Вы хотите предложить.

Напишите предложения, которые могут стать ответом другой стороны в свое оправдание. Это позволит оценить сдерживающие Ваших партнеров факторы, а также разработать такие варианты, которые будут отвечать их интересам и помогут принять устраивающее Вас решение.

Проверьте рассматриваемый вариант решения, попытавшись сформулировать его в форме "согласительного предложения", ответ на которое потребует единственного слова "да". Если это удалось, значит, Вы сделали реальное предложение, избежав при этом риска настолько увлечься собственными интересами, что интересы другой стороны для Вас неважными.

Барьеры общения и их преодоление

Выделим некоторые из них.

Барьер негативных эмоций.

Эмоции – это субъективные реакции человека на воздействие внешних и внутренних раздражителей. Они проявляются в чувствах удовольствия или неудовольствия, радости и страха, расслабления и напряжения и т. п. Эмоции принято делить на положительные и отрицательные. Соответственно человек стремится испытать положительные эмоции и избежать отрицательных. Существует много теорий сущности эмоций.³⁵ *Есть информационная теория эмоций:*

- а) чем сильнее потребность, тем сильнее эмоция, ее сопровождающая, и чувство удовлетворения после достижения цели;
- б) когда нет потребности, нет и эмоции;
- в) чем меньше вероятность удовлетворить потребность, тем сильнее возникающая отрицательная эмоция.

Основной причиной отрицательных эмоций являются чувство неудовлетворения, межличностные конфликты, стрессы.

Барьер отрицательных эмоций, негативно сказывающихся на результатах общения, можно подразделить на несколько барьеров. Это барьер общения, возникающий на почве страдания или даже горя. Здесь и трагические события, и разочарования, и неудача в важном деле, и неудовлетворенность своим положением, недовольство личным статусом, и тягостные физические и нервные ощущения. Этот барьер может возникать как в ответ на события, так и в преддверии их.

Барьер общения, создаваемый отрицательными эмоциями данного типа, вызывает искаженное представление о действительности и неправильные оценки. Очень часто все это выражается в агрессивности или в стремлении вообще избежать общения, замкнуться в одиночестве. Невнимание к отрицательным эмоциям этого рода вызывает досаду и еще большее переживание, а повышенное внимание, участие и утешение часто провоцируют лишь раздражение. Рационального способа поведения, подходящего для всех, здесь нет.

Трудно преодолеть барьер общения, вызванный сильным раздражением и гневом. Эти эмоции обычно рождаются в ответ на неожиданные (формальные, досадные) препятствия к удовлетворению той или иной потребности. Они могут быть следствием лишения удовольствия, оскорбления, принуждения, побуждения совершить нежелательный поступок.

В общении мотивированный гнев, пыл, эмоциональный потенциал, энергия и смелость, решительность человека могут многократно возрасти. Однако в этом случае ему обычно отказывают трезвый расчет, предусмотрительность и гибкость. Он склонен к резким словам и агрессивным действиям. Партнер, перечаящий ему, становится своеобразным «громоотводом», на который изливается весь гнев. Деловое общение с раздраженным или гневным человеком невозможно, не стоит «подливать масло в огонь», создавать условия, о которых всем в дальнейшем придется сожалеть.

Выход из такого общения – не демонстрация слабости, а наоборот, смелость и даже великодушие. По-деловому можно и нужно общаться лишь с человеком, который владеет своими эмоциями. И в какой-то мере даже безнравственно использовать ситуацию, в которой эмоции владеют соперником.

К числу барьеров отрицательных эмоций следует отнести и барьеры страха, стыда и вины. Все эти комплексы отрицательных эмоций плохие переменные разговора. Субъек-

³⁵ Лебедева М. М. Вам предстоит переговоры... – М., 1997.

тивно-личностная их окраска может подпитываться стереотипами поведения, воспитания, установки, мотива, а также особенностями патопсихологии отдельных личностей. В последнем случае носители этих качеств должны быть скорее объектами психиатра и психотерапевта, нежели субъектами делового общения.

Прозой общения чаще всего служат барьеры плохого настроения. Здесь имеется в виду комплекс отрицательных эмоций, менее острых, чем горе или страдания, но, увы, чаще встречающихся. У людей настроение портится от очень многих причин: плохой погоды и самочувствия, безысходности и несбывшихся надежд, заметной для них черствости окружающих и незаметной себе собственной черствости, к причинам плохого настроения можно отнести и плохое физическое самочувствие, часто возникающее как результат гиподинамии – низкой двигательной активности. Плохое настроение становится «физиологическим фактором»: низкая интенсивность обмена веществ, пониженный тонус организма, болезненность. Плохое настроение можно прямо отнести к низкой культуре быта, плохой его организации. Человек с плохим настроением – плохой работник и еще худший партнер в общении.

Одними из главных источников отрицательных эмоций являются межличностные столкновения. Ссора, конфликт, конфронтация вызывают отрицательные эмоции у всех: и у тех, кто прав, и у тех, кто виноват, и у победителей, и у побежденных. Здесь, скорее, идет речь не о том, вести или не вести диалог с человеком, переполненным отрицательным психическим зарядом. А о том, что если вас ожидает деловая беседа, а реальность такова, что вы находитесь далеко не в лучшем психическом состоянии, то наиболее разумным будет отказаться от беседы, предложить перенести ее на другое время.

Для этого достаточно перед деловой беседой прикинуть варианты ее развития и возможность достижения конструктивного результата. Легко можно представить себе, что к объективным трудностям и барьерам общения будут добавлены еще и субъективные, спровоцированные плохим настроением.

Имея в виду то, что плохое настроение «заразно», легко передается собеседнику, ожидать прочного соглашения, взаимопонимания и доверительности, видимо, не приходится.

Барьеры речи.

Эмоциональное состояние человека существенно сказывается на его речи. Волнение может вызвать спазм речевой мускулатуры. Возбуждение и радостное волнение могут побудить косноязычного человека к яркой, страстной речи, а могут и, наоборот, способствовать скомканному, отрывочному монологу. Чем больше человек овладел навыками общения и публичного выступления, тем лучше он контролирует свои эмоции. В иных случаях отсутствие логических доводов способствует усилению эмоциональной окраски речи. В любом случае существуют известные методики, позволяющие справиться с волнением.

Чтобы преодолеть «зжатость», рекомендуется обычный аутотренинг. Требуется расслабиться, отвлечься, глубоко подышать, сделать несколько движений руками, плечами, помассировать лоб, область рта, жевательных мышц, шею. Для более полного расслабления можно, закрыв глаза, вспомнить какую-либо приятную кар «тину, внутренне прокомментировать ее или даже просто посчитать про себя. Речь, естественно, идет не об устранении эмоций вообще. Без нужного эмоционального подъема хорошая речь вообще невозможна. Требуется просто устранить излишнюю нервозность.

В разговоре с собеседником сразу угадывается его эмоциональный настрой. Уверенный человек чеканит слова, твердо говорит «да» и «нет». Существенное значение в том, как влияют эмоции на речь, играет тип высшей нервной деятельности. Слабая, неуравновешенная нервная система затрудняет сосредоточение, четкое изложение материала, логику рассуждения. Излишняя заторможенность не позволяет гибко реагировать на внезапно возникшие затруднения и непредвиденные обстоятельства в общении. Излишняя возбудимость способствует поспешности: слово опережает мысль.

Когда в деловом общении возникают ситуации непонимания, то на 90 % они связаны не с тем, что вас неправильно поняли (не способны понять или не хотят сделать этого), а с тем, что не удалось ясно, последовательно, убедительно изложить свою точку зрения. Чем меньше человек владеет своими эмоциями, тем чаще он в общении порождает непонимание, конфликты, тем чаще сам попадает в нелепые ситуации.

Барьеры установки.

Позицию человека в общении во многом предопределяет весь его жизненный опыт. Часто, еще не начав разговор, человек бывает убежден в неправоте своего собеседника. Такой разговор конструктивным не назовешь. В основе его лежит установка, т. е. сформировавшаяся в человеке оценка, стереотип, готовность к определенному действию, отрицательные реакции, предубеждение.

Психологи утверждают, что установка есть у каждого человека. Ее формирование осуществляется независимо от сознания. Одному подсознательно несимпатичны толстые люди, другому худые не внушают доверия. Установка облегчает приспособление к различным жизненным обстоятельствам, представляет собою собственную шкалу ценностей. Установки формируются легко и существуют длительное время или даже всю жизнь, другие характеризуются подвижностью, нарастанием или затуханием. На эти особенности установки оказывает влияние своеобразие личности.

Люди с подвижной установкой, по данным психологов, обнаруживают стремление к активности, они оптимистичны, быстро приспосабливаются к изменяющимся обстоятельствам. Но они же бывают поверхностны, легковесны, легко попадают под чужое влияние, испытывают трудности в принятии самостоятельных решений. Обладатели статичных, постоянных, монотонных установок с трудом переключаются с одного вида деятельности на другой, с трудом адаптируются, некоммуникабельны и в отстаивании своей правоты бывают излишне упрямы и прямолинейны. Однако обычно это люди твердых убеждений и принципов.³⁶

Можно говорить о разных аспектах воспитания эмоционально-психологической устойчивости. Немаловажным здесь является формирование собственных установок, адекватных реальности, а также формирование способности менять установки при изменении реальности. Это, пожалуй, главный критерий эмоционально-психологической готовности вести деловое общение. Альтернатива этому – подстраивание реальности под свою установку – не выдерживает критики.

Естественно то, что излишне мобильные установки создают в общении впечатление, что у человека вообще нет собственного мнения, а излишне устойчивые установки говорят о том, что собственные принципы, (которыми ни при каких обстоятельствах нельзя поступить) данному собеседнику дороже всякой реальности.

Барьер первого впечатления.

Общение приводит к контакту с новыми людьми. И часто мы не отдаем себе отчет о том, что наши с ними взаимоотношения во многом были предопределены первым впечатлением. Это тоже эмоциональный барьер. И хотя говорят, что первое впечатление чаще всего ближе к истине, тем не менее, оно нецеленаправленно, размыто и часто просто ошибочно. Собеседник, воспринимаемый поверхностно, оформляется в клишированный образ, который, как показывают исследования психологов, чаще всего наделяется теми отрицательными качествами, которые интуитивно не нравятся нам самим в себе. «Не судите, да не судимы будете...» – так сказано в Евангелии, и в этом безусловная истина. Прежде чем судить, нужно присмотреться, прислушаться, оценить...

³⁶ Цветков Э. Тайные пружины человеческой психики. – М., 1993.

Суждение надо делать по всему объему информации, а не только по одним лишь внешним признакам первого впечатления.

Впечатление раскрывает воспитание человека, социальный статус, культуру, а иногда и профессию.

Мимика, жесты позволяют сделать вывод о его эмоциях, характере, глубине чувств и переживаний. Поза говорит тоже о многом: от гордости и заносчивости до подострастия и угодничества. Внешние признаки эмоционального состояния раскрываются в углублении и учащении дыхания, появлении капелек пота, красных пятен на лице и шее, бледности и т. п. Одежда человека говорит об опрятности и аккуратности, вкусе и культуре, вернее, о мере этих врожденных и приобретенных качеств. Следовательно, первое впечатление о человеке может довольно многое сказать. И по этому впечатлению вполне обоснованно и мотивированно формируется отношение к собеседнику.³⁷

Но следует помнить, что все характерологические и физиономические качества совершенно ничего не говорят о вопросе, который вы намерены обсуждать с данным человеком. И если отрицательное первое впечатление по всем этим характеристикам переносится на предмет обсуждения, то тем самым и формируется барьер первого впечатления.

Барьеры взаимопонимания.

Выделим несколько основных принципов взаимопонимания в общении.

Принцип 1. *Владение профессиональным языком.* Вряд ли есть необходимость подробно раскрывать данный принцип, но указать на него представляется важным. Названный принцип предполагает, что коммуникатор, реципиент владеют профессиональной лексикой, уместно используют ее в различных условиях применения для описания и объяснения возникающих ситуаций.

Принцип 2. *Уровень взаимопонимания прямо связан с уровнем интеллектуального развития коммуникатора и реципиента.*

Низкая способность понимания одного из партнеров в общении должна компенсироваться высокой способностью доступно и доходчиво объяснить обсуждаемое положение. Отсутствие взаимопонимания при условии существенной разницы уровня интеллектуального развития собеседников не только затрудняет общение, но и делает достижение конструктивного результата невозможным.

Принцип 3. *Уровень взаимопонимания обусловлен полнотой информации.*

Этот принцип, кажется, тоже не нуждается в расширенной аргументации. Неполное, отрывочное сообщение не способствует возникновению эффекта взаимопонимания. Полнота информации в свою очередь может быть дополнена полнотой изложения материала, фактов, а также открытым способом изложения собственной позиции.

Принцип 4. *В основе эффекта взаимопонимания логичность изложения и последовательность обоснования.*

Вообще понимание того, что хочет доказать собеседник прямо вытекает из того, насколько последовательно непротиворечиво, обоснованно и обстоятельно он излагает свою позицию. С ней можно согласиться или не согласиться, но такая позиция понятна.

Принцип 5. *Концентрированность внимания.* Чтобы понять, нужно не только слушать, но и слышать, что говорит собеседник.

Как различить барьер общения

³⁷ Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. – СПб.: Социальная литература, 1996.

Барьеры	Проблема общения
Барьеры взаимопонимания	<p><i>Владение профессиональным языком</i></p> <p><i>Уровень интеллектуального развития</i></p> <p><i>Полнота информации</i></p> <p><i>Логичность изложения и последовательность обоснования</i></p> <p><i>Концентрированность внимания</i></p>
Барьер первого впечатления	<p><i>Если отрицательное первое впечатление по всем этим характеристикам переносится на предмет обсуждения</i></p>
Барьеры установки	<p><i>Излишне мобильные установки создают в общении впечатление, что у человека вообще нет собственного мнения, а излишне устойчивые установки говорят о том, что собственные принципы, ему дороже реальности.</i></p>
Барьеры речи	<p><i>Возбуждение и радостное волнение могут побудить косноязычного человека к яркой, страстной речи, а могут и, наоборот, способствовать скопканному, отрывочному монологу</i></p>
Барьер негативных эмоций	<p><i>Барьер общения, создаваемый отрицательными эмоциями, вызывает искаженное представление о действительности и неправильные оценки</i></p>

Выбираем интерес, а не позицию

Для многих переговоров характерна модель, когда стороны усматривают проблему в конфликте позиций, а цель и решение – в том, чтобы согласиться с одной из них и отказаться от другой. Естественно, разговор идет о позициях, в результате переговоры часто заходят в тупик. Если бы библиотекарь осталась в рамках двух обозначенных читателями позиций – открытое или закрытое окно, решение так и не было бы найдено. Когда же он обратился к их истинным интересам – обеспечить свежий воздух и избежать сквозняка, выход сразу обнаружился. Эта разница между позициями и интересами является решающей с точки зрения результативности переговоров.

Интересы – главное в переговорах. Именно они являются мотивацией поведения людей, движущей силой реальных действий на фоне позиций. Основная проблема любых переговоров состоит не в столкновении видимых позиций, а в конфликте реальных интересов. Как сказали бы философы, надо от уровня *явления* перейти на уровень *сущности*. Ваша позиция (явление) – это нечто, о чем Вы приняли решение. Ваши интересы (сущность) – то, что заставило Вас принять решение.

Интересы как движущая сила действий людей. В основе любой модели поведения людей лежит удовлетворение потребностей. Их подробный список был бы бесконечен. Никакая классификация не дает представления о том, как разные потребности налагаются друг на друга. К тому же любая классификация способна дать только застывшую картину живого, постоянно меняющегося процесса. Из-за дефицита времени в ходе подготовки к переговорам мы можем иметь дело только с крупными, ключевыми категориями, относящимися к принципиально важным и предсказуемым вещам.

Физиологические потребности присущи всему живому. К ним относятся потребности в воздухе, еде, отдыхе и т. д. Любой организм стремится сохранить себя в равновесии, сбалансированном состоянии.

Несомненно, без физиологических потребностей невозможна сама жизнь. Люди испытывают нужду во многих вещах, но, если есть голод, они не способны думать о чем-то другом, пока голод не будет удовлетворен хотя бы частично.

Безопасность и стабильность. Дефицит безопасности сильнее всего влияет на весь комплекс взглядов и ощущений человека.

Потребность в безопасности выражается в основном в поиске стабильности, которая может быть обеспечена за счет таких фактов, как уверенность в завтрашнем дне, постоянство условий жизнедеятельности и труда, гарантии обеспеченной старости, счет в банке, защита от преступности, коррупции и т. п.

Признание как потребность – целый комплекс стремлений и движений человеческого «Я», которые можно разбить на две группы: стремление к свободе и независимости, желание быть сильным, компетентным, уверенным в себе; а также желание обладать хорошей репутацией, престижем, добиваться высокого статуса и власти, служебного роста, признания, уважения со стороны «значимых» других, высокой оценки. Огромное влияние честолюбия на поведение людей несомненно, это подтверждают научные исследования. Чувство гордости за свои достижения, признание и восхищение коллег побуждают человека к действиям более, чем другие стимулы (например, перспектива дополнительного заработка). Если перед Вами человек, добившийся всего самостоятельно, уместный комплимент и признание его успеха дадут ему почувствовать, что затраченные усилия не пропали даром.

Самоутверждение, самореализации. Удовлетворив первостепенные потребности, люди продолжают испытывать беспокойство. Многие не могут чувствовать себя счастливыми, если дело, которым они занимаются, не соответствует их задаткам и способностям,

даже если они добились больших успехов и получили признание специалистов. Человек, в котором «звучит» музыка, хочет заниматься ею. Случается, в высоко-вставленном чиновнике или удачливом бизнесмене «врывается» потенциальный художник или поэт. Людей тянет заниматься тем, к чему у них внутренняя тяга и что приносит настоящее наслаждение и удовлетворение. К сожалению, это часто невозможно, что вызывает дисгармонию. **Знать и понимать** – естественная потребность для нормального человека. Любознательность ведет людей на эксперименты, рождает интерес к новому, неизведанному. Жажда знаний и стремление «дойти до сути» – жизненно важные факторы человеческого поведения. Именно эта потребность породила великих мыслителей и ученых. Она может быть удовлетворена, однако, лишь при условии свободы и безопасности.

В основе **эстетических потребностей** лежит стремление к гармонии и порядку. Некоторые люди буквально заболевают, стоит им очутиться в безобразной обстановке, и приходят в себя только после удовлетворения чувства прекрасного. Страсть к красоте особенно ярко выражена у художников, дизайнеров.

Семь групп базовых потребностей А. Маслоу



Как обнаружить скрытые интересы оппонента

Обнаружить скрытые за позициями интересы – значит сделать шаг к успеху на переговорах. Как это сделать – менее ясно. Занимаемые сторонами позиции чаще всего прозрачны и конкретны. Интересы, стоящие за ними, трудноуловимы, могут быть закрыты валом эмоций, привычек, национальных особенностей и т. п.

Как понять интересы партнера и лучше разобраться в своих собственных?

1) **поставьте себя на место партнера.** Рассмотрите позицию, которую занимает партнер, и задайте себе вопрос: «Почему?» Скорее всего, один или два ответа придут Вам в голову. Это уже кое-что. Вы также можете прямо спросить партнера, почему он занимает именно такую позицию. Это покажет, что Вы спрашиваете не ради праздного любопытства, а для понимания потребностей и нужд, которые стоят за позицией.

2) **определите, какое решение, по его мнению, Вы должны ему предложить.** После этого спросите себя, почему партнер сам не принял такого решения? Попробуйте установить, какие интересы препятствовали этому. Если Вы хотите повлиять на точку зрения, исходным пунктом должно быть понимание того, как он настроен.

В ходе попыток определить интересы партнера весьма полезно задать себе еще два вопроса.

> *На чье решение я хочу повлиять?*

> *Имеет ли другая сторона представление о том, какое решение, по Вашему мнению, она должна принять?*

Если у Вас нет ясности, у партнера ее тоже может не быть. Уже одно это может объяснить, почему он не принимает ожидаемого Вами решения. Вступая в переговоры, каждая из сторон имеет, как правило, не один, а несколько интересов. При этом одновременно будут преследоваться свои собственные и разделяемые с партнером интересы.

Типичная ошибка – уверенность в том, что другая сторона имеет те же самые интересы. Так редко бывает. Кроме совпадающих, есть различающиеся и несовместимые интересы. Полезно также сознавать, что в переговорах участвуют и другие лица и влияния, как физически, так и незримо – участники делегации, определенные полномочия, инструкции руководства, требования избирателей и т. д. Чтобы понять интересы партнера, следует выявить различающиеся интересы, которые он обязан принимать во внимание.³⁸

Самые сильные интересы – это базовые человеческие потребности. Чтобы выявить интересы партнера, особое внимание следует обратить именно на базовые потребности, которые мотивируют действия людей. Приняв их во внимание, Вы увеличите шанс на благоприятный исход переговоров. Практика, однако, показывает, что именно базовые потребности часто упускаются из виду, а основной интерес сводится к деньгам. Но если базовые потребности воспринимаются только как *их* проблемы – успеха ждать не приходится. Успех возможен тогда, когда *их* проблемы признаются законными и начинают рассматриваться как часть *общей* проблемы.

Составьте перечень интересов. Подобная работа способствует выявлению интересов партнера, углублению представлений о них по мере поступления и обработки информации, запоминанию и ранжированию. Она может также стимулировать рождение новых идей относительно удовлетворения этих интересов.

Говорите об интересах. Одно из средств приблизиться к успеху на переговорах – заявить о своих интересах. Иначе другая сторона может не узнать о Ваших интересах, а Вы не догадаетесь, каковы *их* интересы. Это позволит также сконцентрировать усилия не

³⁸ Шейнов В. П. Психология и этика делового контакта. – Минск, 1996.

на неудачах прошлых переговоров и не на позициях, а на настоящих и будущих заботах и на сути проблемы. Если Вы хотите, чтобы другая сторона приняла во внимание Ваши интересы, надо объяснить, в чем они заключаются.

Покажите жизненную важность Ваших интересов. К Вашим интересам будут относиться с должным уважением, если Вы побудите другую сторону уяснить, насколько они важны и законны. Это одна из Ваших задач на переговорах. (когда Вы обращаетесь к врачу с жалобой на больное сердце, не стоит надеяться на облегчение, если Вы описываете приступ как легкое покалывание в левой части груди). Успешно решить эту задачу позволит соблюдение следующих условий: быть точным и конкретным; проявить внимание к нуждам партнера; обосновать законность Ваших интересов. Поясним.

Точность и конкретность деталей не только вызывают доверие к Вашим словам, но и придают им вес. Если Вы внимательны к интересам партнера, то можете настойчиво доказывать ему серьезность и Ваших забот. Пригласите другую сторону поправить Вас, если Вы не правы. Тем самым Вы демонстрируете свою открытость, и если Вас не поправляют, значит, они восприняли Ваше описание ситуации.

Обоснование законности Ваших интересов – шаг к тому, чтобы они произвели должное впечатление на собеседника. Важно, чтобы у него не сложилось впечатление, будто на него нападают. Нужно, чтобы он понял: проблема, с которой Вы столкнулись, для Вас жизненно важна и требует внимания на законном основании. Убедите партнера, что на Вашем месте он чувствовал бы то же самое.

Признайте их интересы частью проблемы. Люди озабочены прежде всего своими проблемами и мало внимания трудностям других. Среди деловых людей довольно распространено выражение «Это Ваши проблемы, и меня они не касаются». Возможно, так оно и есть, но атмосферу говорю и отношения с партнером это не улучшает.

Во всей мировой политической, дипломатической и деловой практике аксиомой является тезис о том, что люди слушают лучше, если чувствуют, что их понимают. Более того, тех, кто их понимает, они склонны считать знающими и симпатизирующими им людьми, к мнению которых стоит прислушаться. Поэтому, если Вы хотите, чтобы другая сторона уважала Ваши интересы, начните с демонстрации того, что цените их интересы.

Таким образом, в ходе переговоров важно показать, что Вы поняли их интересы; признать, что эти интересы являются частью всей проблемы, которую Вы пытаетесь решить. Это сделать не так уж сложно, особенно если у Вас обнаруживаются общие интересы.

Сначала сформулируйте проблему, затем предложите свое решение. Разговаривая с партнером, не выдерживающим график поставок, Вы можете заявить: «Я считаю, что ровно через два часа все необходимые комплектующие должны быть на складе, а тот, кто сорвал график, должен лично извиниться передо мной. Теперь скажу Вам почему...» Если Вы поступите так, будьте уверены, что партнер не станет слушать Ваши доводы. Дело в том, что Вы выдали ему Ваше решение, результат Вашего мыслительного процесса, о логике которого он не имеет ни малейшего представления. Вы заявили ему свою позицию, но не объяснили интерес. Кроме того, собеседнику может не понравиться Ваш тон или сами предложения. В результате он будет занят поисками контраргументов, а Ваши доводы так и не дойдут до него.

Чтобы Вас поняли, изложите сначала Ваши интересы и доводы, и лишь затем – выводы и предложения. Первым делом сообщите партнеру о проблемах, которые возникают в результате задержки поставок, о Ваших финансовых потерях и бессонных ночах. После этого Вас будут слушать более внимательно и смогут представить себе, чем Вы закончите речь. Когда же Вы перейдете к выводам, партнер поймет почему Вы пришли именно к такому, а не другому заключению.

Смотрите вперед, а не назад. Мы наиболее полно сможем удовлетворить свои интересы, если будем говорить чего хотим достичь, а не о том, что уже достигнуто. Вместо того чтобы спорить с другой стороной о прошлом (десять лет назад Вас высоко ценили за профессионализм; три месяца назад Ваш партнер предъявил счета на слишком высокую сумму; на прошлой неделе сотрудники Вашего партнера не проявили должной ответственности), говорите о том, чего Вы хотите достичь в будущем: любые возможные действия принадлежат будущему. Слишком много внимания прошлому – пустая трата времени в деловой жизни. Вместо того чтобы требовать объяснить то, что они сделали вчера, лучше задаться вопросом: «Кто, что и как должен делать завтра?»

Будьте гибки и открыты для новых идей. В переговорах важно знать общее направление движения и при этом быть открытым для новых идей. Как после определения интересов перейти к выработке конкретных и точных подходов и сохранить гибкость относительно этих подходов? Задайте себе и будьте готовы ответить на вопрос: «Если завтра на переговорах мой партнер согласится со мной, то с чем предположительно он должен согласиться?» Для выработки и сохранения гибкости отнеситесь к каждому варианту-подходу просто как к возможности, иллюстрации. Это, кстати, позволит избежать разочарований. Исходите из того, что существует более одного варианта решения, который отвечает Вашим интересам. «Одна из возможностей, один из вариантов, подходов» – ключ к сохранению гибкости и восприимчивости на переговорах.

Если недостаток позиционного торга заключается в его безальтернативности, то переговоры на основе учета интересов с использованием иллюстративного подхода, который учитывает интересы партнеров в более широком плане, позволяют достичь гораздо большего. Например, при обсуждении условий работы консультанта по вопросам управления сложно просто назначить ему оклад в 1000 долларов в месяц при том, что он сам оценивает свою работу минимум в 1500 долларов), с чем он может и не согласиться, а можно при том гарантировать ему еще и 5-летний контракт, что, скорее всего, будет принято. Таким образом, вступая в переговоры, важно выработать несколько вариантов, обеспечивающих Ваши законные интересы; быть открытыми для свежих идей и вариантов, предлагаемых партнером.

Будьте тверды, говоря о проблеме, но деликатны. Вы уже разделили проблемы и отношения, проблемы и людей интересы и позиции на переговорах. Это разделение необходимо для последующих рассуждений. В любых переговорах мы участвуем для того, чтобы решить свои проблемы, а не выиграть в конкурсе популярности. Мы можем быть столь же тверды, говоря о своих интересах, насколько тверд каждый, говоря о своей позиции. Неразумно жестко придерживаться своей позиции, но твердо защищать свои интересы – вполне разумно.

Подчас наиболее разумные решения, дающие максимум выгоды при минимальных затратах другой стороны, достигаются именно путем действенной защиты наших интересов. Две стороны, каждая из которых энергично отстаивает свои интересы, могут активизировать мысли друг друга при анализе ситуации и возникающих вариантов. На наш взгляд, лучше не позволить примирительному настроению помешать отдать должное своему интересу. Впрочем, стремясь не выглядеть слабовольным, легко впасть в беспричинную агрессивность. Этого не следует допускать. Люди не должны чувствовать, что Вы нападаете на них лично, иначе Вас перестанут слушать. Именно поэтому важно отделить отношения от проблемы. Нападайте на трудности, но не на партнера. Покажите, что Вы заняты проблемой, а не ищете острых ощущений в виде ссоры.

РЕКОМЕНДАЦИИ

Полезно поддержать партнера: быть внимательным, дружелюбным, подчеркнута вежливым, предупредительным, любезным и т. д. Сочетание поддержки и наступления может оказаться довольно результативным: люди не терпят несоответствия между своим положительным имиджем и проблемой и стремятся его ликвидировать. Поддержка партнера стимулирует улучшение отношений и усиливает вероятность достижения соглашения, причем эффективна именно комбинация поддержки и наступления, разделение их мало что дает.

Моральный кодекс спора

Нелояльными принято считать такие приемы, которые нарушают правила рационально построенного спора, вводят в предметную область обсуждения заведомо ложные доводы, подменяют спорное положение посторонними вопросами и т. п.

Уклонение от темы – наиболее распространенный нелояльный прием. Его применение может быть разнообразным. Он может выражаться введением в область аргументации тезисов, ранее не предъявленных к обсуждению. Другая его разновидность связана с расширением или сужением собственного тезиса или довода, а также расширением или сужением поля аргументации оппонента. В практике аргументирования это приводит к подмене предмета обсуждения другими тезисами, к неверным оценкам позиций и т. д.³⁹

Уклонение от темы может проявляться в развитии одним из оппонентов посторонних тезисов, смещением критериев оценки тезисов и аргументов, подменой строгой верификации такими критериями, которые не оговорены в поле аргументации. Средством, препятствующим применению приема уклонения от темы, служит четкое определение поля аргументации, предмета спора, спорного положения, тезисов сторон и правил ведения полемики.

Прием « *аргумент к личности* » выступает средством обращения к субъекту спора. Он выражается в подмене предмета спора обсуждением личных качеств спорящих. Чаще всего он включает различные обвинения сторон, оценки личностных качеств, адресацию не к факту и доказательству, а к обвинению и ярлыку.

Разновидностью данного приема может быть обращение к авторитету, к подмене доказательства цитированием. Использование в споре такого приема нарушает рациональный его характер. Возникает вопрос, в какой мере ссылка на авторитет, цитирование первоисточников может быть доводом в споре. Очевидно, лишь в той степени, когда цитирование не является основным доказательством. Единственного, чего можно достичь, сославшись на авторитет, процитировав его, это только то, что ваша позиция развивается в рамках того же направления, шкалы, установки, мировоззренческой или идеологической позиции.

Прием « *аргумент к аудитории* » выражается в обращении к слушателям, зрителям, читателям и др. Апелляция к аудитории для поддержки своей позиции, призывы рассудить спорящих, использование настроения, психологического состояния, интересов, привязанностей, симпатий и антипатий слушателей – все это модификации данного приема. Неразборчивый в средствах оппонент стремится завоевать расположение аудитории, заигрывая с ней, призывая методом большинства голосов решить тот или иной вопрос,

Аргумент к аудитории – пожалуй, самый сильный довод в арсенале того, кто хочет добиться победы любой ценой. И нужно отметить, что деструктивная сила этого довода много весомее, чем конструктивные способы противодействия ему. Дело заключается в том, что сила этого довода (деструктивный эффект от его применения) обусловлена теми внутренними напряжениями, которые копятся в сознании, умонастроении, психологии массового субъекта, которому и адресован этот аргумент.

Этот аргумент может быть детонатором беспорядков. Поэтому единственное эффективное средство противодействия данному приему (в экстремальных формах его выражения: провокациях, подстрекательских призывах и т. п.) – это не доводить сознание массового субъекта до того состояния, когда аргумент к аудитории может сыграть роль искры в пороховой бочке.

Прием « *аргументация посредством применения силы* » также относится к нелояльным приемам. Такое аргументирование связано с различного рода угрозами. Их диапазон

³⁹ Карпенгер С.Л., Кеннеди У. Дж. Д. Урегулирование споров в обществе. – М., 1992.

может быть очень большим: от угрозы закрыть обсуждение вопроса, если определенная точка зрения не будет принята, до угрозы квалифицировать позицию своего оппонента как несовместимую с некоторым кодексом, общечеловеческой нравственностью или классовым интересом.

Существует очень много различных нелояльных приемов. К их числу относятся различные проволочки в споре, затягивание регламента, введение партнера и слушателей в заблуждение, погоня за сенсационностью, игра в разоблачения и пр.

Некоторые из этих приемов можно свести к общим основаниям. Так выделяется группа аргументов, направленных *против регламента*. Это нелояльные уловки; ориентированные на срыв спора любыми средствами. К их числу могут относиться разные выходы, экстравагантные заявления, провокации. Более изощренной формой нарушения регламента может быть немотивированный выход из спора. Иногда это сопровождается заявлением типа: «Если меня здесь не понимают, то я вынужден покинуть зал», «Если мои доводы не принимаются во внимание, то и спорить не о чем», и т. д.

Другая разновидность аргументов против регламента спора – *муссирование инициативы*. Указанный прием имеет также грубую и тонкую форму. Первая заключается в том, что спорщик не дает говорить противнику: топает ногами, свистит, улюлюкает, не слушает оппонента, зажимает уши. Современные процессы, протекающие в условиях митинговой демократии, дают много модификаций применения этого приема. Вторая разновидность применения данного приема заключается в том, что спорщик «берет горлом», не дает говорить своему оппоненту, занимая весь регламент своими разглагольствованиями.

Доводы, искажающие предмет спора, принято называть *диверсией* в споре. Диверсия тоже может быть грубой и откровенной. К примеру, только что спорили о статусе народных депутатов, но вот уже с чьей-то легкой руки обсуждают экологическую обстановку. Не успели принять решение по последней, а вниманием уже завладела проблема спасения национальной культуры. Чаще всего характеризуется такими перескоками с темы на тему митинговый спор. Хороший режиссер такого рода спора дает выговориться по наиболее наиболее болезненным вопросам, но не доводит обсуждение до принятия решения, подбрасывая очередную «струю тему для обсуждения. Главный нелояльный прием как раз и заключается в подобной режиссуре.⁴⁰

Доводы, направленные против протокола, представляют собой разновидность приемов, предназначенных для фальсификации принятых обеими сторонами утверждений относительно предмета спора. С помощью этих доводов меняется поле аргументации, осуществляется приписывание оппоненту тою, что он не говорил или; наоборот, отрицается то, что нечто было им ранее высказано в поддержку своего тезиса. Единственное средство противодействия этому нелояльному приему – четкое ведение протокола обсуждения.

1. **«Палочные» аргументы**, т. е. аргументы такого сорта, которые оппонент вынужден принять из-за боязни чего-либо угрожающего, опасного. Любая угроза является разновидностью палочного аргумента.

В том случае, когда в полемике применен аргумент аналогичного типа, нет смысла идти на обмен угрозами. Такая полемика бесперспективна. Нужно помнить, что силовое давление, с какими бы благими целями оно ни осуществлялось, в ответ вызовет только лишь силовое противодействие. В споре так же, как и в законах механики: действие равно противодействию. Спор, в котором появилась тенденция к обмену угрозами, лучше всего прервать, пока он не зашел слишком далеко.

⁴⁰ Кильмашкина Т.Н. Конфликтология. Социальные конфликты. – М.: ЮНИТИ, 2004.

Необходимо дать возможность оппоненту, из уст которого вырвалась угроза, прийти в себя и осознать опрометчивость такого шага. Следующий раунд спора можно начать лишь после переговоров, достижения конвенции, осуждающей доводы подобного типа.

2. Инсинуации, намеки разоблачения – также распространенные в политической аргументации доводы, к которым прибегает неразборчивый в средствах противник. Его стремление сводится к подрыву доверия к доводам оппонента. При этом используются различные обличительные характеристики, сплетни, недобросовестная информация, сенсационные разоблачения. В разоблачениях упор делается на принцип «чем невероятнее, тем и правдоподобнее». При этой методике акцент сознательно делается на невероятность информации, во-первых, потому, что именно такая информация вызывает чувство шока, и, во-вторых, невероятное правдоподобие так же трудно опровергнуть, как и подтвердить.

3. Ярлыки и открытые оскорбления – нередкий способ сведения счетов в неорганизованном споре. Они иллюстрируют собою крайне низкий уровень ведения политической полемики. Если ее целью изначально является конфронтация, желание разрыва или стремление спроецировать оппонента на непродуманный шаг, то применение такого довода практически неизбежно.

Идти на обмен ярлыками и оскорблениями недостойно не только из уважения к себе, но и из уважения к предмету спора. Подобные доводы – прямой симптом того, что спор выродился в перепалку. Как и везде, в полемике также бывают необратимые процессы. Поэтому самый рациональный выход из такого положения – прервать обсуждение ввиду нежелания подвергаться оскорблениям.

Некоторой гарантией против применения противником нелояльных приемов должно стать четкое определение поля аргументации. Средством опровержения нелояльных приемов служит их квалификация как действий и доводов, нарушающих правила рациональной организации спора, культуру полемики, стремление к консенсусу, плюрализм мнений, свободу обсуждения и т. п.

Однако для того, чтобы не оказаться в качестве объекта нелояльных аргументов неразборчивого в средствах оппонента, нужно самому быть разборчивым в выборе своих оппонентов. ***Не с каждым и не по каждому поводу следует спорить!!!!!!***

Рекомендации Аристотеля:

Не следует спорить с первым встречным, а только с тем, о ком известно, что у него достаточно ума, чтобы не высказать чего-нибудь на столько нелепого и скверного, чего он будет потом стыдиться, можно спорить только с тем, кто может спорить основаниями, а не сентенциями, с тем, кто выслушивает доводы противника. Наконец, спорить можно с тем, кто достаточно справедлив, чтобы оказаться неправым и достойно вынести то, что правда оказалась на другой стороне.

Эти советы Аристотеля и сегодня не устарели.

Лучшие способы разрешения конфликта

Когда человек попадает в конфликтную ситуацию, для более эффективного решения проблемы ему необходимо выбрать определенный стиль поведения.

Ниже даны рекомендации по использованию того или иного способа разрешения конфликта и указаны случаи, в которых данная стратегия поведения наиболее целесообразна.

1. Приспособление:

- > наиболее важной задачей является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- > предмет разногласия связан с более сложными проблемами по сравнению с теми, которые рассматриваются сейчас, а пока необходимо упрочить взаимное доверие;
- > существует возможность позволить подчиненным действовать по собственному усмотрению, чтобы они приобрели навыки, извлекая уроки из собственных ошибок;
- > необходимо признать собственную неправоту;
- > для отстаивания своей точки зрения требуются много времени и значительные интеллектуальные усилия;
- > вас не особенно волнует случившееся;
- > вы чувствуете, что важнее сохранить с оппонентом хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;
- > вы понимаете, что итог намного важнее для оппонента, чем для вас.

2. Компромисс:

- > у сторон одинаково убедительные аргументы;
- > необходимо время для урегулирования сложных проблем;
- > необходимо принять срочное решение при дефиците времени;
- > сотрудничество и директивное утверждение своей точки зрения не приведут к успеху;
- > обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;
- > вас может устроить временное решение;
- > удовлетворение ваших требований имеет для вас не очень большое значение и вы можете несколько изменить поставленную вначале цель;
- > компромисс позволит вам сохранить взаимоотношения с оппонентом и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем потерять все.

3. Сотрудничество:

- > необходимо найти общее решение, если каждый подход к проблеме важен и не допускает компромиссных вариантов;
- > целями обсуждения являются приобретение совместного опыта работы и получение широкой информации;
- > необходимы интеграция точек зрения и сближение мнений сотрудников;
- > представляется важным усиление личностной вовлеченности в деятельность и групповая сплоченность;
- > у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;

> у вас есть время поработать над возникшей проблемой (это хороший подход к разрешению конфликтов на основе перспективных планов);

> вы и ваш оппонент хотите поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решения.

4. Пренебрежение:

> источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с более важными задачами;

> необходимо время, чтобы восстановить спокойствие и создать условия для трезвой оценки ситуации;

> изучение ситуации и поиск дополнительной информации о природе конфликта представляются более предпочтительными, чем немедленное принятие какого-либо решения;

> предмет спора не имеет отношения к делу, уводит в сторону и при этом является симптомом других более серьезных проблем;

> подчиненные могут сами успешно урегулировать конфликт;

> напряженность слишком велика и вы ощущаете необходимость ослабления накала;

> вы знаете, что не можете или даже не хотите решить конфликт в свою пользу;

> у вас мало полномочий для решения проблемы или для решения желательным для вас способом;

> немедленно решить проблему опасно, поскольку открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию.

5. Соперничество:

> требуются быстрые и решительные меры в случае непредвиденных и опасных ситуаций;

> при решении глобальных проблем, связанных с эффективностью деятельности (при уверенности руководителя в своей правоте);

> при взаимодействии с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль;

> исход очень важен для вас и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;

> вы обладаете достаточными полномочиями для принятия решения и представляется очевидным, что предлагаемое вами решение – наилучшее;

> вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и что вам нечего терять.

Хотя в каждом отдельном случае причина конфликта совершенно конкретна, все конфликты имеют сходную основу: фактическое положение дел находится в противоречии с ожиданиями людей. Если это так, то можно наметить два стратегических пути разрешения конфликта: либо внести изменения в реальное положение дел в соответствии с ожиданиями оппонентов, либо попытаться изменить их отношение к нему.

Практически надо действовать в следующей последовательности:

1. *Создайте атмосферу сотрудничества.* Во время первой встречи конфликтующих сторон, а затем при каждой последующей встрече стоит провести несколько минут в неофициальной беседе. Неплохо организовать чай, совместную трапезу или другое мероприятие.

2. *Стремитесь к ясности общения.* Подготовьте к переговорам необходимую информацию. С самого начала договоритесь о терминологии, чтобы исключить разное понимание одних и тех же слов.

3. *Признайте наличие конфликта.* Как ни странно, это бывает труднее всего. Человеческой натуре, к сожалению, свойственна такая черта: мириться с нетерпимым и не призна-

вать очевидного. Следует открыто и честно заявить о существовании конфликта. Это избавит вас от неправильных рассуждений и даст свободу переговорам.

4. Договоритесь о процедуре. Если конфликт неизбежен и видно, что он носит затяжной характер, не ведите бесплодные споры, договоритесь, где, когда и как вы начнете совместную работу по его преодолению. Лучше всего заранее оговорить, кто будет принимать участие в обсуждении. Поскольку «дома и стены помогают», хорошо собираться либо в нейтральном месте, либо по очереди у каждой из сторон.

5. Определите границы конфликта. Стороны должны проанализировать ситуацию: в чем состоит конфликт, что каждая сторона вкладывает в него. Выясните, что каждая из сторон не видит и не признает, выявите мотивацию, личные амбиции, обиды, которые могут заслонить реальную суть конфликта и помешать его урегулированию. Сосредоточьтесь на конкретных действиях, требованиях сторон и спорных вопросах.

6. Исследуйте возможные варианты решения. Широко известна техника «мозговой атаки»: высказываются любые предложения, которые фиксируются независимо от того, кто их автор. Ни одно из предложений не критикуется. Цель – выработать как можно больше вариантов решения задачи. «Дикая» идея после обсуждения может оказаться плодотворной, а может наоборот оказаться настолько дикой, что объединит стороны в ее отрицании, т. е. в конечном счете, окажется полезной, поскольку поможет взаимопониманию и сближению позиций.

7. Добейтесь соглашения. На этом этапе нужно обсудить и дать оценку высказанным предложениям, а затем выбрать наиболее приемлемое. Естественно, оно должно учитывать требования обеих сторон, т. е. быть соглашением. Необходимо составить протокол.

8. Установите срок решения. Важно, согласовать и принять сроки.

9. Воплощайте план в жизнь. Меры по осуществлению решения нужно включать в заключительный документ переговоров. Желательно приступить к мерам по урегулированию конфликта сразу же после заключения соглашения. Отсрочки могут вызвать сомнения и взаимные подозрения сторон.

Психологи выделяют следующие пять типовых стратегий поведения в конфликтных ситуациях:⁴¹

1. Приспособление

Изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий в ущерб своим интересам.

2. Компромисс

Урегулирование разногласий путем взаимных уступок.

3. Сотрудничество

Совместная выработка решения, удовлетворяющего интересы всех сторон: пусть длительная и состоящая из нескольких этапов, но идущая на пользу делу.

Игнорирование конфликта

Стремление выйти из конфликтной ситуации, не решая ее.

Соперничество, конкуренция

Открытая борьба за свои интересы, упорное отстаивание своей позиции.

⁴¹ Конфликты: борьба, взаимодействие, сотрудничество. – Белгород: БГУ, 1997.