



www.kievcd.org.ru - Обмен CD и DVD дисками в Киеве

В. И. АНДРЕЕВ

“Деловая риторика”

Москва—1995



Библиотечка журнала «Народное образование», № 5

В. И. АНДРЕЕВ

Деловая риторика

Практический курс делового общения и ораторского мастерства

Москва «Народное образование» 1995

Андреев В. И.

Деловая риторика. (Практический курс делового общения и ораторского мастерства). — М.: Народное образование, 1995. — 208 с. — (Библиотечка журнала «Народное образование» № 5, 1995 г.)

Книга представляет собой попытку впервые создать целостный курс «Деловой риторики», который был бы ориентирован на творческое саморазвитие личности.

Она насыщена тренинговыми упражнениями, творческими заданиями, тестами, деловыми играми.

Может быть полезна преподавателям, студентам, старшеклассникам, бизнесменам, всем, кто желает овладеть правилами делового общения и ораторского мастерства.

Введение

Возрождение России, ее ориентация на общечеловеческие ценности и собственные культурные традиции требует принципиально новых подходов к разработке культурологических курсов как в средней, так и в высшей школе. Среди предметов этого цикла повышенный интерес проявляется к курсу риторики (основам ораторского мастерства и делового общения). Положительная мотивация у учащейся молодежи и у педагогов к изучению риторики объясняется:

либерализацией и демократизацией общественной жизни, расширением прав и свобод, в том числе и свободы слова, публичного выступления;

осознанием роли и значения эффективности публичного выступления, делового общения, полемического мастерства в самых различных видах человеческой деятельности (политической, деловой, научной, преподавательской);

все возрастающим интересом человека к себе, своим возможностям в плане самоусовершенствования;

усилением роли и значения гуманитарного, культурологического знания в повышении эффективности и качества как среднего, так и высшего образования.

Перечень факторов возрастающего интереса к изучению современной риторики (которую мы в дальнейшем будем называть «деловой риторикой») можно было бы продолжить. Однако осмысление даже перечисленных выше факторов позволяет констатировать одно явное противоречие. С одной стороны, имеются явные потребности у учащейся молодежи в овладении правилами делового общения и ораторского мастерства, а с другой стороны, в списке книг по риторике мы не найдем книги, в которой было бы системно и целостно был бы изложен современный курс «Деловой риторики», охватывающий все основные жанры делового общения, полемического и ораторского мастерства и который одновременно был бы насыщен тренинговыми упражнениями, деловыми играми, творческими заданиями и текстами. Поэтому автор, отдавая пальму первенства по разработке многих проблем и направлений речевой культуры делового общения другим, свою задачу видел в том, чтобы создать первый вариант целостного курса «Деловая риторика», который с точки зрения концепции обучения был бы ориентирован на творческое саморазвитие личности.

Насколько поставленная автором задача выполнена и выполнена ли она удачно, судить нашему взыскательному читателю, всем тем, кто будет на практике осваивать материал этой книги, будет стремиться усовершенствовать свои навыки в сфере речевой культуры делового общения и творческого саморазвития личности.

1. КОНЦЕПЦИЯ ТВОРЧЕСКОГО САМОРАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТИ В ОБУЧЕНИИ ДЕЛОВОЙ РИТОРИКЕ

1.1. ПРЕДМЕТ И ЗАДАЧИ КУРСА ДЕЛОВОЙ РИТОРИКИ

Слово «риторика» каждый из нас воспринимает по-разному. У одних оно ассоциируется с желанием овладеть ораторским мастерством, у других «риторика», «оратор», «ораторское мастерство», «красноречие» — это слова одного синонимического ряда, у третьих слово «риторика» выступает как синоним красноречия, пустословия, что характеризует способности с помощью речевых средств увести от истины, заговорить, закамouflировать свои истинные намерения и цели. (Действительно, если говорящий блестящий оратор, то он своими риторическими способностями может воспользоваться и во благо и во вред.)

Обратимся к научному толкованию понятия «риторика». Даже в отечественной литературе встречается довольно значительный разброс мнений в определении того, что такое риторика. Наиболее характерным является взгляд на риторику как на науку об убеждении, о формах и методах речевого воздействия на аудиторию. «Определим риторику, — писал Аристотель, — как способность находить возможные способы убеждения относительно данного предмета»¹. Вместе с тем в той же книге Аристотеля «Риторика» читаем: «Риторика — искусство, соответствующее диалектике, так как обе они касаются таких предметов, знакомство с которыми может некоторым образом считаться общим достоянием всех и каждого и которые не относятся к области какой-либо отдельной науки»².

В одном из классических определении предмета риторики в учебнике по теории словесности (он включал в себя как часть и курс риторики, который велся в российских гимназиях в конце прошлого века), дается следующее определение: «Предмет риторики есть речь. Речь есть устное или письменное, прозаическое или стихотворное выражение наших мыслей. Риторика показывает те условия и правила, которые приличны всем родам устной и письменной речи»³.

Современная трактовка понятия «риторика», на наш взгляд, получила наиболее верное отражение в работах В. И. Аннушкина, А. К. Авеличева и С. И. Гиндина. Так, В. И. Аннушкин пишет, что «риторика — это наука об убедительной и оптимальной речи»⁴. А. К. Авеличев во вступительной статье в книге «Общая риторика» дает такое определение: «Риторика — это наука о способах убеждения, разнообразных формах преимущественного языкового воздействия на аудиторию, оказываемого с учетом особенностей последней и в целях получения желаемого эффекта»⁵.

Вместе с тем, как замечает С. И. Гиндин, «учитывая практику риторических исследований последних десятилетий, целесообразно, по-видимому, закрепить за термином «риторика» два смысла — узкий и широкий. С одной стороны, у нас по-прежнему нет другого термина для названия комплексной науки, изучающей ораторское искусство. Оно — предмет «риторики» в узком понимании. С другой стороны, объектом риторики могут быть любые разновидности речевой коммуникации, но рассмотренные под углом зрения осуществления некоторого (для каждого жанра своего) заранее выбираемого воздействия на получателя сообщения. Иначе говоря, риторика есть наука об условиях в формах эффективной коммуникации»⁶.

Действительно, в литературе по проблемам риторики существуют разные точки зрения на понятие «риторика» и понятие «красноречие», через которые очень часто определялась специфика риторики. (Заметим, что учебник по ритори-

ке, написанный М. В. Ломоносовым, назывался «Краткое руководство к красноречию».) Согласно одной точке зрения, красноречивость — это природный дар. Так, О. А. Сычев в весьма прогрессивно написанной брошюре «Обучение риторике в эпоху компьютеров: введение в опыт США» отразил традиционно негативную точку зрения на возможности развития красноречия путем целенаправленного обучения: «Если обратиться к тому значению понятия «красноречие», — пишет он, — которое заложено в самой его словесной форме («красная речь»), то легко заметить, что красноречивость — это природный дар, которым наделен в разной степени каждый человек. Такой дар можно определить как врожденную способность к созданию более или менее «заразительной» для слушателя речи»⁷.

Не умаляя роли и значения природного дара говорить убежденно и красноречиво, можно констатировать, что, как и любая человеческая способность, «красноречивость» развивается и совершенствуется, о чем свидетельствует опыт обучения риторике во многих странах мира.

На многовековом историческом пути к разработке курсов риторики прослеживаются и интегрируются два подхода. В рамках одного подхода риторика разрабатывалась как наука. В этой связи в теории риторики отрабатывались нормы, принципы, приемы, правила ораторской речи. В рамках другого направления риторика разрабатывалась как искусство, где ставки делалась на импровизацию, творчество, непрерывное саморазвитие ораторского мастерства, на искусство красноречия. Наряду с интеграцией в настоящее время достаточно четко прослеживается и дифференциация научного знания в области риторики. Так, например, в книге «Общая риторика» встречаются такие понятия, как «традиционная риторика», «литературная риторика», «классическая риторика», «логика риторики», «эвристическая риторика»⁸.

В связи с дифференциацией, а также и интеграцией научного знания, с реальными потребностями практики нам представляется правомерным выделить в относительно самостоятельную область науки и практики — деловую риторику. С учетом анализа самых различных трактовок понятия «риторика» применительно к «деловой риторике», мы считаем, что наиболее правильным будет следующее определение. Деловая риторика — это область человеческой культуры, включающая в себя науку, искусство и живую человеческую практику об убедительной и эффективной речи в различных видах (жанрах) делового общения.

Деловая риторика включает в себя различные виды (жанры) делового общения:

- деловые беседы,
- ведение заседаний,
- публичные выступления,
- ведение дискуссий, споров,
- ведение переговоров,
- телефонные переговоры,
- деловую переписку,
- разрешение конфликтов.

Понятие «жанр» речевого общения мы заимствовали у М. М. Бахтина, который, характеризуя это понятие, пишет: «Каждое отдельное высказывание, конечно, индивидуально, но каждая сфера использования языка вырабатывает свои относительно устойчивые типы таких высказываний, которые мы и называем речевыми жанрами»⁹.

Таким образом объектом исследования деловой риторики является речевая культура делового общения.

Предметом исследования деловой риторики как учебного предмета является система закономерностей, принципов, правил, условий эффективного обучения

с ориентацией на творческое саморазвитие личности с целью овладения речевой культурой делового общения.

Основные задачи деловой риторики как учебного предмета:

1. Изучение истории развития риторики (включая основы классической риторики).

2. Обучение различным видам и жанрам делового общения с ориентацией на творческое саморазвитие личности учащегося (студента).

Нельзя не отметить, что деловая риторика не отделена «китайской стеной» от других наук и учебных предметов, особенно гуманитарного, культурологического цикла. Более того, в настоящее время достаточно отчетливо осознается, что риторика как область человеческой культуры вбирает в себя и синтезирует знания очень многих наук: философия (особенно ее раздел «диалектика»), этику, эстетику, логику, лингвистику, психологию, педагогику, историю и др.

В 50-60-х годах в нашей стране был период, когда распространенным являлось представление о риторике как о науке, которая должна ориентировать лишь на обучение приемам красноречия. В практике публичных выступлений тех лет было немало общих и громких фраз, которые имели порой красивую форму, но были малосодержательными, даже лживыми. А о преподавании курса «Деловая риторика» в средних и высших учебных заведениях в те годы приходилось лишь мечтать.

В настоящее время ситуация резко изменилась. И педагогами, и учащимися, и студентами в лицеях, в колледжах, в вузах проявляется повышенный интерес к изучению практически ориентированного курса «Деловая риторика». Действительно, в условиях рыночной экономики роль и значение деловой риторики в жизнедеятельности начинающего бизнесмена трудно переоценить. Овладение ею и ее эффективное применение может сыграть немаловажное, а порой и решающее значение для роста *престижа, конкурентоспособности и творческого потенциала* любого бизнесмена. Это знание можно сравнить лишь с профессиональными знаниями и умениями. Риторические умения и способности порой становятся решающими в ситуациях спора, ведения переговоров, разрешения производственных конфликтов.

Не следует забывать, что начиная с Аристотеля синтезировано немало приемов и правил, порой изощренного речевого воздействия на аудиторию, которые делают классическую риторику базисной наукой многих современных направлений в развитии красноречия, в том числе и деловой риторики.

Именно это обстоятельство побудило автора целую главу посвятить истории развития риторики, которая представляет собой как бы эталон, классический образец ораторской речи и красноречия.

Возвращение риторики на авансцену в качестве современной учебной дисциплины в средних специальных заведениях, в высшей школе породило немало проблем. Во-первых, что изучать? Классическую риторику? Но ее основы изложены в учебниках риторики, которые изрядно устарели. К тому же классическая риторика далека от повседневной практики, особенно делового общения, где речевая коммуникация идет по своим специфическим принципам и правилам. Во-вторых, как изучать? Изучать риторику (которая одновременно является и наукой, и искусством в обычном классическом варианте, где главная цель — «знать») недостаточно. Для современной деловой риторики главное — *уметь и быть способным* всякий раз творчески применить тот или иной риторический прием, метод с учетом реальной практической ситуации. Тем самым акцент перемещается с обучения на творческое саморазвитие личность в процессе овладения речевой культурой делового общения.

В рамках учебного курса «Деловая риторика» мы постепенно будем вводить и систематически использовать ряд понятий, содержание которых попытаемся, насколько это возможно, раскрыть и определить.

Одним из основных понятий курса «Деловая риторика» является понятие «оратор». По мнению лингвистов, в русском языке слово «оратор» начало употребляться с конца XVIII века. В «Толковом словаре живого великорусского языка» В. И. Даля (1863-1866) «оратор — вития, речистый человек, краснослов, мастер говорить в людях, проповедник». В словаре современного литературного языка слово «оратор» характеризуется так:

- 1) лицо, профессионально снимающееся искусством красноречия;
- 2) лицо, произносящее речь;
- 3) глашатай чего-либо;
- 4) человек, обладающий даром речи.

Нетрудно заметить, что главными признаками, которые характерны для слова «оратор», являются искусство красноречия, дар красноречия, высокое мастерство речи, которые присущи лицу, произносящему речь.

В связи с этим в дальнейшем в понятие «оратор» мы будем вкладывать следующее содержание. **Оратор — это личность, произносящая публично речь, владеющая искусством красноречия.** В этом определении не раскрывается, является ли искусство красноречия рожденным даром или это достигается целенаправленным обучением и саморазвитием мастерства речи. Возможно, и то и другое. Нелишне заметить, что в любом случае оратор — это личность, так как настоящий оратор — это индивидуальность. Например, читая речи П. А. Столыпина, мы ощущаем личность большого масштаба, личность историческую. Оратор как личность с риторической точки зрения всегда характеризуется высоким уровнем мастерства красноречия. Вот почему часто используют эти понятия вместе: ораторское мастерство.

1.2. ПРИНЦИПЫ И ПРАВИЛА ДЕЛОВОЙ РИТОРИКИ КАК УЧЕБНОГО ПРЕДМЕТА

Для эффективного овладения практическим курсом «Деловая риторика» требуются новые подходы, новый стиль взаимоотношений учителя и ученика, вузовского преподавателя и студента. А для этого, очевидно, нужны и новые принципы построения самого содержания курса «Деловая риторика», которые в дальнейшем стали бы принципами и правилами учебного предмета, процесса.

На каких же новых принципах и правилах мы строим предлагаемый читателю практически ориентированный курс «Деловая риторика»?

Одним из ключевых был избран принцип творческого саморазвития личности в процессе овладения речевой культурой делового общения. С позиций этого принципа особый акцент делается на самообучении, на творческий подход ученика (студента) к непрерывному саморазвитию своих способностей в различных видах и жанрах делового общения.

Принцип творческого саморазвития личности в овладении речевой культурой делового общения реализуется на основе следующих правил:

1. Проявляйте инициативу.
2. Все, что делаете, делайте творчески.
3. Развивайте свою индивидуальность, свой стиль делового общения.
4. Учитесь на лучших образцах.
5. Сочетайте (гармонизируйте) логическое и эвристическое, рациональное и эмоциональное.
6. Стремитесь к гармонии, простоте, красоте.

7. Осуществляйте саморазвитие через непрерывное самоусовершенствование.

Поясним некоторые из сформулированных правил. Что значит проявлять инициативу? Это значит, что если вы что-то не поняли, если возник вопрос и самостоятельно ответить на него не можете, то попытайтесь найти ответ у своих товарищей, учителей.

Развивать свою индивидуальность, свой стиль делового общения — это значит опираться на наиболее удачно применяемые способы, приемы делового общения, которые у вас срабатывают наилучшим образом. Например, среди ораторских приемов вам лучше всего удастся использовать приемы сопоставлений, обобщенных выводов, логических доказательств. Помните об этом и опирайтесь на эти приемы и способы.

Учиться на лучших образцах — это значит изучать особенности делового общения, ораторского и полемического мастерства тех, чьи способности, чей уровень речевой культуры для вас представляет особый интерес. Например, вам понравилось ораторское искусство какого-либо депутата, выступающего по телевидению. Вы должны постараться понять, за счет каких ораторских приемов он достигает положительного эффекта в своих публичных выступлениях, спорах, дискуссиях.

Сочетать логическое и эвристическое в процессе делового общения — значит опираться не только на логику доказательств, но и на импровизацию, интуицию, фантазию, т.е. на все то, что составляет эвристические основы вашего интеллекта, ваших способностей.

Принцип самопознания — ориентация на рефлексивное мышление, осознанию своих сильных и слабых качеств, речевых, коммуникативных, ораторских способностей на базе применения тестов и других методик.

Принцип самопознания базируется на следующих правилах:

1. Опирайтесь на свои сильные качества, постоянно работая над устранением недостатков.
2. В целях самопознания чаще используйте тесты, самоконтроль, самонаблюдение, самоанализ.
3. Систематически анализируйте причины как успехов, так и просчетов.

Принцип приоритета практики, с позиций которого мы стремились вводить в изучаемый спецкурс теории столько, сколько нужно, а практики столько, сколько возможно. При этом большое внимание уделяется тренинговым упражнениям, ролевым и эвристическим играм, тестам, творческим заданиям.

Принцип приоритета практики реализуется через совокупность правил:

1. Не пренебрегайте теорией, но помните, что критерием истины является практика.
2. Доводите, насколько это возможно, все свои идеи, замыслы до практической реализации.

Принцип сотворчества, суть его заключается в том, что ученик и учитель, преподаватель и студент должны совместно и насколько это возможно творчески решать все возникающие передними задачи обучения.

Принцип сотворчества педагога и ученика (студента) реализуется на основе следующих правил:

1. Педагог должен постоянно работать над собой, заниматься саморазвитием творческих способностей, речевой культуры.
2. Сотворчество требует доверительного, демократического, творческого стиля общения.

3. Педагог должен совместно с учащимися (студентами) искать резервы качества проведения занятий.

Принцип историзма, который хотя и не нов, но в рамках предлагаемого спецкурса особенностью его практической реализации будет показ читателю прошлого опыта, часто забытых идей и приемов классической риторики с позиции современного их осмысления и, главное, возможностей практического применения.

Принцип историзма реализуется через совокупность правил:

1. Изучайте историю, опыт прошлых поколений, чтобы не повторять их ошибок в будущем.

2. Не акцентируйте внимание только на негативных сторонах и ошибках прошлого, ищите рациональное.

3. Помните, что новое — это часто хорошо забытое старое.

В разработке предлагаемого курса были применены и другие принципы, но вышеперечисленные выполняют главную или, как принято сейчас говорить, системообразующую функцию.

В каждом из нас, заложен «ген» риторических способностей. Но мы обвиняем школу и вуз, что этот «ген» так и не получил должного развития. Вместе с тем мы часто и не подозреваем, какие колоссальные, поистине неисчерпаемые возможности в совершенствовании творческих способностей заложены в нас самих и как эффективно они могут проявиться при овладении ораторским мастерством, приемами и правилами делового общения.

2. ИЗ ИСТОРИИ РАЗВИТИЯ РИТОРИКИ

2.1. АНТИЧНЫЕ РИТОРИКИ

Античные риторика были и остаются историческим фундаментом для современной риторики. Они высказали, сформулировали так много общих принципов, правил публичного выступления, ораторского мастерства, что до сего времени их наследие остается базисным в разработке любого современного курса риторики.

Уже Платон показал, что риторические приемы можно использовать в самых различных целях: «...Очень часто талантливые ораторы вместо истины больше предпочитают правдоподобное слово... силою своего слова они заставляют малое казаться большим, а большое малым... по любому поводу у них наготове то сжатые, то беспредельно большие речи»¹.

Если мы хотим понять во всей своей смысловой содержательности принципы и правила современной деловой риторики, то нам необходимо понять истоки науки и искусства убеждать, т.е. риторику античности.

Авторы античной теории и практики красноречия — Аристотель, Платон, Цицерон и другие, прежде всего известные как представители классической риторики, заложили тот культурно-эстетический фундамент, который и ныне служит для нас источником простоты, гармонии и красоты. Приходится только поражаться, насколько античные риторика глубоко и всесторонне вели поиски критериев истины и меры, симметрии и ритма, гармонии и красоты! Что вдохновляло и побуждало их? Лучше всего на этот вопрос ответил А. Ф. Лосев: «...о том, что прекраснее всего для искусства и эстетики античности, необходимо отметить только одно: прекраснее всего живое и одушевленное тело космоса, который организуется универсальной безличной силой, но организуется ею в предельно обобщенном виде. Прекраснее всего космос видимого нами звездного неба и Земли, покоящейся в центре, со всеми свойственными этому космосу правильными и вечными закономерностями, круговоротом вещества в природе, а вместе с тем и с таким же круговоротом душ»².

Родоначальники классической риторики Платон и Аристотель столь высоко ценили слово, что видели в науке и искусстве убеждать неиссякаемый источник мудрости и силы особенно для всестороннего развития юношества.

Все то, о чем пойдет речь в этом параграфе, написано 2300 лет назад, но и сегодня приходится только поражаться и восхищаться глубиной и многоплановостью проблем, которые ставились и решались античными риториками. Для того чтобы читатель все это почувствовал и осознал, приведем наиболее характерные моменты из «Риторики» Аристотеля.

Аристотель (384-322 гг. до н. э.)

*Риторика*³

Книга первая

Риторика — искусство, соответствующее диалектике, так как обе они касаются таких предметов, знакомство с которыми может некоторым образом считаться общим достоянием всех и каждого и которые не относятся к области какой-либо отдельной науки. Вследствие этого люди некоторым образом причастны обоим искусствам, так как всем в известной мере приходится как разбирать, так и поддерживать какое-нибудь мнение, как оправдываться, так и обвинять. В этих случаях одни поступают случайно, другие действуют согласно со своими способностями, развитыми привычкою. Так как возможны оба эти пути, то, очевидно, можно возвести их в систему, поскольку мы можем рассматривать, вследствие чего достигают цели как те люди, которые руководятся привычкою, так и те, кото-

рые действуют случайно, а что подобное исследование есть дело искусства, с этим, вероятно, согласится каждый. До сих пор те, которые строили системы риторики, выполнили лишь незначительную часть своей задачи, так как в этой области только доказательства обладают признаками, свойственными ораторскому искусству, а все остальное не что иное, как аксессуар.

Так как очевидно, что правильный метод касается методов убеждения, а способ убеждения есть некоторого рода доказательство, ибо мы тогда всего более в чем-нибудь убеждаемся, когда нам представляется, что что-либо доказано, риторическое же доказательство есть энтимема, и это, вообще говоря, есть самый важный из способов убеждения, и так как очевидно, что энтимема есть некоторого рода силлогизм и что рассмотрение всякого рода силлогизмов относится к области диалектики — или в полном ее объеме или какой-нибудь ее части, то ясно, что тот, кто обладает наибольшей способностью понимать, из чего и как составляется силлогизм, тот может быть и наиболее способным к энтимемам, если он к знанию силлогизмов присоединит знание того, чего касаются энтимемы, и того, чем они отличаются от чисто логических силлогизмов, потому что с помощью одной и той же способности мы познаем истину и подобие истины. Вместе с тем люди от природы в достаточной мере способны к нахождению истины и по большей части находят ее; вследствие этого находчивым в деле отыскания правдоподобного должен быть тот, кто так же находчив в деле отыскания самой истины.

Риторика полезна, потому что истина и справедливость по своей природе сильнее своих противоположностей, а если решения постановляются не должным образом, то истина и справедливость необходимо побеждаются своими противоположностями, что достойно порицания. Кроме того, если мы имеем даже самые точные знания, все-таки нелегко убеждать некоторых людей, говоря на основании этих знаний, потому что оценить речь, основанную на знании, есть дело образования, а здесь перед толпою это невозможно. Здесь мы непременно должны вести доказательства и рассуждения общедоступным путем, как мы говорили это и в «Топике» относительно обращения к толпе. Кроме того, необходимо доказывать противоположное, так же как и в силлогизмах, не для того, чтобы действительно доказывать и то и другое, потому что не должно доказывать что-нибудь дурное, но для того, чтобы знать, как это делается, а также, чтобы уметь опровергнуть, если кто-либо пользуется доказательствами несогласно с истиной.

Из остальных искусств ни одно не занимается выводами из противоположных посылок; только диалектика и риторика делают это, так как обе они в одинаковой степени имеют дело с противоположностями. Эти противоположности по своей природе не одинаковы, но всегда истина и то, что лучше по своей природе, более поддаются умозаключениям и, так сказать, обладают большей силой убеждения.

Сверх того, если позорно не быть в состоянии помочь себе своим телом, то не может не быть позорным бессилие помочь себе словом, так как пользование словом более свойственно человеческой природе, чем пользование телом. Если же кто-либо скажет, что человек, несправедливо пользующийся подобной способностью слова, может сделать много вреда, то это замечание можно до некоторой степени одинаково отнести ко всем благам, исключая добродетели, и преимущественно к тем, которые наиболее полезны, как, например, к силе, здоровью, богатству... человек, пользуясь этими благами как следует, может принести много пользы, несправедливо же пользуясь ими, может сделать очень много вреда.

Итак, очевидно, что риторика не касается какого-нибудь отдельного класса предметов, но, как и диалектика, имеет отношение ко всем областям, а также, что она полезна и что дело ее — не убеждать, но в каждом данном случае находить способы убеждения; то же можно заметить и относительно всех остальных ис-

кусств, ибо дело врачебного искусства, например, заключается не в том, чтобы делать всякого человека здоровым, но в том, чтобы, насколько во «можно, приблизиться к этой цели, потому что вполне возможно хорошо лечить и таких людей, которые уже не могут выздороветь.

Кроме того, очевидно, что к области одного и того же искусства относится изучение как действительно убедительного, так и кажущегося убедительным, подобно тому, как к области диалектики относится изучение как действительного, так и кажущегося силлогизма: человек делается софистом не в силу какой-нибудь особенной способности, а в силу намерения, с которым он пользуется своим дарованием. Впрочем, здесь (в риторике) имя ратора будет даваться сообразно как со знанием так и с намерением (которое побуждает человека говорить). Там же (в логике) софистом называется человек по своим намерениям, а диалектиком — не по своим намерениям, а по своим способностям.

Итак, определим риторику как способность находить возможные способы убеждения относительно каждого данного предмета. Это не составляет задачи какого-нибудь другого искусства, потому что каждая другая наука может поучать и убеждать только относительно того, что принадлежит к ее области, как, например, врачебное искусство — относительно того, что способствует здоровью или ведет к болезни, геометрия — относительно возможных между величинами измерений, арифметика — относительно чисел; точно так же и остальные искусства и науки; риторика же, по-видимому, способна находить способы убеждения относительно каждого данного предмета, потому-то мы и говорим, что она не касается какого-нибудь частного, определенного класса предметов.

Из способов убеждения одни бывают «нетехнические», другие же «технические». «Нетехническими» я называю те способы убеждения, которые не нами изобретены, но существовали раньше помимо нас; сюда относятся: свидетели, показания, данные под пыткой, письменные договоры и т.п.; «техническими» же я называю те, которые могут быть созданы нами с помощью метода и наших собственных средств, так что первыми из доказательств нужно только пользоваться, вторые же нужно предварительно найти.

Что касается способов убеждения, доставляемых речью, то их три вида: одни из них находятся в зависимости от характера говорящего, другие — от того или другого настроения слушателя, третьи — от самой речи. Эти последние заключаются в действительном или кажущемся доказывании.

Доказательство достигается с помощью нравственного характера говорящего в том случае, когда речь произносится так, что внушает доверие к человеку, ее произносящему, потому что вообще мы более и скорее верим людям хорошим, в тех случаях, где нет ничего ясного и где есть место колебанию, — и по давню; и это должно быть не следствием ранее сложившегося убеждения, что говорящий обладает известными нравственными качествами, но следствием самой речи, так как несправедливо думать, как это делают некоторые из людей, занимающихся этим предметом, что в искусстве заключается и честность оратора, как будто она представляет собой, так сказать, самые веские доказательства.

Доказательство находится в зависимости от самих слушателей, когда последние приходят в возбуждение под влиянием речи, потому что мы вносим различные решения под влиянием удовольствия и неудовольствия, любви или ненависти. Этих-то способов убеждения, повторяем, исключительно касаются нынешние теоретики словесного искусства. Каждого из этих способов в отдельности мы коснемся тогда, когда будем говорить о страстях.

Наконец, самая речь убеждает нас в том случае, когда оратор выводит действительную или кажущуюся истину из доводов, которые оказываются в наличности для каждого данного вопроса.

2.2. О ПЕРВОЙ РУССКОЙ «РИТОРИКЕ»

Изучение истории развития риторической мысли в России особенно на этапе появления первой русской «Риторики» весьма поучительно и важно во многих отношениях. Во-первых, познать истоки развития русских традиций в области риторики — это обогатить свою речевую культуру, речевую эрудицию пониманием исконно русских речевых правил, которые являются нашим национальным достоянием. Во-вторых, знание прошлого — это всегда знание, которое позволяет осмыслить не только традиции, но и понять основные стратегии развития риторики, которые могут быть ей характерны в будущем.

Риторика как одна из словесных наук развивалась крайне неравномерно. Особенно интенсивно она формировалась на переломных этапах нашей истории. Специально предпринятое социально-филологическое исследование В. И. Аннушкина показало, что, например, эпоха петровских преобразований вызывает к жизни серию блестящих руководств по ораторскому искусству — перечислим наиболее популярные: «О силе риторических» Софрона Лихуда, основателя и преподавателя Славяно-греко-латинской академии, «Риторика» Михаила Усачева (конец XVII в.), «Наука проповедей» и «Книга сия философская» (краткая риторика) Андрея Белобочко (начало XVIII в.), «Риторическая рука» Стефана Яворского (1705 г.), переведенная с латинского языка Федором Поликарповым, «Книга всекрасного златословия» грека Козьмы Афоноверского (1710 г.) и многие другие⁴.

Характерно, что книги по риторике, как правило, неоднократно переписывались, при этом каждый учитель разрабатывал свою программу, свой курс, который вновь переписывался. Поэтому в библиотеках Москвы, Петербурга, других городов в отделе редких книг можно найти не один вариант рукописных учебников одного и того же автора. Однако характерно, что практически все рукописные книги по риторике наряду с проблемами «слова», проповеди, имели наставления «о добродетели», «о похвале философии», о том, что «изучение философии надо соединять с обучением красноречию».

Исследователи отмечают, что до 1747 года, т.е. до издания М. В. Ломоносовым учебника «Краткое руководство по красноречию», фундаментального научного труда по курсу риторики не было. Вместе с тем было бы неправильно считать вышеназванный учебник М. В. Ломоносова первой русской риторикой. Действительно, если мы обратимся к исследованиям по истории риторической мысли на Руси, то увидим, что начиная с XI века в рукописях активно используются такие слова, «ритория», «ритор», «витийство» (вития — оратор).

Перенос достижений античной риторики в средневековые риторические правила в Древней Руси имеет вполне обоснованные исторические корни. Греко-латино-византийская культура, знания в области философии, диалектики и риторики и других наук особенно активно перерабатывались христианскими ораторами, «отцами церкви», которые особенно знали им цену.

Подтверждением тому является использование в «притчах» Василия Великого — христианского оратора IV в. н. э. — такого понятия, как «изобретение», которое используется применительно к ораторской речи для характеристики замысла и содержания речи.

«Риторика» в Древней Руси «возвышалась» как одна из главных наук, так как она «украшала словами и возвеличивала царей... и славя их, похвалами венчала»⁵.

В древнерусском сборнике пословиц, афоризмов XIV-XV веков под названием «Пчела» содержится много поучительных изречений, которые с полным основанием можно отнести к правилам мудрости и практической риторики того периода:

«Апостол рече: будь всяк человек скор на послушание, а ленив на глаголанье»;

«Негласное дело лучше, нежели слово несовершенное»;

«Удобное камень vsуе пустити, нежели слово праздно»;

«Учитель нравом да покорит ученика, а не словом»;

«Уши свои не ко всем преклоняй словам, ибо злое слово злomu делу наставник есть»;

«Слово как благим житьем одевает душу образом... Ласточки тишину проведуют весеннюю, а мудрые слова — беспечалие»;

«Именно слово человека то его знаменье, то же его град, то же его сала, то же оружие, то же и стена»⁶.

Вот некоторые советы Василия Великого для обретения «смиреномудрия»: «Да не будет у тебя софических прекрас в слове... речей горделивых и решительных, но во всем отсекай величавость. Будь добр с другом, кроток со слугою, не памято злобив на дерзких, человеколюбив к смиренным, утешай злосчастных, посещай болезнующих, совершенно никого не презирай, приветствуй с приятностью, отвечай со светлым лицом, ко всем будь благосклонен, доступен, не пускайся в похвалы самому себе, не вынуждай и других говорить о тебе, прикрывай, сколько можно, свои преимущества, а в грехах сам себя обвиняй и не жди обличения от других. Не будь тяжел в выговорах, обличай не скоро и не со страстным движением, ибо это — признак высокомерия; не осуждай за маловажное, как будто сам ты строгий праведник»⁷.

Какой мудростью и нравственной силой веет от этих слов, которые и спустя много веков звучат как проповедь человеколюбия, как заповедь самовоспитания, саморазвития!

Одним из классических древнерусских сочинений, вобравших в себя риторические знания, является «Сказание о семи свободных мудростях», в которые входили такие науки, как грамматика, риторика, диалектика, арифметика, геометрия, астрономия, музыка. Ценность «Сказания» заключалась в том, что среди наук отдельная глава была посвящена риторике, а сам материал этого раздела в 1620 году вошел в первую русскую «Риторику». Первая русская «Риторика» призывая к изучению своей мудрости, гласила: «Видят меня многие, да не внимают обо мне. Я же, как благой и мудрый друг, всех добротою люблю и всех в лепоту желания своего призываю. Но вы меня, честной науки, удаляетесь и навикнути мне не желаете»⁸. Риторика упрекает нерадивых за то, что из-за незнания ее «учения» те создают речи не «по естеству, как лепо бывает» (лепота = красота), а риторика рассматривалась как учение об украшении всех видов речи: «Везде и всегда, когда пишете или говорите, то все это мною совершаете и украшаете»⁹. Когда же пренебрегают знанием риторической мудрости, то это приводит к весьма плачевным результатам: «Когда что в письменах или стихах, или в посланиях, или в каких-то беседах или разговорах без моего риторического пристроения создается, тогда и сами не можете уразуметь сказанного, поскольку презираете меня, свою мудрость — риторику, могущую вас слаще еще умаслить и краше червленицы украсить и лучше злачных цветов и благовонных ароматов удивить ваш разум моим учением»¹⁰.

Первая русская «Риторика», характеризуя себя необыкновенными, витиеватыми эпитетами, знакомит читателя с основами этико-практической мудрости: «ибо я есть честна и велика, свободная мудрость» риторика нарицаюсь, то есть источник хитроречия (хитрость = искусство, умение, знание). А потому примите меня с любовными возжеланиями. Я же дамся вам с быстрым светлоречием, ибо я — мудрость сладкогласой речи, я — сладость дивного и стройною сказания, я — доброта неоскудеющего богатства, я — сокровище некраденного стяжательства, я

— велеричие, не отягощающее слух, я — от людей вражду темную отгоню и вместо нее светлую любовь в них вселю. Я лень отгоняю и брань попираю, благостную же ввожу и совет составляю, я лукавые слова посекаю и ложь обличаю, лесть отсекаю, а целомудрие утверждаю. Я — светлая слава и умная сила»¹¹.

Итак, русская риторика уже на этапе ее зарождения понималась как синтетическая наука и искусство речевой деятельности. Человек, в совершенстве владеющей ею, становился источником мудрости и добрых дел, обладателем неоскудевающего богатства. Нетрудно наметить, что риторика Древней Руси как научное знание и практическое умение включала в себя и устную речь, и фольклор, и различные формы ораторских речей, и письмо, и различные виды литературного творчества, и многое другое. О чем можно судить и по следующей записи автора риторики XVII века: «Взыскавший меня не утрудится, а обретенный вскоре без печали будет. Ибо я младых обучаю и старых умудряю... Поскольку во все мысли порядок слова изливаю, что знали и умели во всех практических и духовных делах и на судах — по обычаям и законам государства, где кто родился, ясно рассказать и ко всякой речи светлости словесной прибавить, исполнить речь сладостью и удивить всех слушателей расторопностью суждений...»¹².

Мы полагаем, что знакомство читателя с приведенными размышлениями автора древнерусской риторики позволяет лишний раз проникнуться уважением и восхищением той мудростью и изяществом слога, которые говорят о высоком уровне речевой культуры того периода.

И тем не менее читатель вправе задать вопрос: «В каком же году появилась русская «Риторика»?» Специально предпринятое с этой целью историко-филологическое исследование В. И. Аннушкина показало следующее: «К 1620 году относятся наиболее ранние списки первой русской «Риторики». Правда, это не значит, что «Риторика» была создана в этом году, но можно предположить, 410 после Смутного времени, во втором десятилетии XVII века, когда появилась потребность в создании всего известного корпуса наук («художеств», «мудростей»), на Руси появилась и эта «Риторика»¹³.

То, что по этой «Риторике» обучали на Руси более 70 лет и она была чрезвычайно популярным сочинением, доказывает как большое количество списков (36) известных в настоящее время, так и отсутствие других русских учебников риторики вплоть до 90-х годов XVII века.

Записи писцов на страницах рукописей приводят к выводу о том, что «Риторику» знали и изучали в Москве, Новгороде, Ярославле, Ниловой пустыне, Соловецком монастыре и ряде других монастырей к северу от Москвы. В самом раннем списке начальной редакции марта 1620 года на форзаце рукописного сборника записано имя владельца — дьякона московского Алексиевского девичьего монастыря Артемия Спиридонова, который владел рукописью в 40-е годы. А в 1673 году «вдова Артемьевская, что на Тверской живет, продала рукопись черному попу Ионе Дорофеевскому, который не преминул заклеить имя прежнего владельца, исчезнувшего от исследователей более чем на 300 лет»¹⁴.

Древнерусский текст «Риторики» включает в себя две части — две книги риторики, написанные кратко в вопросах и ответах ради скорого и удобного научения. Книга первая «Об изобретении дел» содержит следующие разделы-главы:

- I. Риторика, ритор, «воследования ритора».
- II. Четыре рода речей.
- III. Постановления дел:
 - 1) начальные постановления (учение о силлогизме);
 - 2) постановления судебного рода (части судебного процесса).
- IV. Шесть частей (композиции) речи.
- V. Общие места («места доказательств и опровержений»).

VI. Возбуждение страстей.

Кратко остановимся на содержании перечисленных разделов.

В разделе «Риторика», как и в любом учебнике, раскрывается сущность самой науки: «Что есть риторика и что содержит учение ея? — Риторика есть яже (та, что) научает пути правою и жития полезного добрословия... сию науку называют сладкогласие и краснословие, поскольку она учит красиво и удобно говорить и писать»¹⁵.

Следует наметить, что слова типа «краснословие», «благословие», «добрословие», «хитрословие» используются не только как слова-синонимы, но и раскрывают различные виды речевой деятельности, ее нравственные основы.

Риторика XVII века учила самым разным видам и жанрам речей, а ее главная задача была научить человека «рассуждать», строить композиционно правильно беседу, выражать «великие дела краткими словами», чтобы в речи присутствовали «светлость и снято словесное»¹⁶.

Первая книга, раскрывая «воследования ритора», формировала те пять традиционных требования или частей, зная которые, оратор правильно строил свою речь: изобретение, расположение, выражение, память, произношение. «Изобретение» применительно к речи характеризовалось как «способность помыслы рождать», излагать «все существо дела ясно и правдоподобно»¹⁷.

В процессе работы над текстом выступления ритор должен правильно расположить изобретенное им содержание. «В расположении необходимо помнить о порядке, делении, числе, наименовании (частей разделенной вещи). Следующая задача ритора — соединение слов и выражений. Соединение слов есть приложение и подбор подходящих слов, выражений и притч (примеров) к изобретенному содержанию речи»¹⁸. После этого ритор должен хорошо запомнить разработанное им содержание речи. Все это действие вписывается в четвертый этап — «воследование ритора», т.е. напоминание: «Память есть совершенное и крепкое в разум взятие содержания дела и слов»¹⁹.

Пятый этап «воследования ритора» — «гласомерное говорение», т.е. «гласа и тела мерное (ритмичное) и вежливое устроение, происходящее от достоинства слов и содержания речи»²⁰.

«Гласомерная речь бывает распространенной или краткой; и в одних случаях она подобна тому, как скрываемое светом на середину вынесли и выявили; в других же — речь разгорается, словно светловоздушное пламя от искры; иная речь плывет, будто корабль по морю; или — будто мед, услаждает и светлоразумно просвещает; и то расширяется, то сокращается и мысленно понимается»²¹.

В русской «Риторике» по античной традиции выделялось четыре рода речей: учебная, судебная, совещательная, показательная: «Учебный род (научающий) описывает способы и приемы обучения, чему также диалектика учит»; «Род судебный описывает брани (споры) или спорные речи двух противников на суде»; «Род совещательный учит радеть и советовать кому-либо в его делах, а также отговаривать от противного, чтобы чего недоброю и непригодного затем не последовало»; «Род показательный содержит похваление делу или хулу»²².

Далее рассмотрим, что в русской «Риторике» понималось под «постановлением дел»: «Что прежде всего подобает смелеть в каком-либо судебном деле или спорных речах двух соперников-ораторов? — Подобает смотреть постановление дела. Под «постановлением дела» понимается основное логическое построение речи — «силлогизм», понимаемый как предложение, содержащее всю сущность дела, к которому следует приводить все доказательства и сказанные слова». При этом «какова начальная посылка, таковыми же и подходящими к ней должны быть середина рассуждений и его окончание, не расходясь ни в чем. Если же есть рас-

хождение, то последующие рассуждения разрушают первые — такими речами разрушается дело»²³.

В спорной речи двух соперников особое значение придается силлогизму: «Силлогизмом называется окончательное и истинное объяснение дела»²⁴.

С точки зрения риторических правил, особенно при построении судебной речи, рекомендовалось выделять следующие шесть частей:

«1. Предисловие. 2. Повествование. 3. Предложение. 4. Доказательство («укрепление»). 5. Опровержение («развязание»). 6. Заключение («докончание»)»²⁵.

В первой русской «Риторике» XVII века отдельная глава посвящалась «возбуждению сердца слушателей», где большое внимание уделялось эмоциональности речи, описанию различных видов эмоциональной отзывчивости слушателей (любви, гнева, смелости, страха, надежды, зависти и др.).

Вторая книга русской «Риторике» называлась «Об украшении слова». Эта книга раскрывала правила речевого словоупотребления, формировала умение пользоваться различными фигурами и стилями речи. Большое внимание уделялось умению использовать тропы, схемы (фигуры речи): «Что есть троп? Троп есть перемена или обращение слова от истинной свойственной ему природы к вещи подобной или ближней, например, Демосфен говорит: «Филипп, царь македонский, величеством и высотой совершенных им дел опьянен был» — здесь нет истинного значения пьянства»²⁶.

В заключение этого параграфа, посвященной первой русской «Риторике», хотелось бы сказать, что даже самое общее знакомство с ее содержанием дает много пищи для размышления любому человеку, особенно тому, кто желает учиться риторике.

2.3. ОБРАЗЦЫ КЛАССИЧЕСКОЙ РИТОРИКИ

М. В. Ломоносов

Среди русских ученых, внесших рачительный вклад в развитие «Риторике», особое место по праву принадлежит М. В. Ломоносову. Ученый-энциклопедист совмещал в себе редкий дар теоретика, экспериментатора, педагога, оратора. Постоянно заботясь о могуществе Российского государства, М. В. Ломоносов уделял особое внимание проблемам образования и подготовки молодой научной смены.

В его оригинальных учебниках по естественным и математическим дисциплинам, русскому языку и риторике сложены теоретические и методические основы русской речевой культуры, ораторского искусства, что в немалой степени способствовало развитию у юношества красноречия, которое требует пяти следующих «средств»: «первое — природных дарований, второе — науки, третье — подражание авторов, четвертое — упражнения в сочинении, пятое — знания других наук»²⁷.

Непременным источником самосовершенствования человека М. В. Ломоносов считал природные дарования, а одним из важнейших принципов в системе обучения выдвигал принцип природосообразности. Он считал, что педагог в своей практической деятельности должен опираться на естественные, природные дарования своих воспитанников. В «Кратком руководстве к красноречию» М. В. Ломоносов писал, что «чаще природное дарование без «науки, нежели наука без природного дарования к похвале и добродетели способствовали»²⁸.

М. В. Ломоносов вместе с тем не умалял роли и значения воспитания и воспитателя в развитии личности, так как «молодых людей нежны нравы, во все стороны гибкие страсти и мягкие их воску подобные мысли добрым воспитанием управляются»²⁹.

Идеалом личности он видел человека-патриота, человека высокой нравственности и общей культуры. Высоко оценивая в человеке общечеловеческие качества, М. В. Ломоносов особое внимание уделял развитию у юношества нравственных начал, или, как он их часто называл, — «добродетели», к которым он относил мудрость, благочестие, воздержание, чистоту, милость, благодарность, великодушие, терпение, правдолюбие, незлобие, простосердечие, постоянство, трудолюбие, дружелюбие, послушание, уклонность, скромность.

Для нас и сегодня исключительный интерес представляют наставления юношеству по красноречию, которые изложены в его руководстве по ораторскому искусству («Риторика»). Новаторство М. В. Ломоносова в разработке «Риторики» заключалось в том, что она была написана не на латинском (как это было принято в то время), а на русском языке, а также в сочетании правил из античной риторики с использованием книжной речевой культуры и живого, разговорного русского языка.

Так, структурно «Риторика» М. В. Ломоносова была построена по принципу античных риторик: I часть — «Изобретение», II часть — «Об украшении», III часть — «Расположение», IV часть — «О произношении».

О речевой культуре и емкости сказанных мыслей самого М. В. Ломоносова можно судить, например, по «Краткому руководству к красноречию» 1748 года.

***Из риторических сочинений М. В. Ломоносова*³⁰**

§ 1. Красноречие есть искусство о всякой данной материи красно говорить и тем преклонять других к своему об оной мнению. Предложенная по сему искусству материя называется речь или слово.

§ 2. К приобретению оного требуется пять следующих средств: первое — природные дарования, второе наука, третье — подражание авторов, четвертое — упражнение в сочинении, пятое — знание других наук.

§ 3. Природные дарования разделяются на душевные и телесные. Душевные дарования, а особливо остроумие и память к получению сего искусства, столь необходимо нужны, как добрая земля к посеянию чистого семени, ибо как семя на неплодной земле, так и учение в худой голове тщетно есть и бесполезно. И для того Аполлоний Алабенденский, славный в древних временах красноречия учитель, по свидетельству Цицеронову, тех, которые от родителей своих к нему в училище присылались, в самом начале учения природную остроту прилежно рассматривал и которых приметил к тому быть неспособных назад отсылал, чтобы они напрасными трудами себя не изнуряли. Телесные дарования, громкий и приятный голос, долгий дух и крепкая грудь в красноречии, а особливо в произношении слова упражняющимся очень надобны; также дородство и осанковатый вид приличны, ежели слово пред народом говорить должно.

§ 4. Наука состоит в познании нужных правил, которые показывают подлинный путь к красноречию. Они должны быть: первое — кратки, чтобы не отяготить памяти многим изусть учением, а особливо тем, чему легче можно с примеров научиться, нежели по правилам; второе — порядочны, для того, чтобы они были вразумительны и тем к научению способственны; третье — удовлетворены примерами, которые бы показывали самую оных силу для яснейшего их понятия и для способнейшего своих примеров против оных сочинений. Мы будем стараться, чтобы в настоящем нашем предприятии поступить по сим требованиям.

§ 5. Изучению правил следует подражание авторов, в красной речи славных, которое учащимся едва не больше нужно, нежели сами лучшие правила. Всяк знает, что и в художествах того миновать нельзя, например: кто учится живописству, тот старается всегда иметь у себя лучшие рисунки и картины славных мастеров и, к ним применяясь, достигнуть совершенства в том художестве. Крас-

норечие, коль много превышает прочие искусства, толь больше требует и подражания знатных авторов.

§ 7. Материя риторическая есть все, о чем говорить можно, т.е. все известные вещи в свете, откуда явствует, что ежели кто имеет большее познание настоящих и прешедших вещей, т.е. чем искуснее в науках, у того больше есть изобилие материи к красноречию. Итак, учащиеся оному великое будут иметь в своем искусстве вспоможение, ежели они обучены по последней мере истории и нравоучению...

§ 94. Хотя доводы и довольны бывают к удостоверению о справедливости предлагаемая материи, однако сочинитель слова должен сверх того слушателей учинить страстными к оной. Самые лучшие доказательства иногда столько силы не имеют, чтобы упрямого преклонить на свою сторону, когда другое мнение в уме его вскоренилось. Мало есть таких людей, которые могут поступать по рассуждению, преодолев свои склонности. Итак, что пособит ритору, хотя он свое мнение и основательно докажет, ежели не употребит способов к возбуждению страстей на свою сторону или не утолит противных.

§ 95. А чтобы сие с добрым успехом производить в дело, то надлежит обстоятельно знать нравы человеческие, должно самым искусством чрез рачительное наблюдение и философское остроумие высмотреть, от каких представлений и идей каждая страсть возбуждается, и изведать чрез нравоучение всю глубину сердец человеческих. Из сих источников почерпнул Демосфен всю свою силу к возбуждению страстей, ибо он немалое время у Платона учился философии, а особливо нравоучению, также и Цицерон оттуда же имел чрезвычайную свою власть над сердцами слушателей, которой и самые жестокие нравы не могли противиться. Для сего предлагаются здесь правила к возбуждению страстей, которые по большей части из учения о душе и из нравоучительной философии происходят.

§ 96. Страстию называется сильная чувственная охота или неохота, соединенная с необыкновенным движением крови и жизненных духов, причем всегда бывает услаждение или скука. В возбуждении и утолении страстей, во-первых, три вещи наблюдать должно: 1) состояние самого ратора, 2) состояние слушателей, 3) самое к возбуждению служащее действие и сила красноречия.

§ 97. Что до состояния самого ратора надлежит, то способствует к возбуждению и утолению страстей: 1) когда слушатели знают, что он добросердечный и совестный человек, а не легкомысленный ласкатель и лукавец; 2) ежели его народ любит за его заслуги; 3) ежели он сам ту же страсть имеет, которую в слушателях возбудить хочет, а не притворно их страстями учинить намерен, ибо он тогда не токмо словом, но и видом и движением действовать будет; 4) ежели он знатен породой или чином; 5) с важностью знатного чина и породы купно немало помогает старость, которой честь и повелительство некоторым образом дает сама натура. Довольно было Августу к внезапному усмирению замешательства, учинившегося между знатными молодыми дворянами, сказать: «Слушайте, молодые люди, старика, которого во младости старики слушали».

Н. В. Гоголь

Из статьи «О преподавании всеобщей истории»³¹

Слог профессора должен быть увлекательный, огненный. Он должен в высочайшей степени овладеть вниманием слушателей. Если хоть один из них может предаться во время лекции посторонним мыслям, то вся вина падает на профессора: он не умел быть так внимателен, чтобы покорить своей воле даже мысли слушателей. Нельзя вообразить, не испытавши, какое вредное влияние происходит оттого, если слог профессора вял, сух и не имеет той живости, которая не дает мыслям ни на секунду рассыпаться. Тогда не спасет его самая ученость — ею

не будут слушать; тогда никакие истины не произведут на слушателей влияния, потому что их возраст есть возраст энтузиазма и сильных потрясений; тогда происходит то, что самые ложные мысли, слышимые ими стороною, но выраженные блестящим и привлекательным языком, мгновенно увлекают их и дают им совершенно ложное направление...

Рассказ профессора должен делаться по временам возвышен, должен сыпать и возбуждать высокие мысли, но вместе с тем должен быть прост и понятен для всякого. Истинно высокое одето величественною простотою: где величие, там и простота. Он не должен довольствоваться тем, что его некоторые понимают: его должны понимать все. Чтобы делаться доступнее, он не должен быть скуп на сравнения. Как часто понятное еще больше проясняется сравнением! И поэтому эти сравнения он должен всегда брать из предметов, самых знакомых слушателям. Тогда идеальное и отвлеченное становится понятным. Он не должен говорить слишком много, потому что этим утомляется внимание слушателей и потому что многосложность и большое обилие предметов не дадут возможности удерживать всего в мыслях.

В. Г. Белинский

Из рецензии на «Общую риторику» Н. Кошанского³²

Риторика получила свое начало у древних. Социализм и республиканская форма правления древних обществ сделали красноречие самым важным и необходимым искусством, ибо оно отворяло двери к власти и начальствованию. Удивительно ли, что все и каждый хотели быть ораторами, хотели иметь влияние на толпу посредством искусства красноречия? Поэтому изучали речи великих ораторов, анализировали их и дошли до открытия тропов и фигур, до источников изобретения; стали искать общих законов в частных случаях. Оратор сильно всколебал толпу могучим чувством, выраженным в фигуре вопрошения — и вот могучее чувство отбросили в сторону, а фигуру вопрошения приняли к сведению; эффектная-де фигура, и на ней как можно чаще надобно выезжать — всегда выезжает. Это напоминает басню о глупом мужике или глупой обезьянке, которая, увидев, что ученый, принимаясь за чтение, всегда надевал на нос очки, тоже достала себе очки и книгу и с досады, что ей не читается, разбила очки. Но люди бывают иногда глупее обезьян. Из наблюдений и анализа над речами великих ораторов они составили сбор каких-то произвольных правил и назвали этот сбор *риторикой*. Явились риторы, которые к ораторам относились, как диалектики и софисты относились к философам, и начали обучать людей искусству красноречия; завелись школы, но из них выходили все-таки не ораторы, а риторы. Какая разница между оратором и ритором? Такая же, как между философом и софистом, между присяжным судьей... и адвокатом: философ в диалектике видит средство дойти до знания истины; софист в диалектике видит средство остаться победителем в споре; для философа истина — цель, диалектика — средство, для софиста и истина и ложь — средство, диалектика — цель; присяжный судья видит свою цель в оправдании невинного, в осуждении виновного; адвокат видит свою цель в оправдании своего клиента, прав он или виноват — все равно. Оратор убеждает толпу в мысли, великость которой измеряется его одушевлением, его страстью, его пафосом и, следовательно, жаром, блеском, силой, красотой его слова; ритор нет нужды до мысли, в которой он хочет убедить толпу: ритор — человек маленький, и мысль его может быть подленькой, даже у него может не быть вовсе никакой мысли, а только гаденькая цель — и лишь бы ему удалось ее достигнуть, а до прочего ему нет дела. И там, где оратор берет вдохновением, бурей страстей, громом и молнией слова, — там ритор хочет взять тропами и фигурами, общими местами, выточенными фразами, округленными периодами. Но в древности риторика еще имела какой-нибудь смысл. Когда в какой-нибудь республике пере-

водились на время великие люди, тогда народом управляли крикуны и краснобаи, т.е. риторы. А много ли людей, которые для такой цели не стали бы учиться риторике? Но скажите. Бога ради, зачем нужна риторика в новом мире? Зачем она даже в Англии и во Франции? Ведь Питт и Фоке были не только ораторы, но и государственные люди? Ведь в наше время, когда вся общественная машина так многосложна, так искусственна, даже и великий по таланту оратор недалеко уйдет, если в то же время он не будет государственным человеком. И каким образом риторика сделает кого-нибудь красноречивым в Англии и во Франции и кто из английских и французских парламентских ораторов образовался в риторике? Разве риторика дает кому-нибудь смелость говорить перед многочисленным собранием? Разве она дает присутствие духа, способность не теряться при возражениях, умение отразить возражение, снова обратиться к прерванной нити речи, находчивость, талант всемогущего слова «кстати»? Приведем известный пример их древнего мира. Демосфен говорил о Филиппе, а ветреные афиняне толковали между собой о новостях дня; раздраженный оратор начинает им рассказывать пустую побасенку — и афиняне слушают его внимательно. «Боги! — воскликнул великий оратор. — Достоин вашего покровительства народ, который не хочет слушать, когда ему говорят об опасности, угрожающей его отечеству, и внимательно слушает глупую сказку!» Разумеется, эта неожиданная выходка устыдила и образумила народ. Скажите: какая риторика научит такой находчивости? Ведь подобная находчивость — вдохновение! Вздумай кто-нибудь повторить эту выходку — толпа расхохочется, потому что толпа не любит людей, которые велики или находчивы задним числом.

Какая риторика даст человеку бурный огонь одушевления, страсть, пафос? Нам возразят: конечно, не даст, но разовьет эти счастливые дары природы. Не правда! Их может развить практика, трибуна, а не риторика. Гений полководца нуждается в хороших книгах о военном искусстве, но развивается он на полях брани. И чем бы могла риторика развить гении оратора: неужели тропами, метафорами и фигурами? Но что такое тропы, метафоры и фигуры, если выражение страсти — не произведение вдохновения? Истинный оратор употребляет тропы и фигуры, не думая о них. То энергичное выражение, которым он всколебал толпу, иногда срывается с его уст нечаянно, и он сам не предвидел, будучи отделен от него только двумя словами предшествовавшей фразы. Ученикам задают писать тропы и фигуры: не значит ли это задать им работу быть вдохновенными, страстными? Это напоминает соловья в когтях у кошки, которая заставляет его петь. Да чего не бывает на белом свете! В старину, в семинариях, в классе поэзии, задавали ученикам описывать в стихах разные на тщательные предметы...

Итак, какую же пользу может приносить риторика? Не только риторики, даже теории красноречия (как науки красноречия) не может быть. Красноречие есть искусство, не целое и полное, как поэзия: в красноречии есть цель, всегда практическая, всегда определяемая временем и обстоятельствами. Поэзия входит в красноречие как элемент, является в нем не целью, а средством. Часто самые увлекательные, самые патетические места ораторской речи вдруг сменяются статистическими цифрами, сухими рассуждениями, потому что толпа убеждается не одной красотой живой изустной речи, но вместе с тем и делом и фактами. Один оратор могущественно властвует над толпой силою своего бурного вдохновения; другой — вкрадчивой грацией изложения; третий — преимущественно иронией, насмешкой, остроумием; четвертый — последовательностью и ясностью изложения и т.д. Каждый из них говорит, соображаясь с предметом своей речи, с характером слушающей его толпы, с обстоятельствами настоящей минуты. Если б Демосфен вдруг воскрес теперь и заговорил в английской нижней палате самым чистым английским языком, английские джентльмены и Джон Буль ошарашали бы

его; а наши современные ораторы плохо были бы приняты в Древней Греции и Риме. Мало того, французский оратор в Англии, английский во Франции не имели бы успеха, хотя бы они каждый в своем отечестве привыкли властвовать над толпой силой своего слова. И потому, если вы хотите людям, которые не готовятся быть ораторами, дать понятие о том, что такое красноречие, а людям, которые хотят быть ораторами дать средство к изучению красноречия, то не пишите риторики, а переберите речи известных ораторов всех народов и всех веков, снабдите их подробной биографией каждого оратора, необходимыми историческими примечаниями, и вы окажете этой книгой великую услугу и ораторам и не ораторам.

А. П. Чехов

Хорошая новость³³

В Московском университете с конца прошлого года преподается студентам декламация, т.е. искусство говорить красиво и выразительно. Нельзя не порадоваться этому прекрасному нововведению. Мы, русские люди, любим поговорить и послушать, но ораторское искусство у нас в совершенном загоне. В земских и дворянских собраниях, ученых заседаниях, на парадных обедах и ужинах мы застенчиво молчим или же говорим вяло, беззвучно, тускло, «уткнув брады», не зная, куда девать руки; нам говорят слово, а мы в ответ — десять, потому что не умеем говорить коротко и незнакомы с той грацией речи, когда при наименьшей затрате сил достигается известный эффект — немного (по количеству), но многое (по содержанию). У нас много присяжных поверенных прокуроров, профессоров, проповедников, в которых по существу их профессий должно бы предполагать ораторскую жилку, у нас много учреждений, которые называются «говорильными», потому что в них по обязанностям службы много и долго говорят, но у нас совсем нет людей, умеющих выражать свои мысли ясно, коротко и просто. В обеих столицах насчитывается всего-навсего настоящих ораторов пять-шесть, а о провинциальных златоустах что-то не слыхать. На кафедрах у нас сидят заики и шептуны, которых можно слушать и понимать, только приспособившись к ним, на литературных вечерах дозволяется читать даже очень плохо, так как публика давно уже привыкла к этому, и когда читает свои стихи какой-нибудь поэт, то она не слушает, а только смотрит. Ходит анекдот про некоего капитана, который будто бы, когда его товарища опускали в могилу, собирался прочесть длинную речь, но выговорил: «Будь здоров!», крикнул и больше ничего не сказал.

Нечто подобное рассказывают про почтенного В. В. Стасова, который несколько лет назад в клубе художников, желая прочесть лекцию, минут пять изображал из себя молчаливую смущенную статую, постоял на эстраде, помялся, да с тем и ушел, не сказав ни одного слова. А сколько анекдотов можно было бы рассказать про адвокатов, вызывавших своим косноязычием смех даже у подсудимого, про жрецов науки, которые «изводили» своих слушателей и в конце концов возбуждали к науке полное отвращение. Мы люди бесстрастные, скучные, в наших жилах давно уже запеклась кровь от скуки. Мы не гоняемся за наслаждениями и не ищем их и нас поэтому нисколько не тревожит, что мы, равнодушные к ораторскому искусству, лишаем себя одного из высших и благороднейших наслаждений, доступных человеку. Но если не хочется наслаждаться, то по крайней мере не мешало бы вспомнить, что во все времена богатство языка и ораторское искусство шли рядом. В обществе, где презирается истинное красноречие, царят риторика, ханжество слова или пошлое краснобайство. И в древности и в новейшее время ораторство было одним из сильнейших рычагов культуры. Немыслимо, чтобы проповедник новой религии не был в то же время и увлекательным оратором.

ром. Все лучшие государственные люди в эпоху процветания государств, лучшие философы, поэты, реформаторы были в то же время и лучшими ораторами. «Цветами» красноречия был усыпан путь ко всякой карьере, и искусство говорить считалось обязательным. Быть может, и мы когда-нибудь дождемся, что наши юристы, профессора и вообще должностные лица, обязанные по службе говорить не только учено, но и вразумительно и красиво, не станут оправдываться тем, что они «не умеют» говорить. В сущности ведь для интеллигентного человека дурно говорить должно бы считаться таким же неприличием, как не уметь читать и писать, и в деле образования и воспитания обучение красноречию следовало бы считать неизбежным.

2.4. ОБРАЗЦЫ ДЕЛОВОЙ РИТОРИКИ

П. А. Столыпин

Мы предлагаем читателю своеобразную мини-хрестоматию образцов деловой риторики одного из известнейших российских политических деятелей-реформаторов П. А. Столыпина.

Личность и реформы его в истории России общеизвестны. Столыпин-политик, кроме всего прочего, был блестящим оратором, действуя в условиях многопартийной России, проявил себя как принципиальный человек. Свидетельством тому являются его речи перед Государственной думой, особенно по аграрным вопросам.

Когда читаешь речи Столыпина, поражаешься манере оратора говорить просто и вместе с тем содержательно, четко и ясно, без прикрас, где не за что зацепиться, все без сучка и задоринки, где в самом стиле изложения чувствуется пульс времени и историческая, патриотическая по своей сути личность самого оратора...

Личность, с нашей точки зрения, вообще более всего проявляется в стиле речи. Личность, кроме того, прослеживается и по масштабу задач, проблем, которые она ставит перед собой и перед аудиторией. Нельзя не обратить внимание читателя на то, что каждая отдельная фраза П. А. Столыпина скорее проста, чем оригинальна, в его суждениях нет ничего вычурного и надуманного. И возможно, поэтому его речь убедительна, а его предложения глобальны.

Фрагменты из выступлений на заседаниях второй Государственной думы³⁴

Господа члены Государственной думы! Прислушиваясь к прениям по земельному вопросу и знакомясь с ними из стенографических, отчетов, я пришел к убеждению, что необходимо ныне же, до окончания прений сделать заявление как по возбуждающемуся тут вопросу, так и о предложениях самого правительства.

Я, господа, не думаю представлять вам полной аграрной программы правительства: это предполагалось сделать поддерживающим компетентным ведомством в аграрной комиссии. Сегодня я только узнал, что в аграрной комиссии, в которую не приглашены члены правительства и не заслушиваются даже те данные и материалы, которыми правительство располагает, принимают принципиальные решения. Тем более, я считаю необходимым высказаться только в пределах тех вопросов, которые тут подымались и обсуждались. Я исхожу из того положения, что все лица, заинтересованные в этом деле самым искренним образом, желают его разрешения. Я думаю, что крестьяне не могут не желать разрешения того вопроса, который для них является самым близким и самым болезненным; я думаю, что и землевладельцы не могут не желать иметь своими соседями людей спокойных и довольных, вместо голодающих и погромщиков; я думаю, что и все русские люди,

жаждущие успокоения своей страны, желают скорейшего разрешения аграрного вопроса, острота которого, несомненно, хотя бы отчасти, питает смуту.

Я поэтому обойду все те оскорбления и обвинения, которые раздавались здесь против правительства. Я не буду останавливаться и на тех нападках, которые имели характер агитационного напора на власть: я не буду останавливаться и на провозглашавшихся здесь началах, классовой мести со стороны бывших крепостных крестьян к дворянам, а постараюсь отнестись совершенно беспристрастно, даже более того, бесстрастно к данному вопросу. Постараюсь вникнуть в существо высказывавшихся мнений, памятуя, что мнения, несогласные со взглядами правительства, не могут почитаться последним за крамолу. Правительству тем более, мне кажется, подобает высказываться в общих чертах, что из бывших здесь прений, из бывшего предварительного обсуждения вопроса ясно, как мало шансов дать аграрной комиссии определенные задания, очерченный строгими рамками наказ.

Переходя к предложениям разных партии, я прежде всею должен остановиться на предложении партии левых, ораторами которых выступили здесь прежде всею гг. Караваев, Церетели, Волк, Карачевский и другие. Я не буду оспаривать тех весьма спорных, по мне, цифр, которые здесь представлялись ими. Я охотно соглашусь и с нарисованной ими картиной оскудения земледельческой России. Встревоженное этим правительство уже начало принимать ряд мер для поднятия земледельческого класса. Я должен указать только на то, что тот способ, который здесь предложен, тот путь, который здесь намечен, поведет к полному перевороту во всех существующих гражданских правоотношениях; он ведет к тому, что подчиняет интересам одного, хотя и многочисленного, класса интересы всех других слоев населения. Он ведет, господа, к социальной революции. Это сознается, мне кажется, и теми ораторами, которые тут говорили. Один из них приглашал государственную власть возвыситься в этом случае над правом и заявлял, что вся задача настоящего момента заключается именно в том, чтобы разрушить государственность с ее помещичьей бюрократической основой и на развалинах государственности создать государственность современную, на новых культурных началах. Согласно этому учению государственная необходимость должна возвыситься над правом не для того, чтобы вернуть государственность на путь права, а для того, чтобы уничтожить в самом корне именно существующую государственность, существующий в настоящее время государственный строй. Словом, признание национализации земли, при условии вознаграждения за отчужденную землю или без него, поведет к тому социальному перевороту, к такому перемещению всех ценностей, к такому изменению всех социальных, правовых и гражданских отношений, какого еще не видела история. Но это, конечно, не довод против предложения левых партий, если это предложение будет признано спасительным. Предположим же на время, что государство признает это за благо, что оно перешагнет через разорение целого, как бы там ни говорили, многочисленного образованного класса землевладельцев, что оно примирится с разрушением редких культурных очагов на местах. Что же из этого выйдет? Что был бы по крайней мере этим способом разрешен, хотя бы с материальной стороны, земельный вопрос? Дал или нет возможность устроить крестьян у себя на местах?

На это ответ могут дать цифры, а цифры, господа, таковы: если бы не только частновладельческую, но даже всю землю без малейшего исключения, даже землю, находящуюся в настоящее время под городами, отдать в распоряжение крестьян, владеющих ныне надельною землею, то в то время, как в Вологодской губернии пришлось бы всего вместе, с имеющимися ныне по 147 десятин на двор, а Олонецкой по 185 десятин, в Архангельской даже по 1009 десятин, в 14 губер-

ниях не достало бы и по 15 десятин, а в Полтавской пришлось бы .тишь по 9 десятин, в Подольской всего 8 десятин...

...Из этого ясно, господа, что путем отчуждения, разделения частновладельческих земель земельный вопрос не решается. Это равносильно наложению пластыря на засоренную рану. Но кроме упомянутых материальных результатов, что даст этот способ стране, что даст он с нравственной стороны? Та картина, которая наблюдается теперь в наших сельских обществах, та необходимость подчиняться всем одному способу ведения хозяйства, необходимость постоянного передела, невозможность для хозяина и инициативой применить к временно находящейся в его пользовании земле свою склонность к определенной отрасли хозяйства, все это распространится на всю Россию. Все были бы сравнены, земля стала бы общей, как вода и воздух. Но к воде и к воздуху не прикасается рука человеческая, не улучшает их рабочий труд; иначе на улучшенные воздух и воду несомненно была бы наложена плата на них, установлено было бы право собственности. Я полагаю, что земля, которая распределилась бы между гражданами, отчуждалась бы у одних и предоставлялась бы другим местным социал-демократическим присутственным местом, что эта земля получила бы скоро те же свойства, как и вода и воздух. Ею стали бы пользоваться, но улучшать ее, прилагать к ней свой труд с тем, чтобы результаты этого труда перешли к другому лицу, — этого никто не стал бы делать. Вообще, стимул к труду, та пружина, которая заставляет людей трудиться, была бы сломлена. Каждый гражданин, а между ними всегда были и будут тунеядцы, будет знать, что он имеет право заявить о желании получить землю, приложить свой труд к земле, затем, когда занятие это ему надоест, бросить ее и пойти опять бродить по белу свету. Все будет сравнено, но приравнять всех можно только к низшему уровню. Нельзя человека ленивого приравнять к трудолюбивому, нельзя человека тупоумного приравнять к трудо-способному.

Вследствие этого культурный уровень страны понизится. Добрый хозяин, хозяин и изобретатель, самую силою вещей будет лишен возможности приложить свои знания к земле. Надо думать, что при таких условиях совершился бы новый переворот, и человек даровитый, сильный, способный силою восстановил бы свое право на собственность, на результаты своих трудов. Ведь, господа, собственность имела всегда своим основанием силу, за которую стояло и нравственное право. Ведь и раздача земли при Екатерине Великой оправдывалась необходимостью заселения громадных пространств. И тут была государственная мысль. Точно также право способного, право даровитого создало и право собственности на Западе. Неужели же нам возобновлять этот опыт и переживать новое воссоздание права собственности на уравненных и разрозненных полях России? А эта перекошенная и уравненная Россия что, стала бы она и более могущественной и богатой? Ведь богатство народов создает и могущество страны. Путем же передела всей земли государство в своем целом не приобретает ни одного лишнего колоса хлеба. Уничтожены, конечно, будут культурные хозяйства. Временно будут увеличены крестьянские наделы, но при росте населения они скоро обратятся в пыль, и эта распыленная земля будет высылать в города массы обнищавшего пролетариата. Но положим, что эта картина неверна, что краски тут сгущены, кто же, однако, будет возражать против того, что такое потрясение, такой громадный социальный переворот не отразится, может быть, на самой целостности России. Ведь тут, господа, предлагают разрушение существующей государственности, предлагают нам, среди других сильных и крепких народов, превратить Россию в развалины для того, чтобы на них развалинах строить новое, неведомое нам отечество...

Противникам государственности хотелось бы избрать путь радикализма, путь освобождения от исторического прошлого России, освобождения от культурных традиций. Им нужны великие потрясения, нам нужна великая Россия!

А. Ф. Кони

Среди блестящих ораторов—русских юристов второй половины XIX века чаще всего выделяют А. Ф. Кони, публичные выступления которого не только потрясали своей убедительностью, красноречием слушателей того времени, но и сегодня его наставления-рекомендации по ораторскому мастерству звучат весьма актуально.

Чтобы в совершенстве овладеть приемами публичного выступления, по мнению А. Ф. Кони, нужно знать предмет, о котором говоришь. в точности и подробности, выясняя себе вполне его положительные и отрицательные свойства; нужно знать свой родной язык и уметь пользоваться его гибкостью и богатством, своеобразными оборотами, причем, конечно, к этому знанию относится и знакомство с сокровищами родной литературы; нужно быть искренним³⁵.

А. Ф. Кони высоко ценил устное слово, публичное выступление и даже считал, что «изустное слово плодотворнее письменного». Он придавал исключительно большое значение ораторскому мастерству, особенно в процессе ведения судебных заседаний. «Лучшие из наших судебных ораторов, — писал А. Ф. Кони, — поняли, что в стремлении к истине всегда самые глубокие мысли сливаются с простейшим словом. Слово — одно из величайших орудий человека. Бессильное само по себе, оно становится могучим и неотразимым, сказанное умело, искренне и вовремя. Оно способно увлечь за собой самого говорящего и ослеплять его и окружающих своим блеском»³⁶.

Из «Советов лекторам»³⁷

Чтобы лекция имела успех, надо: 1) завоевать внимание слушателей и 2) удержать внимание до конца речи. Привлечь внимание слушателей — первый ответственный момент в речи лектора, самое трудное дело. Внимание всех вообще (ребенка, невежды, интеллигента и даже ученого) возбуждается *простым, интересным* (интересующим) и *близким* к тому, что, наверно, переживал и испытывал каждый. Значит, первые слова лектора должны быть чрезвычайно просты, доступны, понятны и интересны (должны привлечь, *зацепить* внимание). Этих зацепляющих «крючков» — вступлений может быть очень много: что-нибудь из жизни, что-нибудь неожиданное, какой-нибудь парадокс, какая-нибудь странность, как будто не идущая к месту, ни к делу (но на самом деле связанная со всей речью), неожиданный и неглупый вопрос и т.п. Большинство людей занято пустой болтовней или легкими мыслями. Своротить их внимание в свою сторону всегда можно.

Чтобы открыть (найти) такое начало, надо *думать*, взвесить всю речь и сообразить, какое из указанных выше начал и однородных с ними, здесь не помеченных, может подходить и быть в тесной связи хоть какой-нибудь стороной с речью. Эта *работа* целиком творческая...

Вторая задача лектора — удержать внимание аудитории. Раз внимание возбуждено вступлением, надо хранить его, иначе перестанут слушать, начнется движение и, наконец, появится та «смесь» тягостных признаков равнодушия к словам лектора, которая убивает всякое желание продолжать речь.

Удержать и даже увеличить внимание можно:

- 1) краткостью,
- 2) быстрым движением речи,
- 3) краткими освежающими отступлениями.

Краткость речи состоит не только в краткости времени, в течение которого она произносится. Лекция может идти целый час и все-таки быть краткой; она же при десяти минутах может казаться длинной, утомительной.

Краткость — отсутствие всего лишнего, не относящегося к содержанию, всего того водянистого и засоряющего, чем обычно грешат речи. Надо избегать лишнего: оно расхолаживает и ведет к потере внимания слушателей. Чтобы из мрамора сделать лицо, надо удалить из него все то, что не есть лицо (мнение А. П. Чехова). Так и лектор ни под каким видом не должен допускать в своей речи ничего из того, что разжигает речь, что делает ее «предлинновенной», что нарушает второе требование — быстрое движение речи вперед. Речь должна быть *экономной, упругой*. Нельзя рассуждать так: ничего, я оставляю это слово, это предложение, этот образ, хотя они и не особенно-то важны. Все неважное — выбрасывать, тогда и получится краткость, о которой тот же Чехов сказал: «Краткость — сестра таланта». Нужно делать так, чтобы слов было относительно немного, а мыслей, чувств, эмоций — много.

Дейл Карнеги

Мы не ошибемся, если скажем, что американского ученого Дейла Карнеги можно с полным основанием назвать классиком современной деловой риторики. Его ораторское мастерство и искусство делового общения, его книги «Как обрести спокойствие и жить полноценной жизнью», «Как обрести уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично» и др. снискали ему всемирную славу.

Практические советы-наставления Дейла Карнеги по различным жанрам и ситуациям делового общения и ораторского мастерства не потеряли свою свежесть и актуальность и сегодня, хотя написаны более пятидесяти лет назад. Книги Дейла Карнеги мы советуем вам прочитать с карандашом в руках и сделать своими настольными книгами-советниками, так как в них более чем в других книгах вы найдете для себя немало лаконичных правил-советов как поступать, как действовать в той или иной ситуации делового общения, спора, переговоров, публичного выступления.

Далее мы предлагаем фрагмент из книги Дейла Карнеги «Как обрести уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично»³⁸.

Как развить смелость и уверенность в себе

С 1912 года свыше пятисот мужчин и женщин были слушателями курсов ораторского искусства, где применялся мой метод. Многие из них в письменной форме объяснили, почему они стали изучать этот предмет и чего они рассчитывали достичь в результате занятий. Разумеется, каждый высказывается по-своему, но главное стремление авторов этих писем, основная потребность, испытываемая большинством, поразительно совпадают. «Когда мне приходится вставать и начинать говорить, — пишет один из моих корреспондентов, — я чувствую себя таким скованным, так волнуюсь, что не в состоянии ясно мыслить, не могу сосредоточиться, забываю, что я имел в виду сказать. Я хочу приобрести уверенность в себе, спокойствие и способность мыслить, выступая перед аудиторией. Я хочу научиться располагать свои мысли в логическом порядке, ясно и убедительно высказываться перед группой или аудиторией в деловой сфере или в клубе». Тысячи высказываний носят почти такой же характер.

Приведу конкретный пример. Несколько лет назад один джентльмен, которого я назову здесь мистером Д. У. Джентом, стал слушателем моего курса ораторского искусства в Филадельфии. Вскоре после начала занятий он пригласил меня позавтракать с ним в клубе промышленников. Это был уже немолодой человек, который всегда вел активный образ жизни: возглавлял свое предприятие, играл ведущую роль в жизни религиозной общины, а также занимался обществен-

ной деятельностью. Когда мы сидели за столом в тот день, он наклонился ко мне и сказал:

— Мне неоднократно предлагали выступать на различных собраниях, но я никак не мог этого сделать: я начинаю так волноваться, в голове делается совершенно пусто, и поэтому я всю жизнь уклонялся от публичных выступлений. Но теперь, когда я стал председателем совета попечителей колледжа, я должен председательствовать на его заседаниях, и мне просто необходимо что-то говорить... Как вы думаете, я смогу научиться выступать в моем возрасте?

— Сможете ли вы, мистер Джент?—ответил я. — В этом нет никаких сомнений. Я знаю, что вы сможете, и знаю, что вы научитесь, если только будете практиковаться и следовать моим указаниям и рекомендациям.

Ему хотелось верить мне, но перспектива казалась ему слишком радужной, слишком оптимистичной.

— Боюсь, вы говорите так из одной лишь любезности, — ответил он. — Вы только пытаетесь ободрить меня.

После того как он закончил учебный курс, мы на некоторое время потеряли связь, а позднее встретились и снова позавтракали вместе в клубе промышленников. Мы сидели в том же углу, за тем же столом, что и в прошлый раз. Я напомнил ему о нашем разговоре и спросил, действительно ли я проявил чрезмерный оптимизм. Он вынул из кармана записную книжку в красном переплете и показал мне список предстоящих публичных выступлений и даты, на которые они были назначены.

— Способность выступать, удовольствие, которое я при этом испытываю, дополнительная польза, которую я могу приносить обществу, — все это входит в число самых радостных явлений в моей жизни...

Выработка уверенности в себе, смелости, способности говорить спокойно и ясно, выступая перед аудиторией, не представляет и десятой доли той трудности, которую воображает себе большинство людей. Это вовсе не талант, дарованный провидением лишь отдельным выдающимся личностям. Это нечто вроде умения играть в гольф. Любой человек может развить свои скрытые способности, если у него будет достаточно сильное желание.

Разве есть хоть малейшее основание для того, чтобы вы, стоя перед аудиторией, были не в состоянии мыслить так же хорошо, как мыслите сидя? Вы, конечно, знаете, что таких оснований нет. В сущности, обращаясь к группе людей, вы должны были бы мыслить лучше. Присутствие слушателей должно возбуждать вас, вызывать у вас подъем. Очень многие ораторы скажут вам, что присутствие аудитории является стимулом, вызывает вдохновение, заставляет их мозг работать яснее, интенсивнее. В такие моменты мысли, факты, идеи, которые, казалось, даже не приходили им в голову, «вдруг откуда-то налетают», как говаривал проповедник Генри Уорд Бичер, и остается только хватать их и высказывать. Так же должно быть с вами. И по всей вероятности, так и будет, если вы станете настойчиво тренироваться.

Во всяком случае вы можете быть абсолютно убеждены в том, что работа и практика избавят вас от страха перед аудиторией и принесут вам уверенность в себе и неизменную смелость.

Не воображайте, что ваш случай необычайно трудный. Даже те, кто со временем становился самым красноречивым представителем своего поколения, в начале своей карьеры страдали таким безотчетным страхом и застенчивостью.

Закаленный в боях ветеран, политический деятель Уильям Дженнингс Брайан признавался, что во время первых выступлений у него тряслись поджилки.

Когда Марк Твен впервые поднялся на кафедру, чтобы прочитать лекцию, он почувствовал, словно рот у него набит ватой, а пульс такой, как будто он участвует в каком-нибудь состязании на кубок.

Генерал Грант взял Виксберг и привел к победе одну из величайших армий, созданных с мира к тому времени, некогда он попытался выступить перед публикой, то, по его собственным словам, у него возникло нечто, весьма похожее на динамическую атаксию.

Жан Жорес, самый выдающийся французский политический оратор своего поколения, в течение года заседал в палате депутатов, не произнося ни слова, пока наконец не собрался с мужеством, чтобы произнести свою первую речь. «Когда я впервые попытался выступить перед аудиторией, — признавался Ллойд Джордж, — то, уверяю вас, я находился в ужасающем состоянии. Это не преувеличение, а чистейшая правда — язык мой прилип к гортани и первоначально я не мог произнести ни слова».

Знаменитый английский государственный деятель Джон Брайт, который во время Гражданской войны в США выступал в Англии на стороне юнионистов и за освобождение рабов, произнес свою первую речь перед группой крестьян, собравшихся в помещении школы. Он так волновался по пути туда, так боялся провалиться, что умолял своего спутника аплодировать, чтобы ободрить его в случае, если его волнение станет слишком заметным.

Видный ирландский политический деятель Чарлз Стюарт Парнелл во время своих первых публичных выступлений, по словам его брата, от сильного волнения часто сжимал кулаки с такой силой, что ногти впивались в ладони до крови.

Поскольку очень многие знаменитые английские ораторы начинали неудачно, в парламенте теперь считается плохим предзнаменованием, если первая речь молодого человека происходит с явным успехом. Итак, не унывайте!

Проследив за деятельностью многих ораторов и в какой-то мере способствовав их становлению, автор настоящих строк всегда бывает рад, когда учащийся вначале проявляет некоторый трепет и нервное возбуждение.

Выступление перед публикой всегда является ответственным делом, если даже оно происходит на деловом совещании, где присутствует десятка два мужчин и женщин: оно сопряжено с некоторым напряжением, некоторым потрясением, некоторым возбуждением. Оратор должен быть напряжен, как породистая лошадь, натянувшая поводья. Бессмертный Цицерон еще две тысячи лет тому назад сказал, что всякое истинно хорошее публичное выступление должно быть взволнованным.

Резюме

1. Тысячи слушателей курсов писали автору данной книги, объясняя, почему они хотят учиться ораторскому искусству и чего они рассчитывают достичь в результате этого. Главный мотив, приведенный почти всеми, следующий: они хотят избавиться от волнения, научиться думать, стоя перед аудиторией любого масштаба.

2. Способность ко всему этому нетрудно приобрести. Это вовсе не талант, дарованный провидением лишь отдельным выдающимся личностям. Это нечто вроде умения играть в покер: любой мужчина, любая женщина — то есть любой человек — может развить свои скрытые способности, если у него будет достаточно сильное желание.

3. Многие опытные ораторы лучше думают и лучше говорят перед аудиторией, чем в беседе с отдельным человеком. Присутствие большого числа слушателей оказывается для них стимулом, порождает вдохновение. Если вы будете точно следовать советам, содержащимся в этой книге, то наступит время, когда и вы приобретете такую же способность и с удовольствием будете думать о

вы приобретете такую же способность и с удовольствием будете думать о предстоящем публичном выступлении.

4. Не думайте, что ваш случай — исключительный. Многие люди, впоследствии ставшие знаменитыми ораторами, в начале своей деятельности страдали застенчивостью и были чуть ли не парализованы страхом перед аудиторией. Так было с Брайаном, Жаном Жоресом, Ллойд Джорджем, Чарлзом Стюартом Парнеллом, Джоном Брайтом, Дизраэли, Шериданом и многими, многими другими.

5. Независимо от того, как часто вы выступаете, вы можете всегда испытывать это смущение перед самым началом речи, но через несколько секунд после того, как вы начали говорить, оно полностью исчезает.

6. Чтобы как можно больше получить от этой книги и получишь как можно быстрее, нужно соблюсти следующие четыре правила:

а) Начинайте речь с сильным и упорным стремлением достичь цели. Помните о всех выгодах, которые принесут вам усилия, приложенные для обучения. Создайте в себе подъем. Подумайте о том, что это может дать вам в финансовом и социальном отношениях и в смысле роста вашего влияния, занятия руководящих постов. Помните, что от силы вашего стремления к цели будет зависеть быстрота достижения ваших успехов.

б) Готовьтесь к выступлению. Вы будете чувствовать себя неуверенно, если не будете хорошо знать то, о чем вы собираетесь говорить.

в) Проявляйте уверенность. «Чтобы чувствовать себя смелым, — рекомендует профессор Уильям Джеймс, — действуйте так, будто вы действительно смелы, напрягите для этой цели всю свою волю, и приступ страха, по всей вероятности, сменится приливом мужества». Тедди Рузвельт признавался, что именно таким способом он поборол в себе страх перед медведями гризли, норовистыми лошадьми и головорезами. Вы можете побороть свой страх перед аудиторией, используя этой психологический метод.

г) Практикуйтесь. Это самое важное для достижения цели. Страх является следствием неуверенности, неуверенность вызвана незнанием того, на что вы способны, а это незнание — результат недостатка опыта. Поэтому создайте себе багаж успешного опыта, и ваши страхи исчезнут.

Ли Якокка

Ли Якокка. Это имя вот уже почти десятилетие не сходит в США с газетных и журнальных полос, не исчезает с экранов телевизоров. Оно знакомо, как утверждают опросы общественного мнения, 93% американцев. Те же опросы констатируют: в 1986 г. Якокка по популярности занимал второе место после президента США Рейгана, а в конце 1987 г. оставался в десятке наиболее популярных у американцев личностей — вместе с Р. Рейганом и папой римским Иоанном Павлом II, вместе с Дж. Бушем (тогда вице-президентом) и двумя другими кандидатами на пост президента США, вместе с генеральным секретарем М. Горбачевым и бывшим президентом США Дж. Картером. Председатель совета директоров компании «Крайслер», Якокка оказался единственным представителем делового мира в этом своего рода «списке избранных», составленным известным Институтом Гэллапа. И удивительно ли, что в преддверии президентских выборов в 1984 и 1988 годов Ли Якокка весьма высоко котировался как возможный кандидат на пост главы американского правительства.

Для того чтобы читатель ощутил стиль и пафос деловой риторики выдающегося американского бизнесмена, приведем фрагмент из его книги «Карьера менеджера», которая разошлась по всему миру миллионными тиражами и которую каждому изучающему практический курс «Деловой риторики» совету-

ем перечитать с карандашом в руке. Один из фрагментов из этой книги приводится ниже.

Карьера менеджера³⁹

...До сих пор я остаюсь большим поклонником Института Карнеги. Я знал немало инженеров, обладающих глубокими идеями, но ясно изложить их другим людям затруднявшихся. Это же стыдно, когда человек больших способностей не в состоянии понятно рассказать о своих замыслах, выступая перед советом директоров или соответствующим комитетом. Как правило, курс обучения публичной речи в группе при Институте Карнеги вполне мог бы исправить этот его недостаток.

Конечно, не каждый менеджер обязан быть оратором или писателем. Но из школы выходит все больше ребят, не обладающих элементарной способностью ясно излагать свои мысли. Я посылал за счет компании десятки таких скованных в своей речи молодых людей в Институт Карнеги. Большинству из них это очень помогло.

Мне бы только хотелось найти также такой институт, который научил бы людей *слушать*. В конце концов хорошему менеджеру нужно уметь говорить. Слишком много людей не может уразуметь, что подлинное общение — процесс двусторонний.

В практической деятельности корпорации приходится побуждать каждого из работников вносить свою лепту в общее благо и стремиться изыскивать все более совершенные способы делать свое дело. Вовсе не обязательно принимать всякое конкретное предложение, но, если вы не ответите пришедшему с предложением человеку восклицанием «это чертовски интересная идея» и не похлопаете его по спине, он никогда больше не обратится к вам с новым предложением. Такого рода контакты позволяют людям почувствовать, что они действительно чего-то стоят.

Если вы хотите внушить работающим у вас людям стремление хорошо трудиться и проявлять инициативу, нужно уметь внимательно слушать. Именно здесь кроется разница между посредственной компанией и выдающейся компанией. Мне как менеджеру самое большое удовлетворение доставляет видеть, как работник, на которого аппарат уже наклеил ярлык посредственного или бездарного, на деле добивается признания, причем только потому, что кто-то выслушал его, вник в его трудности и помог ему их преодолеть.

Конечно, самый распространенный способ контактировать со своими сотрудниками — это говорить с ними не с каждым в отдельности, а в составе целой группы. Публичная речь, которая является лучшим способом вдохновлять на труд многочисленную группу людей, коренным образом отличается от разговора с человеком наедине. Прежде всего такая речь требует серьезной подготовки. Тут ничего не поделаешь, приходится как следует подумать. Оратор должен быть хорошо информированным человеком, но, если он тщательно не обдумал того, что намерен сказать *именно сегодня и именно данной аудитории*, ему незачем отнимать драгоценное время у других людей.

Я всегда считал, что менеджер добился многого, если оказался способным побудить к энергичной деятельности хотя бы одного человека. Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть — в мотивации людей. Вы можете уметь выполнять работу за двоих, но не в состоянии *быть* сразу двумя людьми. Вам следует побудить к деятельности своего подчиненного и заставить его в свою очередь побуждать к деятельности своих подчиненных.

Везение, несомненно, играет определенную роль. Но главная причина, из-за которой способным людям не удается карьера, кроется в том, что они плохо взаимодействуют со своими коллегами.

Я знаю человека, всю жизнь проработавшего в автомобильном бизнесе. Он высокообразован, отличается высокой организованностью. Он блестящий стратег, вероятно, один из самых крупных специалистов в своей компании. И тем не менее его никогда не назначали на высшие посты, и только потому, что он не умел общаться с людьми.

Или возьмем мою собственную карьеру. Мне встречалось много людей, которые были умнее меня, и много людей, которые больше меня понимали в автомобилях. И тем не менее я их оставил далеко позади. Почему? Потому что я жестко обхожусь с людьми? Вовсе нет. Невозможно сколько-нибудь долго добиваться успехов, набрасываясь на людей с бранью. Надо уметь говорить с ними откровенно и просто.

Есть одна фраза в характеристике любого менеджера, каким бы способным он ни был, которую я не терплю, вот она: «У него не ладятся отношения с людьми».

Я считаю такую характеристику убийственной. «Этого человека просто уничтожили», — таково мое неизменное мнение. Он не умеет обходиться с людьми? Следовательно, он оказался в труднейшем положении, ибо здесь кроется самая суть управления. Ведь не с собаками, не с обезьянами имеет дело менеджер, а с людьми, только с людьми. Если он не способен правильно строить отношения с себе подобными, то какой от него прок компании? Его единственное назначение в качестве руководителя — это побуждать к деятельности других людей. Если он не умеет этого делать, он, следовательно, не на своем месте.

Выше я уже отмечал, что считаю полезным наносить свои идеи на бумагу. Однако и это можно довести до абсурда. Кое-кто как бы находит удовольствие в превращении фирмы в бумажную фабрику. Отчасти такое стремление заложено в природе человека. В учреждении всегда встречаются люди, чувствующие острую необходимость изготовить письменную справку для досье. Правда, изложение идеи на бумаге обычно является лучшим способом тщательно его продумать. Но это вовсе не означает, что все вами написанное следует доводить до сведения своих сотрудников.

Самый верный способ глубоко разрабатывать идею состоит во взаимодействии с коллегами-менеджерами. Здесь мы снова возвращаемся к вопросу о важном значении работы командой и об искусстве межличностных отношений. Взаимовлияние двух или трех собеседников может оказаться чрезвычайно плодотворным, и оно сыграло большую роль в моем собственном успехе.

Вот почему я энергичный сторонник того, чтобы менеджеры посвящали время совместным беседам, причем не обязательно на официальных встречах, а просто на прогулке, где можно в непринужденной обстановке давать друг другу полезные советы, решать различные проблемы.

Люди, посещающие меня в корпорации «Крайслер», часто поражаются тому, что на моем столе нет компьютерного терминала. Они, вероятно, забывают, что все то, что выходит из компьютера, кому-то приходится в него закладывать. Самая большая проблема, с которой столкнулся сегодня американский бизнес, заключается в чрезмерном объеме информации у большинства менеджеров. Она кружит им голову, она их ослепляет, и они не знают, что с ней делать.

Ключ к успеху вовсе не в информации. Он в людях. Поэтому для заполнения высших управленческих постов я подыскиваю лишь неутомимых работяг. Это те самые работники, которые стремятся делать больше, чем от них требуется. Они всегда доступны. Они доступны для людей, с которыми они работают, и стараются помочь им возможно лучше выполнять возложенные на них обязанности. Так уж они созданы.

Но есть и такие, кто отбывает свой рабочий день от и до. Они просто хотят жить без тревожностей и дожидаться указаний, что им следует делать. У них на уме одно: «Я не желаю участвовать в этой бешеной гонке. Она может сказаться на моем здоровье».

Из того, что вы энергично и увлеченно трудитесь, глубоко вникаете в свое дело, вовсе не следует, что уже через неделю умрете от гипертонии!

Вот почему я ищу людей напористых. Их нужно немного. Имея двадцать пять таких молодцов, я мог бы руководить правительством Соединенных Штатов.

В корпорации «Крайслер» их у меня около дюжины. Сила этих менеджеров в том, что они знают, как давать поручения другим и как вдохновлять людей на дело. Они умеют выявлять «узкие» места и определять приоритетные задачи. Они именно тот сорт руководителей, которые вправе сказать: «Забудьте это дело, на него уйдет десять лет. Вот чем вы должны заняться сегодня».

2.5. ТВОРЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Прочитайте внимательно фрагмент из «Риторики» Аристотеля (см.: § 2.1.). Какие способы убеждения выделял в ораторской речи Аристотель? Сформулируйте для себя несколько правил убедительной речи.

2. Подготовьте аналитический доклад на тему «Античные риторики»:

- а) Аристотель,
- б) Цицерон,
- в) Платон.

3. Подготовьте аналитический доклад на тему «Приемы и правила красноречия» по книге М. В. Ломоносова «Краткое руководство к красноречию». Материал можно взять из книги «Об ораторском искусстве»⁴⁰.

4. Подготовьте доклады на тему «Образцы классической русской риторики» по:

- а) Н. В. Гоголю,
- б) А. П. Чехову,
- в) Л. Н. Толстому.

5. Организуйте конкурс на лучшее прочтение речей:

- а) П. А. Столыпина,
- б) А. Ф. Кони.

6. Подготовьте доклад на тему «Правила делового общения менеджера» (по книге Ли Якокка «Карьера менеджера»).

7. Подготовьте серию докладов по книгам Дейла Карнеги:

- а) «Как обрести уверенность в себе и влиять на людей».
- б) «Как обрести спокойствие и жить полноценной жизнью».

(Дополнительные темы и направленность докладов согласуйте с преподавателем.)

3. САМОРАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

3.1. ОБЩИЕ ПРАВИЛА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Философская по содержанию и поэтическая по форме мысль об исключительной роли общения в жизнедеятельности человека принадлежит французскому писателю Сент-Экзюпери, который сказал: «Самая большая роскошь — это роскошь человеческого общения».

В наш бурный информационно-технологичный век, к великому сожалению, мы все чаще замечаем, как суживаются возможности для непосредственного контакта между людьми, а их неформальное — человеческое общение часто все более отодвигается на второй план. В условиях роста стоимости мира вещей обесценивается обычное человеческое общение.

В повседневной спешке и постоянном марафоне за деловым успехом мы часто забываем остановиться и не замечаем в своем коллеге по работе просто человека, наделенного достоинствами и недостатками, терзаемого сомнениями, то есть теми же личностными качествами, которыми обладаем и мы сами.

Понять сложный, многогранный, многомерный мир управленческих взаимоотношений, в которые мы ежедневно вступаем, можно прежде всего, поняв человека, с которым ведем непосредственное общение. Понять другого человека — значит войти в его положение, значит мысленно представить, каковы его мотивы, цели, жизненные планы, возможности и наиболее вероятная направленность его действий.

Поэтому следует постоянно помнить, что каждый человек — это личность, а как личность, он уникален и хоть в чем-то, но превосходит тебя. Поэтому общаясь — не подавляй, обучая — учись, отдавая — вбирай, впитывай в себя все то лучшее, что есть у того, с кем ты общаешься. А для того чтобы общение было для тебя не только необходимостью, но и естественной потребностью, проявляй к своему собеседнику неподдельный, искренний и глубокий интерес.

Однако прежде чем говорить «о роскоши человеческого общения», попытаемся осмыслить, что такое **общение**? Любой ли контакт с человеком может быть назван общением?

1-я ситуация. Руководитель даст распоряжения-указания своим сотрудникам, ставит перед ними задачу и определяют сроки исполнения. Руководитель выступает в данной ситуации как администратор, как субъект управления деятельностью своих сотрудников. А лица, ему непосредственно подчиненные, — объект управления. Назовем эту ситуацию — *жестким управлением без обратной связи*.

2-я ситуация. Руководитель не только ставит задачу перед своими сотрудниками, но и выслушивает их мнение о возможностях ее решения. Или по ходу решения задачи стремится собрать необходимую информацию о том, как решается задача, где возникают затруднения и в чем именно. В данном случае мы имеем пример *управления с элементами обратной связи*.

3-я ситуация. В выполнении какой-либо производственной задачи между сотрудниками и руководителем возникают ситуации партнерских взаимоотношений, желание помочь друг другу, идет активный диалог и обсуждение того, как лучше решить производственную задачу. Назовем эту ситуацию — *ситуацией сотрудничества*.

4-я ситуация. Руководитель вместе с сотрудниками своего коллектива ищут «слабые» места, противоречия, проблемы в деятельности своего коллектива и

ищут неординарное — творческое их решение. Выдвигаются разные версии, подходы, способы решения. Все работают как творческий коллектив единомышленников. Назовем эту ситуацию *ситуацией сотворчества*.

Нетрудно заметить, что в ситуации № 1 осуществлялось лишь жесткое управление, для которого характерным является формальный контакт руководителя с подчиненным. В ситуации № 2 состоялся уже некоторый обмен информацией, но данный контакт еще нельзя назвать полноценным общением. В ситуации № 3 уже налицо сотрудничество, а в ситуации № 4 — сотворчество.

Если сравнить все четыре ситуации, то общение, в сущности, состоялось только в ситуациях сотрудничества и сотворчества, когда руководитель не оказывал давления на подчиненного, а подчиненный по существу таковым и не был, а был равноправным партнером. При третьей, а особенно в условиях четвертой ситуации, достигается взаимообогащение, взаиморазвитие и руководителя и его сотрудника.

В общении, как в процессе, могут быть выделены следующие этапы (фазы):

1. Приветствия, обращения собеседников друг к другу.
2. Постановки вопроса, проблемы, просьбы, высказывания предложения одной стороной.
3. Активного слушания и обмена информацией.
4. Выдвижение идей, версии, гипотез, решения проблем.
5. Нахождения оптимального способа решения проблемы, задачи.
6. Принятия решения.
7. Завершения общения (пожелания взаимных успехов, высказывание о намерениях на будущее и т.д.).

Мы перечислили эти фазы для того, чтобы вы, как активный субъект и объект общения, знали и помнили о них. Нецелесообразно иллюстрировать какую-либо из фаз, так как это нарушает целостность общения, создает дополнительные помехи и барьеры.

Важно овладеть любой из выделенных фаз, но особенно важно научиться слушать собеседника. Умеете ли вы слушать своих сотрудников? Многим представляется: что может быть проще, чем уметь слушать! Но слушать—это не значит бездействовать. Слушая, необходимо вникнуть в смысл не только того, о чем говорит собеседник, но и понять, для чего он это говорит, что он от вас хочет, с чем он к вам пришел. Что вы можете для него сделать? Не спешите перебивать собеседника, дайте ему выговориться.

Но подлинного делового общения руководителя со своими сотрудниками часто не происходит по целому ряду причин, главная из которых — наличие социальных, психологических и других барьеров. Перечислим наиболее характерные из них:

— Отсутствие психологической совместимости руководителя и сотрудника (отдельные черты характера, манеры поведения одного не нравятся другому). Руководитель (или, наоборот, сотрудник) когда-то в какой-то ситуации допустил неуважительное отношение. И это отчуждение продолжает быть барьером в ситуациях общения.

— Руководитель или подчиненный были ранее неискренни, а еще хуже, один совершил нечестный поступок по отношению к другому. Это надолго, а иногда навсегда, создает барьер для общения.

— Собеседники не называют друг друга по имени и отчеству, а сугубо официально обращаются на «вы».

— Выражение лица одного из собеседников бесстрастное, равнодушное, а иногда даже скучное по отношению ко всему тому, что говорит другой.

— Один (руководитель или сотрудник) считает другого некомпетентным, профессионально неподготовленным.

— У одного из собеседников отсутствует чувство юмора (один пошутил, а другой эту шутку либо не понял, либо воспринял как личное оскорбление).

— Руководитель систематически стремится показать свое превосходство и тем самым подавляет и даже унижает своего сотрудника.

— Отношения носят слишком формальный, официальный характер.

— Руководитель в ситуации общения периодически отвлекается (на телефонные разговоры, продолжает что-то писать, имеет безучастный вид).

— Руководитель не входит и не хочет даже внешне войти в положение сотрудника и тем самым как бы иллюстрирует свое безразличие к своему сотруднику.

— Один из собеседников по отношению к другому ведет себя высокомерно, общается в назидательно-поучительном тоне.

— Для общения неблагоприятная обстановка (много посторонних людей, слишком холодно или, наоборот, слишком жарко в помещении).

— По одежде, манере вести себя или каким-то другим признакам один из собеседников «иллюстрирует» явное превосходство, свое «особое положение».

— Один из собеседников показывает, что он куда-то спешит.

— Разговор переходит в полемику, а затем в выяснение отношений. Перечень барьеров можно было бы продолжить. Мы их привели не случайно, а для того, чтобы руководитель не создавал их сам. А коль уж какой-то из барьеров общения возник, искал способ, чтобы его снять или хотя бы снизить.

Для руководителя очень важно знать, а самое главное, уметь творчески использовать в зависимости от складывающейся ситуации **правила делового**, но одновременно и **доверительного общения**:

Там, где это возможно и уместно, здоровайтесь за руку.

Если вы сидите за рабочим столом, а к вам зашел посетитель, то в этот момент лучше всего выйти из-за стола и пригласить его сесть.

Начав разговор, поинтересуйтесь личными делами, проблемами, которые волнуют собеседника.

Не хмурьтесь, улыбайтесь, будьте открыты с собеседником. Избегайте фраз: «меня это не интересует.., а у меня на этот счет другое мнение.., я бы хотел вам напомнить...»

Ищите «зону общих интересов», то, что может вас сблизить с собеседником.

Постарайтесь уступить собеседнику в мелочах, но в решении главной проблемы убедите собеседника в целесообразности вашего подхода, вашей точки зрения.

Заканчивайте деловой разговор на такой ноте, фразе, чтобы перекинуть мостик на последующую встречу.

Постарайтесь, чтобы собеседник ушел от вас с хорошим настроением.

3.2. КАК ПОДГОТОВИТЬ И ПРОВЕСТИ СОВЕЩАНИЕ

Итак, как подготовить и провести совещание? Чтобы ответить на этот вопрос, уточним, что такое «совещание». Общепринято, что **совещание — это форма организации делового общения коллектива (группы) с целью обмена информацией и принятия коллективного решения по актуальным для данного коллектива (группы) проблемам**. Однако после совещания или в процессе его проведения иногда возникает проблем больше, чем их было до проведения. Возникает проблема «холостых совещаний», а точнее, проблема повышения эффективности совещаний. Если об актере мы ничего не можем сказать, пока не

увидим его на сцене, то способность руководителя, его творческий потенциал, его умение управлять людьми, как в зеркале, проявляется в процессе проведения совещания.

Если большинство современных совещаний не дает ожидаемого результата, то что приводит к их низкой эффективности и даже срыву? Исследование и систематика проведенных наблюдений показывают, что наиболее важными факторами и причинами такого явления могут быть следующие:

- плохая подготовка к совещанию самого руководителя, помогающих ему экспертов или людей, ответственных за его подготовку;

- отсутствие у участников совещания желания сотрудничать, работать совместно;

- включение в повестку дня малосвязанных между собой вопросов и их избытие;

- неумелое ведение совещания (вместо обсуждения проблем и принятия решений поощрение разговоров вообще, ни о чем);

- попустительство по отношению к демагогическим выступлениям;

- отстаивание групповых интересов, нежелание найти общий интерес, решить общие задачи;

- формальные выступления, зажим конструктивных дискуссий и критики;

- неумение с самого начала совещания заострить проблему, отсутствие интересных, вдохновляющих выступлений, оригинальных идей, которые могли бы быть поддержаны большинством.

Как видим, эффективность проведения совещания если не полностью, то во многом зависит от таланта и управленческих способностей его организатора. Поэтому, как говорится, во всех удачах приходится благодарить обстоятельства, во всех неудачах — винить только себя. Но если совещание не достигло ожидаемого эффекта, то необходимо не опускать руки, а извлечь из совершенных ошибок какую-либо пользу на перспективу.

Десять правил подготовки и проведения совещаний

1. Готовясь к совещанию, ответьте для себя на следующие вопросы: что будете обсуждать? Какие могут возникнуть проблемы? Каковы варианты их решения? Что может способствовать успеху совещания? Каковы возможные варианты компромисса? Нельзя ли разбить проблему на подпроблемы? Нельзя ли в случае осложнений решить часть проблемы?

2. Учитывайте уровень подготовленности, информированности и даже настроения участников совещания.

3. Помните, что даже самое серьезное совещание бывает уместным начать с неожиданно интересной реплики и даже шуток.

4. Учитесь излагать суть вопроса, проблемы по возможности кратко.

5. Не забывайте, что успех совещания во многом зависит от убедительности, аргументированности выступлений ведущего.

6. Обращаясь, называйте участников совещания по имени и отчеству, по возможности подчеркивайте их опыт и компетентность по соответствующему вопросу.

7. Не нагромождайте слишком много вопросов в рамках одного совещания. Постарайтесь сгруппировать их.

8. Выступая, не поучайте, не изрекайте прописных истин.

9. Очень эффектно, если фраза, мысль, с которой вы начали совещание, будет использована и в его завершении.

10. По окончании совещания ответьте самому себе на следующие три вопроса: чего вы добились? Чего вы не достигли и почему? Каковы уроки на будущее?

Очень важно помнить, что при подготовке и проведении совещаний не бывает мелочей. В связи с этим хотелось бы обратить внимание читателей на следующие моменты.

Остерегайтесь в процессе совещания плоских шуток, непродуманных реплик в адрес легкоранимых и эмоционально возбудимых членов коллектива. Не начинайте совещание со слов: «У меня было мало времени, поэтому не все материалы к совещанию готовы...» Или: «Я, к сожалению, не такой оратор, как...» И так все видят, что вы не выдающийся оратор, а вы это еще и констатируете. Не увлекайтесь цитатами, зачитыванием ранее подготовленного текста. Это, как правило, не дает ожидаемого результата. По возможности излагайте мысль своими словами, руководствуясь лишь планом выступления. Это бывает более убедительным. Ваше выступление не должно затягиваться и превращаться в длинный монолог.

Немаловажное значение имеет то, как лучше закончить совещание? Что в связи с этим можно порекомендовать?

- Призвать всех к выполнению тех планов, программ, к достижению тех целей, к которым пришли в результате дискуссии.

- Кратко резюмировать ход совещания и расставить свои акценты на тех вопросах, проблемах, которые решались.

- Похвалить наиболее удачные предложения, наиболее деловые выступления.

- Бросить подходящую шутку, реплику, которая, однако, была бы к месту и разрядила бы обстановку скованности и даже некоторой враждебности, если участники совещания не пришли к желаемому результату.

- Привести подходящую цитату, изречение.

- Поблагодарить участников совещания за продуктивную работу.

- Акцентировать внимание слушателей на самом важном, самом нестандартном подходе, решении, которое достигнуто на совещании.

3.3. КАК ВЕСТИ ТЕЛЕФОННЫЕ ДЕЛОВЫЕ РАЗГОВОРЫ

Телефонный деловой разговор, даже если один из собеседников преимущественно говорит, а другой слушает, представляет собой один из жанров делового общения.

Поскольку в этом параграфе речь пойдет только о *деловом* телефонном разговоре, то даже используя словосочетание «телефонный разговор», мы будем вести речь о специфике именно делового общения по телефону.

Таким образом, **правило первое**. Даже если инициатива в телефонном разговоре принадлежит вашему собеседнику, вы не должны хранить молчание, а поддерживать разговор. Это могут быть краткие, нейтральные фразы типа: «да», «я вас понял», «хорошо» и т.п., но у собеседника не должно возникнуть ощущения, что вас разъединили или вы его мнением пренебрегаете.

Правило второе и, пожалуй, самое главное. Будьте корректны и вежливы в любой ситуации, в беседе с любым собеседником, даже если он вам доставляет неприятности. Вы можете быть непреклонными в своих требованиях и неуступчивы в своих позициях, но ни в коем случае даже в ситуации непримиримого спора и ссоры не опускайтесь до уровня брани и перепалки по принципу: кто кого перекричит.

Искусство использования телефона в решении своих деловых вопросов состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать время, затраченное на телефонные разговоры.

В связи с этим необходимо знать, как себя вести в наиболее сложных, неоднозначных ситуациях делового общения. Всем известно, что телефон — это

благо, но это и бедствие, если нерационально тратится масса времени на бесплодные, ни к чему не обязывающие разговоры. Разберем наиболее типичные ситуации.

Ситуация первая. Кому снимать трубку? Представим себе, что у вас в отделе есть секретарша, а у вас отдельный кабинет и параллельный телефон. Кто должен снимать трубку первым?

Правило третье. Телефонную трубку первой снимает секретарша. Этим вы сэкономите массу времени, так как на половину звонков, как показывает практика, дать разъяснение или ответ они может сама.

Ситуация вторая. Вы очень заняты, а вам звонят. Возникает проблема: брать или не брать трубку? У вас срочная работа, а телефон постоянно отвлекает вас. Более того, телефон «вопит почти непрерывно, кто-то упорно добивается вас, а вам некогда даже снять трубку.

Правило четвертое. Если вам настойчиво звонят, а вы очень заняты, то лучше всего снять трубку и сказать: «Пожалуйста, позвоните мне тогда-то, а сейчас я очень занят!» или вообще отключит), на время телефон.

Ситуация третья. У вас в кабинете посетитель. Идет деловой разговор, а вам в это время звонят. Как быть? Кому отдал) предпочтение — телефону или посетителю? Ясно, что если вы снимите трубку, то вы проявите неуважение к посетителю. Но, с другой стороны, иногда имеет особое значение телефонный разговор, особенно если вы его ждете и для вас он имеет очень важное значение. Есть несколько вариантов решения этой проблемы, но в любом случае необходимо придерживаться **пятого правила**: предпочтение отдается человеку (в данном случае посетителю), а не телефону. Даже если вы уже заканчиваете разговор с посетителем, а вам в это время звонят, то лучше всего снять трубку и сказать: «Перезвоните мне, пожалуйста, через несколько минут, я пока очень занят».

Ситуация четвертая. Ваш собеседник по телефону весьма словоохотлив и затягивает разговор. Вы же очень спешите. Как поступить в данной ситуации? Помните, что длинные, малопродуктивные разговоры — это вина не только вашего собеседника, но и ваша. Значит, в предыдущий раз или в начале разговора вы сами были так же многословны. Поэтому остается один выход—извиниться, что вы спешите и перенести обсуждение проблемы на следующий раз или дать понять собеседнику, что необходимо завершить разговор. Исходя из анализа этой ситуации, следует **шестое правило**: приучайте себя и своих собеседников говорить по существу, экономя минуты и даже секунды телефонного времени.

Известно ли вам, что средняя продолжительность телефонных деловых разговоров составляет 5-6 минут? В то время как большинство разговоров вполне могут уложиться в три минуты. Если в течение дня вы имели в среднем 20 телефонных разговоров, то вы только на этом потеряли минимум час рабочего времени!

В связи с этим напрашивается **правило седьмое**. В процессе телефонной деловой беседы экономьте буквально секунды, ибо из них складываются минуты и часы драгоценного рабочего времени.

Далее предлагаем вам схему наиболее рациональной композиции делового телефонного разговора:

- а) взаимное приветствие и представление (15-20 секунд);
- б) вводное разъяснение того, о чем пойдет речь, какова суть проблемы делового разговора (40-50 секунд);

в) обмен мнениями, обсуждение проблемы и способов ее решения (60-100 секунд);

г) завершение беседы (15-20 секунд).

Естественно, данная схема композиционного построения телефонного делового разговора не догма, а лишь ориентир для более лаконичной и продуктивной деловой беседы, которая может быть изменена. Однако ваша стратегия на экономию рабочего времени должна быть неизменной.

И в заключении этого параграфа сформулируем еще несколько советов для ведения делового телефонного разговора:

Рядом с телефоном всегда имейте авторучку и карандаш, телефонные справочники.

Номера телефонов ваших деловых партнеров следует аккуратно записывать в специальную книжку с указанием фамилии, имени и отчества, а также желательно и точного адреса.

Заранее планируйте, корректируйте список лиц, кому и когда вы должны позвонить.

Сняв трубку, в разговоре с новым для вас собеседником не забудьте представиться.

Разговор по телефону ведите внятно и не очень громким голосом.

3.4. ПРАВИЛА ДЕЛОВОЙ ПЕРЕПИСКИ

При всевозрастающей роли телефонов, телефаксов и других средств доставки деловой информации обыкновенное деловое письмо было и остается исключительно важным, а порой незаменимым средством делового взаимодействия между фирмами и организациями. И от того, насколько грамотно и хорошим языком ведется деловая переписка, зависит многое, а порой и сам успех предприятия.

При составлении делового письма вы должны ясно представить и уяснить себе следующее. Деловое письмо должно быть составлено так, чтобы были соблюдены следующие правила:

- Оно должно быть написано грамотно, лаконично и аргументированно.
- Тон письма должен быть ясным, корректным и доброжелательным.
- Содержание письма должно быть адекватно его виду (письмо-заказ, ответное письмо, сопроводительное, выставление счета, извинение и т.п.).
- В письме следует избегать двусмысленностей и неточностей.

Структура и содержание делового письма

Заголовок

В процессе деловой переписки предпочтительнее пользоваться фирменными бланками, отпечатанными типографским способом. В заголовке указывается *точный адрес отправителя, название фирмы, дата отправки*. Если письмо отправляется за рубеж, то название фирмы лучше продублировать на английском языке. *Исходящий номер* ставится лишь на дубликate, который хранится в канцелярии фирмы. При написании даты ставятся *день, месяц, год*.

Обращение

Обращаясь к официальному лицу, необходимо указать *должность адресата, его имя, отчество*. Допустимо неформальное обращение типа «Уважаемый...», «Дорогой...».

Текст

Основной текст письма включает в себя информацию, которая должна быть передана адресату, излагается в лаконичной, ясной, официальной форме. В

письме не допускается сокращений. Письмо должно быть убедительным и простым изложением тех идей, предложений, которые бы исключили дополнительные вопросы и дополнительную переписку.

Заключение

В заключение письма обычно высказывается уверенность, надежда на скорейшее получение ответа либо в соответствии с правилами деловой переписки высказывают признательность за то-то... или просто заканчивают фразой «С уважением...», а далее ставят свою подпись с указанием должности и звания.

Предлагаем типичные фразы делового письма.

а. В начале письма.

Уважаемый...

Рады сообщить Вам...

Благодарим за письмо от... числа...

Пожалуйста, примите наши извинения за задержку ответа...

К сожалению, мы не можем удовлетворить Вашу просьбу...

б. В содержании письма.

Мы совершенно уверены в том, что...

Обращаем Ваше внимание на тот факт, что...

В связи с Вашей просьбой сообщаем, что...

В противном случае мы вынуждены будем...

В случае задержки в поставках...

Мы не согласны с Вашей точкой зрения по следующим причинам...

Необходимо признать, что...

в. Выражения, которыми заканчивается письмо.

Надеемся получить ответ в самое ближайшее время...

Ожидаем Вашего согласия (подтверждения, уведомления)...

Заверяем Вас, что мы предпримем самые срочные меры, чтобы исправить положение...

Мы будем весьма признательны за быстрый ответ...

С глубоким уважением...

3.5. УЧИТЕСЬ ДАВАТЬ ИНТЕРВЬЮ

Представьте, что вы один из руководителей фирмы и вам предстоит дать интервью для газеты или телевидения. Общая эрудиция, профессиональная культура и навыки делового общения, несомненно, помогут вам в этом деле. Но для того чтобы вы не допустили грубых ошибок и просчетов в процессе интервью, чтобы достаточно компетентно и профессионально представили свою фирму, мы хотели бы дать вам следующие советы.

I. Перед интервью.

1. Спросите у интервьюера перечень основных проблем, вопросов, которые его преимущественно интересуют. Уточните и запишите дату, время и место встречи.

2. Продумайте наиболее вероятные вопросы и заранее подготовьте на них профессионально грамотные и по возможности краткие ответы.

3. Приходите на интервью одетым, как на официальную встречу, а не как на танцплощадку.

4. Запомните фамилию, имя, отчество интервьюера.

5. Придите на встречу на 5-10 минут пораньше и соберитесь с мыслями.

II. В процессе интервью.

1. Поздоровавшись с интервьюером, постарайтесь произвести на него первое благоприятное впечатление. Не суетитесь, ведите себя спокойно, непринужденно, но не скованно и не развязно.

2. Постарайтесь, чтобы стиль вашей беседы-интервью был деловым и оптимистичным.

3. Время от времени улыбайтесь, а если сочтете возможным, то используйте одну-две реплики, фразы, которые бы характеризовали вас как человека, не лишенного чувства юмора и остроумия.

4. Обязательно смотрите интервьюеру в глаза, отвечайте на вопросы уверенно, но без самоуверенности.

5. Не бойтесь проявлять инициативу и даже «развернуть» беседу в нужном для вас направлении.

6. Следите за речью, аргументацией, приводимыми вами фактами, примерами.

7. Отвечая на вопросы, не уклоняйтесь. Остерегайтесь двусмысленных толкований вашей точки зрения. Избегайте ответов типа «да» или «нет», но не будьте слишком многословны.

8. Завершая интервью, поинтересуйтесь, когда и где будет опубликовано или показано по телевизору ваше интервью. Поблагодарите интервьюера за интересные вопросы, внимание к вашей фирме и вам лично.

III. После интервью.

1. Проанализируйте для себя, какие вопросы вам задавали и почему, проанализируйте свои ответы, какова была реакция интервьюера.

2. Спустя некоторое время напишите или позвоните интервьюеру о том, будет ли и когда опубликовано или показано ваше интервью по телевизору.

3. Не стремитесь давать интервью слишком часто и на одну и ту же тему.

3.6. О ЧУВСТВЕ ЮМОРА И ОСТРОУМИИ

Человек, в чувстве юмора и остроумии которого в нашей стране не сомневается никто, — Михаил Жванецкий как-то заметил: «Юмор — это редкое состояние талантливого человека и талантливого времени, когда ты весел и умен одновременно»¹.

К великому сожалению, современному руководителю часто недостает такого синтеза способностей и состояний, чтобы он был весел и умен одновременно. Вместе с тем более чем очевидно, что талантливый руководитель для того, чтобы завоевать симпатии членов руководимого им коллектива, наряду с другими достоинствами, как минимум должен обладать чувством юмора. И конечно, не позабудешь тому коллективу, руководитель которого не обладает ни чувством юмора, ни остроумием.

Юмор, как качество личности, проявляется в способности человека чувствовать и видеть смешное либо представить, изобразить, сказать нечто такое, что создает комические ситуации, эмоционально-веселый отклик у окружающих. Неистребимая потребность в смешном и комическом присуща всем, но не все способны подняться до такого уровня — тонкого, умного, снимающего напряжение чувства юмора, обладающего зарядом здорового оптимизма.

Однако для любого человека как члена трудового коллектива добродушно-насмешливый подход к происходящему имеет свои разумные границы. Важно, чтобы юмор не скатывался в плоские и циничные Шутки, в насмешки и ехидные замечания в адрес коллег, что не только не улучшает нравственно-психологический климат в коллективе, но и часто бывает источником непредсказуемых осложнений и конфликтов.

Чувство юмора и остроумие связаны со многими другими качествами и свойствами личности, о которых, к сожалению, не пишут в наших служебных характеристиках.

Философ и психолог А. Н. Лук не без основания наметил: «Было бы не худо, если бы в служебных характеристиках содержался пункт — не дурак ли? Неудача и провалы в работе чаще всего проистекают в силу именно этого весьма при-
скорбного обстоятельства. Петр I в таких случаях называл вещи своими именами. В каченном документе против фамилии боярина, кандидата в воеводы, сделал пометку — «зело глуп». А когда обнаружили упущения по службе у некоего поручика, то в приказе петровском так и было сказано: «поручику такому-то вменить сие в глупость и со службы, аки шельму, выгнать...»².

К сожалению, чувство юмора и остроумие современного руководителя не получили должных исследований ни в педагогике, ни в психологии, поэтому в рамках этого параграфа мы ограничимся лишь своими размышлениями о том, почему так ценится чувство юмора руководителя и какие могут быть в данном случае высказаны пожелания начинающему руководителю.

Прежде всего чувство юмора характеризует руководителя как человека интересного и находчивого. Чувство юмора позволяет войти в более близкий контакт с собеседником, перейти в процессе беседы из формальной сферы общения в неформальную, и наоборот. Неожиданная шутка, рассказ о комическом случае, остроумная реплика, к месту рассказанный анекдот позволяют снять напряжение, а иногда и выйти с меньшими потерями из конфликтной ситуации.

Шутка, совместный смех позволяют растопить лед недоверия, преодолеть барьер между руководителем и подчиненным. Не зря говорят, что юмор проникает даже через панцирь черепахи. Взаимные шутки, остроумные реплики настраивают коллектив на доброжелательный тон, на демократический и доверительный стиль общения. Главное в смехе — чтобы тебя правильно поняли, чтобы если не все, то большинство смеющихся были на твоей стороне.

Поэтому подумайте: присуще ли вам как руководителю чувство юмора? Способны ли вы, встретив нечто комическое, смешное, донести это до других, сохранив это юмористическое, вызывающее смех не только у вас, но и у других.

3.7. Тест «ПРОВЕРЬТЕ, ОБЛАДАЕТЕ ЛИ ВЫ ЧУВСТВОМ ЮМОРА?»

1. Испытываете ли вы потребность почитать, послушать по радио или в записи, посмотреть по телевизору что-либо комическое? (1 — *нет*, 2 — *когда как*, 3 — *да*).

1. Если вы находитесь в компании, то стремитесь ли вы и полу-
чается ли у вас достаточно эффектно рассказах какой-либо анекдот, забавный, комический случай? (1 — *чаще всего нет*, 2 — *когда как*, 3 — *да*).

3. Способны ли вы, используя чувство юмора, выйти из неприятной для вас ситуации? (1 — *нет*. 2 — *когда как*, 3 — *да*).

4. Какие типы кинофильмов вы предпочитаете? (1 — *серьезные*, 2 — *любые, но талантливо поставленные*. 3 — *комедии*).

5. Любите ли вы цирк, клоунаду, юмористического характера репризы? (1 — *нет*, 2 — *когда как*. 3 — *да*).

6. Доставляет ли вам истинное наслаждение перечитывать помногу раз на досуге книги типа «12 стульев» и «Золотой теленок» Ильфа и Петрова? (1 — *читал, но не перечитывая*, 2 — *иногда хочется перечитать*, 3 — *часто перечитываю и считаю шедевром*).

7. Много ли вы знаете анекдотов, забавных случаев? (1 — *не очень*, 2 — *кое-что знаю*, 3 — *знаю и довольно-таки много*).

8. Считают ли вас коллеги по работе, друзья человеком веселым, общительным, способным быть душой компании? (1 — *думаю, что нет*, 2 — *кто как*, 3 — *думаю, что да*).

9. Как часто вы смеетесь, у вас бывает «юморное» настроение? (1 — *такое настроение для меня не характерно*, 2 — *периодически*, 3 — *часто*). Посчитайте в баллах, сколько очков вы набрали по нижеприведенной таблице и определите, как у вас с чувством юмора.

№№	Уровень вашего чувства юмора	Сумма баллов
1	Очень низкий	9-11
2	Низкий	12-13
3	Ниже среднего уровня	14-15
4	Чуть ниже среднего уровня	16-17
5	Средний уровень	18-19
6	Чуть выше среднего	20-21
7	Выше среднего	22-23
8	Высокий	24-25
9	Очень высокий	26-27

3.8. ТРЕНИНГОВЫЕ УПРАЖНЕНИЯ, ТВОРЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ, ИГРЫ

1. Прочитайте внимательно §3.1 и §3.2 и перечислите наиболее типичные негативные ситуации делового общения, которые у вас возникали в последние 23 недели. Как вы вышли из них? А как желательно было бы выйти?

2. Проведите тренинг-игру «Телефонный деловой разговор»:

а) разыграйте ситуацию № 2 (см. § 3.3),

б) разыграйте ситуацию № 3,

в) разыграйте ситуацию № 4.

Выберете 2-3 экспертов, которые будут оценивать эффективность деловых телефонных разговоров.

3. Тренинговое упражнение на преодоление психологических барьеров.

Наверняка среди ваших знакомых или близких вам людей есть человек, с которым вы недавно поссорились или находитесь по каким-либо причинам в натянутых отношениях. В связи с этим возникает неприязнь и дополнительные психологические барьеры в общении с этим человеком. Предлагается упражнение, которое заключается в следующем. Постарайтесь заставить себя преодолеть психологический барьер неприязни и начать разговор с этим человеком первым. Продумайте, как лучше начать разговор? Как его поддержать? Как лучше его закончить?

Возможен вариант усложнения данного упражнения. Постарайтесь в процессе этого разговора о чем-либо попросить вашего собеседника. Обратите внимание на то, трудно ли вам будет это сделать. Сможете ли вы завершить эту встречу, этот разговор на позитивной ноте? Или ваши взаимоотношения еще более усложнятся и конфликт обострится? Кто будет провоцировать это? И подумайте, почему? Как выйти из этой ситуации?

4. Проведите тренинг-игру «Директор проводит совещание».

Представьте себе, что вы директор фирмы. Вам необходимо провести с сотрудниками вашей фирмы, которая занимается сбытом автомобилей иностранных марок, совещание с целью обсудить проблему «Как увеличить сбыт автомобилей». Сами разработайте сценарий деловой игры и проведите ее с группой из 15-

25 человек. Выберите 2-3 экспертов, которые будут оценивать эффективность делового общения директора и сотрудников фирмы.

5. Проведите тренинг-игру «Директор коттеджа ведет деловой телефонный разговор»:

с министром народного образования;

с директором колледжа;

родителем нерадивого ученика;

с преподавателем, который заболел и не может выйти на работу;

с тем, кто хочет устроиться на работу секретарем-машинисткой.

6. Напишите деловое письмо, используя фразы, характерные для деловой переписки (см. §3.4).

7. Проведите тренинг-игру «Ректор института международных отношений дает интервью для телевидения об особенностях сдачи вступительных экзаменов и собеседовании с абитуриентами».

4. САМОРАЗВИТИЕ ОРАТОРСКОГО МАСТЕРСТВА

4.1. Тест «ОПРЕДЕЛИТЕ, К КАКОМУ ТИПУ ОРАТОРА ВЫ ОТНЕСЕТЕ СЕБЯ»

О существовании различных типов ораторов размышлял еще Цицерон. Каждый оратор имеет свой неповторимый психологический облик. Как справедливо заметил В. Г. Белинский: «Один оратор могущественно властвует над толпой силою своего бурного вдохновения; другой — вкрадчивой грацией изложения; третий — преимущественно иронией, насмешкой, остроумием; четвертый — последовательностью и ясностью изложения и т.д.»¹.

Известно, что успех публичного выступления зависит от многих качеств личности оратора: его коммуникативных способностей, творческого потенциала, эрудиции, логичности и доказательности суждений, опоры как на практику, так и на теоретические знания, от степени доброжелательности и интеллигентности поведения во время выступления, от оптимизма и чувства юмора и т.д.

Естественно, что не каждый оратор обладает такими качествами. Более того, в той или иной степени у каждого оратора имеются и негативные качества, а иногда они и доминируют.

Поскольку типизация личности в психологии чаще всего приводится по доминированию тех или иных личностных качеств, то принцип доминирования можно использовать и при определении типа оратора. Используя принцип доминирования признаков — личностных качеств, нам удалось выделить 16 типов ораторов.

Итак, будем считать, что **тип оратора** — это обобщенная характеристика наиболее развитых (доминирующих позитивных или негативных признаков) речевых способностей и особенностей личности, проявляющихся в ораторской деятельности.

Если вы (как оратор) стремитесь развить у себя положительные качества и преодолеть недостатки, то для вас представляет интерес тест, который позволит определить, к какому типу оратора вы относитесь. Особенность предлагаемого теста заключается в том, что на основе самоанализа и самооценки своих действий в наиболее характерных ситуациях, самооценки личностных качеств, а также их последующего равнения набирается информация, которая позволяет определить, к какому типу оратора вы принадлежите.

Попытайтесь ответить на поставленные вопросы, используя девятибалльную оценочную шкалу. Ваши качества, наиболее характерные действия, ваша позиция будут оцениваться следующим образом: 1 — очень низкий уровень, 2 — низкий, 3 — ниже среднего, 4 — чуть ниже среднего, 5 — средний, 6 — чуть выше среднего, 7 — выше среднего, 8 — высокий, 9 — очень высокий уровень. При ответе на вопрос нужную цифру обведите кружочком.

1. Способны ли вы в процессе публичного выступления к импровизации, к гибкой перестройке плана своего выступления с учетом настроения и особенностей слушателя?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
2. Характерно ли для вас стремление обосновать и построить какую-либо теоретическую концепцию по решению обсуждаемой проблемы в процессе публичного выступления?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
3. Характерно ли для вас, что на вас (как на оратора) работает ваш прежний авторитет?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
4. Всегда ли вы интеллигентно ведете дискуссию, спор?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
5. Всегда ли ваши публичные выступления носят новаторский	1,2,3,4,5,6,7,8,9

характер?	
6. Как часто в процессе ваших публичных выступлений звучит смех? Как часто ваши публичные выступления заканчиваются на оптимистической ноте?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
7. Всегда ли ваши взаимоотношения с аудиторией в процессе публичного выступления носят доброжелательный характер?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
8. Способны ли вы в процессе публичного выступления показать высокий уровень эрудиции и компетентности по обсуждаемым вопросам? И как часто вам это удается?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
9. В какой степени для ваших публичных выступлений характерны логичность, обоснованность, доказательность того, что вы отстаиваете?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
10. Характерна ли для вас в процессе публичного выступления опора на практические примеры, наличный опыт?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
11. Характерно ли для вас в процессе публичного выступления держаться перед аудиторией независимо и даже самоуверенно?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
12. Как часто в процессе публичного выступления вы допускаете фамильярность в диалоге с отдельными слушателями?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
13. В какой степени характерно для вашего публичного выступления то, что вы придерживаетесь по обсуждаемому вопросу общепринятой и даже консервативной точки зрения?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
14. Как часто в процессе публичного выступления или дискуссии ваше заключение носит пессимистический характер?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
15. Как часто в процессе публичного выступления или дискуссии у вас возникает спор, который незаметно и даже вопреки вашим намерениям переходит в конфликт?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
16. Как часто в процессе публичного выступления вы замечаете за собой, что вы говорите не по существу, а при ответах на вопросы отделяетесь общими фразами?	1,2,3,4,5,6,7,8,9

После того как вы ответили на все 16 вопросов теста и дали по девятибалльной шкале себе самооценку, постройте по образцу (рис. 1) свой профиль личностных качеств и определите тип оратора, который наиболее характерен для вас.

Тип оратора определяется на основе принципа доминирования качеств при сравнении баллов по ответам на вопросы 1-16. Так, на рис. 1 представлен «эврист», но несколько самоуверенный и даже «конфликтный» тип.

Ценность предложенного выше теста заключается в том, что вы можете выявить ваши наиболее позитивные ораторские качества, а также те негативные, над которыми вам еще предстоит работать в процессе самоусовершенствования, саморазвития.

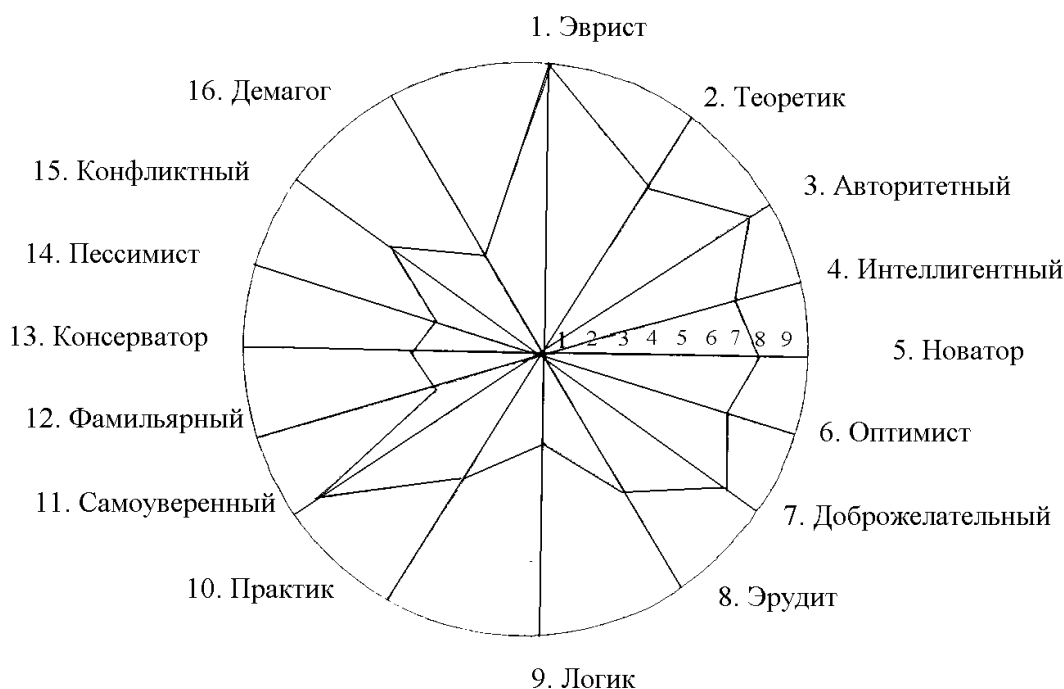


Рис. 1. Построение профиля личных качеств и определения типа оратора на основе девятибалльной шкалы самооценки (пример).

4.2. РАБОТА НАД СОДЕРЖАНИЕМ ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

Если представить себе, что завтра вам предстоит публичное выступление, то вы с неизбежностью начнете волноваться и размышлять, что говорить, как говорить, как добиться того, чтобы ваше выступление было интересным и убедительным — вот далеко не полный перечень вопросов, которые вы так или иначе задаете себе.

Действительно, достигнет ли ваше выступление цели, справитесь ли вы со своими задачами как оратор — зависит во многом от того, владеете ли вы ораторским искусством.

Говорят, ораторами не рождаются, ораторами становятся. Вместе с тем ораторский успех во многом зависит от эффективности работы над содержанием каждого отдельно взятого публичного выступления.

Из чего же конкретно складывается содержание публичного выступления? Что для этого нужно? Анализ публичных выступлений наиболее талантливых ораторов показывает, что способности к импровизации, эрудиция и многие другие достоинства оратора — это лишь предпосылки ораторского успеха, который может и не состояться, если не вложен труд в разработку содержания публичного выступления. Вообще разработка содержания публичного выступления начинается с осмысления и уточнения темы, вычленения главной — центральной идеи, уточнения основных положений и понятий, формулирования основного тезиса и подтверждающих его аргументов.

При углубленном подходе к разработке содержания публичного выступления нелишне будет знать и использовать классическую схему ораторского искусства.

В основе классической схемы ораторского искусства лежит пять этапов:

1. Подбор необходимого материала, содержания публичного выступления («изобретение речи»).
2. Составление плана, распределение собранного материала в необходимой логической последовательности («порядок»).

3. «Словесное выражение», литературная обработка речи, насыщение ее содержания.

4. «Память», т.е. заучивание, запоминание текста речи.

5. «Разыгрывание», т.е. произнесение речи с соответствующей интонацией, мимикой, жестами.

Как видим, классическая риторика исключительно большое значение придавала подготовке публичного выступления. По крайней мере 4 из 5 этапов в деятельности оратора отводили на подготовку речи. Греки говорили, что речи Демосфена пропитаны маслом ночной лампы, при свете которой он их готовил. Да и он сам об этом говорил:

«Я, граждане афинские, признаю и не стану отрицать, что продумал и разучил свою речь, насколько это было возможно».

Для оратора — нашего современника трудолюбие Демосфена не просто поучительно. Оно говорит о том, что ораторское красноречие в лучшем значении этого слова не посещает ленивых.

Обратимся к некоторым сторонам, условиям ораторского творчества на этапе подготовки содержания публичного выступления.

Первым условием успешного подбора и отбора содержания публичного выступления является выбор темы. Важно, чтобы тема была вам близка, интересна и лично значима для вас.

Вторым условием является регулярность и систематичность работы над подготовкой материала выступления. Из собственного опыта вузовского преподавателя-лектора скажу, что эта работа очень кропотлива и незаметна. Вначале накапливаются так называемые «заготовки»: выписки из журнальных статей, книг, подбираются интересные цитаты, отбираются наиболее важные цифры, факты, систематизируются и собственные наброски, записи отдельных мыслей, наблюдений.

Третьим условием является составление списка литературы по теме предстоящего публичного выступления. Работа с этой литературой. Использование дополнительной справочной информации. Иногда возникает необходимость уточнить понятие, термин, сопоставить общепринятую позицию, точку зрения и новую, ту, которой придерживаетесь вы.

Четвертым условием успешной подготовки публичного выступления является осведомленность по самой новейшей литературе, последним газетным публикациям, особенно полемическим статьям, которые так или иначе связаны с темой вашего выступления. Эрудиция оратора, его профессиональная компетентность должны постоянно пополняться новыми сведениями.

Пятое условие — упорная работа над композиционно-стилистическим построением публичного выступления, логикой изложения материала и непосредственно речевой культурой. В этом направлении предела нет. Предел задается тем уровнем речевой культуры оратора, который он достиг и тем уровнем его творческого потенциала, который он имеет.

После того как сбор необходимого материала к публичному выступлению завершен, материал логически выстроен, скрупулезно отредактирован, можно положить текст в ящик письменного стола и выступить, опираясь лишь на краткий план или тезисы. И ни в коем случае не считать, что проделанный вами труд напрасен. Как утверждают даже опытные ораторы, невидимый ни для кого труд — основа уверенности лектора. Размер его волнения обратно пропорционален затраченному труду.

4.3. ЭВРИСТИЧЕСКАЯ РИТОРИКА

Одним из перспективных направлений современной риторики является эвристическая риторика, которая опирается на эвристические приемы, методы генерирования новых идей, направленных на риторическое изобретение, т.е. изобретение предмета речи, ее содержания, форм и методов речевой деятельности.

Эвристическая риторика большое внимание уделяет поиску аргументов для доказательства или опровержения входящих в состав речи тезисов, посылок, выводов и обобщений. Вероятно, со временем эвристическая риторика может быть разработана как самостоятельный учебный предмет, а ее изучению будет уделяться должное внимание и в средних, и в высших учебных заведениях. Тем более что имеющийся зарубежный опыт показывает, что эвристическая риторика в различных ее модификациях уже активно используется в американских вузах. Так, в аналитическом обзоре О. А. Сычева «Обучение риторике в эпоху компьютеров: введение в опыт США» дается характеристика учебных курсов Т. Дж. Боли «Эвристика для убеждения» (опубликованного в 1979 г.), а также ряду эвристических планов (предписаний), разработанных Р. Л. Ларсеном под названием «План для обучения риторическому изобретению» в 1968 г.²

В рамках этого параграфа мы будем опираться на работы вышеотмеченных авторов, а также на собственные разработки эвристики, эвристических предписаний.

Эвристические предписания хороши тем, что они дают простор творческому поиску, изобретению, генерированию идей о каком-либо объекте, предмете, событии, вместе с тем ориентируются на системный, упорядоченный подход и задают не любые, а наиболее продуктивные стратегии творческого поиска идей. Например, вам необходимо описать какой-либо объект. Сделать это можно обычным образом, а наиболее продуктивно — с использованием эвристического предписания.

Как описать объект

1. Каковы существенные характеристики объекта (размер, форма, свойства)?

2. Какова его структура (состав элементов их связи и отношения)?

3. Чем отличается данный объект от сходных, близких ему объектов?

4. Какова история появления данного объекта?

5. Каково предназначение объекта?

6. Кто чаще всего использует объект?

7. Для чего можно использовать объект с наибольшей эффективностью?

Опишите какой-либо объект, например компьютер, без применения эвристического предписания и с его применением. В чем разница?

Как описать событие

1. Кто (что), когда, почему, с какой целью что-то сделал?

2. Каковы условия, обстоятельства совершенного события?

3. Как можно квалифицировать событие?

4. В чем сходство и в чем различие от аналогичных событий?

5. Из какого источника вам известно о событии? Надежен ли он?

6. Можно ли было изменить или избежать события?

7. Каковы возможные последствия данного события?

Попытайтесь описать какое-либо событие без эвристического предписания и опираясь на эвристическое предписание, и вы убедитесь, что оно существенно повышает эффективность вашей речевой деятельности. Например, опишите один из последних конфликтов, который произошел в вашей жизни.

Как делать утверждение в процессе доказательства или опровержения

1. Подразделите исходное утверждение на более мелкие.
2. В какой последовательности лучше использовать выдвигаемые вами утверждения?
3. Как можно видоизменить утверждение, усилив его?
4. Что является главным в доказываемом утверждении?
5. На основе чего вы установили истинность или ложность выдвигаемого утверждения (авторитетного мнения, статистики, наблюдения, личного опыта, чего-либо еще)?
6. Что следует из ваших утверждений?
7. Какова степень доказательства или опровержения, чего вы достигаете в результате ваших утверждений?
8. Слезет ли призыв к действию из вашего доказательства или утверждения?

Попытайтесь вначале без эвристического предписания, а затем с его помощью доказать, что знание двух иностранных языков делает даже выпускника средней школы более конкурентоспособной личностью и в каких ситуациях?

Как строить композицию выступления

1. Во введении рекомендуется:
 - а) привлечь внимание, вызвать интерес слушателей к проблеме, предмету речи;
 - б) объяснить почему ваши суждения о предмете (проблеме) являются авторитетными, значимыми;
 - в) установить контакт со слушателями путем указания на общие взгляды, прежний опыт.
2. В предуведомлении следует:
 - а) раскрыть историю возникновения проблемы;
 - б) показать ее социальную, практическую или научную значимость;
 - в) существующие ранее попытки ее решения.
3. В процессе аргументации необходимо:
 - а) сформулировать главный тезис и дать, если это необходимо для его разъяснения, дополнительную информацию;
 - б) сформулировать дополнительный тезис, при необходимости сопроводив его дополнительной информацией;
 - в) сформулировать заключение в общем виде;
 - г) указать на недостатки альтернативных позиций и на преимущества вашей позиции.
4. В заключение целесообразно:
 - а) обобщить вашу позицию по обсуждаемой проблеме, ваш окончательный вывод, окончательное решение;
 - б) обосновать, каковы последствия в случае отказа от вашего подхода к решению проблемы.

Используйте данное эвристическое предписание, и вы убедитесь, что оно выстраивает для вас достаточно надежные ориентиры уже на этапе подготовки публичного выступления.

Эвристическая риторика не заканчивается на эвристических правилах-предписаниях. Скорее всего, она с них начинается. Поэтому идеи эвристической риторики постараемся раскрыть и развить в следующих главах «Деловой риторики». Так, например, в главе, посвященной саморазвитию полемического мастерст-

ва, подробно будут изложены очень важные для любых жанров делового общения эвристические методы генерирования новых идей (см. § 5.7).

4.4 ЛОГИКА РЕЧИ

Важнейшим качеством эффективности публичного выступления является ее логичность и доказательность. Настоящий оратор не может рассчитывать только на здравый смысл и импровизацию. Необходимо овладеть логическими законами доказательности, аргументированности. Эти законы прежде всего распространяются на словесное определение понятий, логические выводы, доказательства своей точки зрения в процессе ведения полемики.

Чем доказательнее речь оратора, тем эффективнее восприятие слушателей, тем более создается уверенность в надежности и достоверности услышанной информации. Общеизвестно, кто логично мыслит, тот и логически ясно говорит. Поэтому первейшая задача оратора еще в процессе подготовки к публичному выступлению — продумать до мельчайших подробностей логику своего выступления, аргументацию своих выводов и обобщений.

Логическая схема доказательства чаще всего складывается из трех элементов: тезиса, аргументов (доводов) и способа доказательства.

Тезис — это исходное положение, истинность которого стремится доказать оратор. Нельзя не отметить, что особенно важно, чтобы в истинности тезиса был уверен сам оратор. И наоборот, если истинность тезиса сомнительна для оратора, то вряд ли тезис будет убедителен для других. Формулируя тезис, следует помнить, что он должен быть ясным и четким, не содержать в себе противоречия. Расплывчатость тезиса или его подмена являются наиболее типичными ошибками в речи недостаточно опытного оратора.

Аргумент — это логический довод, истинность которого проверена и доказана практикой. Аргумент является необходимой частью всякого доказательства. Наиболее сильным аргументом в процессе доказательства являются факты, истинность которых не подвергается сомнению.

Доказательство по способу рассуждения может быть прямым или косвенным. При опоре на прямой способ доказательства аргументы (доводы) непосредственно обосновывают истинность тезиса. При косвенном способе доказательства истинность обосновывается путем доказательства ложности противоречащего положения.

Логическая аргументация по тому или иному вопросу в процессе публичного выступления может быть развернута в трех вариантах: индуктивно (от частных фактов, примеров к общим заключениям), дедуктивно (от общих положений к частным заключениям) и в сочетании, т.е. индуктивно и дедуктивно одновременно.

При индуктивном характере доказательства оратор опирается на отдельные факты, отдельные, чаще всего заранее отобранные примеры, выдвинутые им гипотезы, идеи. При индуктивном доказательстве следует еще на этапе подготовки к выступлению продумать и отобрать:

- а) наиболее существенные факты, наиболее убедительные примеры;
- б) такое количество фактов и примеров, чтобы их анализ и обобщение давали убедительный вывод, заключение;
- в) факты и примеры должны быть близки и понятны аудитором, уровню образования и подготовки слушателей.

Индуктивных выводов в процессе публичного выступления может быть множество. Это может быть статистически выверенный или социологами установленный факт, интересная статья в газете, уместная шутка, фрагмент из книги, кино и т.п., важно, чтобы серия частных фактов, примеров иллюстрировала вашу мысль и подводила слушателей к нужным вам обобщениям и выводам.

При дедуктивном характере доказательства развертывание аргументации идет от общего к частным выводам.

Дедуктивное доказательство требует, чтобы исходное теоретическое положение, закон, принцип были либо общепризнанны, либо настолько убедительны, чтобы не вызывали сомнений у слушателей. А для этого необходимо, чтобы:

а) слушатели были предварительно знакомы с исходным теоретическим знанием, на основе которого строится дедуктивное доказательство, либо оно не должно у них вызывать каких-либо сомнений,

б) переход рассуждений от общего положения к частному должен сопровождаться не любыми примерами, а наиболее убедительными и яркими, запоминающимися.

При смешанном индуктивно-дедуктивном доказательстве следует учитывать все выше сформулированные рекомендации одновременно.

Очень часто ораторы допускают логические ошибки при определении понятий.

Типичной ошибкой является перечисление двух-трех признаков понятия, на основе которых и дается его определение. Существует несколько способов определения понятия. Наиболее распространенным является определение, указывающее на принадлежность к общему (роду) или на выделение специфических (видовых) различий, которые отличают данную вещь от всех других вещей. Например, оратор в процессе обсуждения проблемы творчества дает такое его определение: «Творчество — это такой вид человеческой деятельности, результатом которой является создание новых, оригинальных духовных и материальных ценностей». Родовым понятием в данном случае будет «человеческая деятельность», а ее видовые отличия — «создание новых, оригинальных духовных и материальных ценностей».

В процессе логически правильных, доказательных рассуждений, с неизбежностью достигается определенность, ясность, непротиворечивость и обоснованность заключений и выводов.

Для того чтобы речь оратора была правильна и доказательна, ему необходимо знать и систематически опираться на основные логические законы.

Закон достаточного основания

Суть этого закона заключается в том, что всякая правильная мысль должна быть обоснована другими мыслями (аргументами, утверждениями), истинность которых проверена практикой.

Вообще оратору всегда и во всем следует придерживаться правила: практика — наиважнейший критерий истины!

Закон тождества

Суть -закона тождества заключается в том, что каждая мысль в процессе отдельно взятого рассуждения сохраняет одно и то же определенное содержание, сколько бы раз она ни повторялась. Закон тождества следует особенно учитывать в условиях спора, дискуссии, при использовании недостаточно четко определенных понятий. Например, ведутся обсуждения использования понятия «творческая личность». При этом в дискуссию всякий раз привносятся разные содержательные характеристики творческой личности. Один оратор акцентирует внимание на интуиции, другой — на креативном мышлении, третий — на творческих способностях и т.д. Ясно, что в процессе дискуссии при использовании понятия «творческая личность» следует оговорить, какое смысловое содержание привносится в данном случае. После этого необходимо, чтобы объем содержания понятия «творческая личность» не менялся.

Закон исключения третьего

Этот закон формулируется так: две противоречащие мысли об одном и том же предмете, взятом в одно и то же время и в одном и том же отношении, не могут быть одновременно ни истинными, ни ложными: одна из них истинна, а другая ложна, и третьего не дано.

Суть этого закона будет понятна, если сказать, что нельзя быть одновременно согласным с двумя противоположными утверждениями.

В процессе логического обоснования, доказательного суждения большую роль играет подбор фактов, примеров. Важно, чтобы факты, примеры были достаточно типичны, убедительны, раскрывали явление системно и всесторонне. Например, в публичной речи оратор использовал результаты последнего социологического опроса общественного мнения о популярности экономической политики правительства и использовал только часть полученных данных, которые характеризуют мнение интеллигенции. Ясно, что это будет не полный и тем более не убедительный подход к анализу общественного мнения населения об экономической политике правительства.

4.5. ПРИЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ВНИМАНИЯ И ИНТЕРЕСА

Талантливый оратор отличается от человека, который впервые взойшел на трибуну и с дрожью в голосе произносит свою первую речь тем, что он способен целенаправленно стимулировать внимание и интерес слушателей? Для того чтобы понять, как это делать, предлагаем прочесть фрагмент трактата У. Б. Бина «Как не слушать оратора»³.

«Ни один оратор, какова бы ни была его энергия, не имеет шансов победить сонливость слушателей. Каждый знает, что сон во время длинного выступления значительно глубже, нежели состояние гипнотического оцепенения, известное под названием «полудремы». После такого сна просыпаетесь освеженным, вы хорошо отдохнули. Вы твердо знаете, что вечер не пропал даром. Не многие из нас имеют мужество спать открыто и честно во время официальной встречи. После тщательного исследования этого процесса я могу представить на рассмотрение читателя несколько оригинальных методов, которые до сих пор не публиковались. Усадьтесь в кресло как можно глубже, голову склоните слегка вперед (это освобождает язык, он висит свободно, не затрудняя дыхания). Громкий храп выводит из себя даже самого смиренного оратора, поэтому главное — избегайте храпа, все дыхательные пути должны быть свободными. Трудно дать четкие инструкции по сохранению во сне равновесия. Но чтобы голова не моталась из стороны в сторону, устройте из двух рук и туловища прочную опору в форме треножника — еще Архимед знал, что это очень устойчивое устройство. Тем самым уменьшится риск падения на пол (а ведь выкарабкиваться из-под стола обычно приходится при весьма неприятном оживлении публики). Так у вас и голова не упадет на грудь, и челюсть не отвалится. Закрытые глаза следует прятать в ладонях, при этом пальцы должны сжимать лоб в гармошку. Это производит впечатление напряженной работы мысли и несколько озадачивает оратора. Возможны выкрики во время кошмаров, но на этот риск приходится идти. Просыпайтесь медленно, оглянитесь и не начинайте аплодировать сразу. Это может оказаться невпопад. Лучше уж подождите, пока вас разбудят заключительные аплодисменты».

Итак, если проанализировать процитированный фрагмент трактата «Как не слушать оратора», с точки зрения того, какие приемы использовал автор, чтобы стимулировать ваше внимание и интерес, то можно выделить так называемый прием остранения.

Прием остранения (от слова «странный»). Суть этого приема заключается в том, что привычное, обыденное подается, рассматривается в неожиданно новом ракурсе, в данном случае юмористическом стиле. Вообще репертуар приемов стимулирования внимания и интереса у талантливого оратора довольно-таки раз-

нообразный. По нашим подсчетам, где-то более 100! Но если для начала вы овладеете хотя бы десятью-пятнадцатью приемами, то вам успех обеспечен.

Перечень приемов стимулирования внимания и интереса

1. Показ жизненно практической значимости информации.
2. Анализ истории вопроса (краткий исторический экскурс).
3. Создание проблемной ситуации.
4. Прием остранения.
5. Прием сравнения, сопоставления.
6. Психологическая пауза.
7. Учет психологических особенностей слушателей.
8. Импровизация.
9. Прием разнообразия форм и методов подачи материала (тесты, игры, диалоги и т.д.).
10. Драматизация монолога (введение в речь цитат, риторических вопросов).
11. Переход от монолога к диалогу.
12. Неожиданные риторические вопросы.
13. Шутка, использование юмора.
14. Использование принципиально нового фактического материала.
15. Новизна информации.
16. Использование крылатых фраз, оригинальных высказываний выдающихся людей.
17. Принципиально новая оценка общеизвестного события, явления.
18. Показ не только результата, но и процесса.
19. Использование «закона края».
20. Выдвижение гипотез, предположений.
21. Использование пословиц, поговорок, народной мудрости.
22. Оптимальное сочетание эмоциональных и рациональных факторов, приемов.
23. Оптимальное сочетание логических и эвристических приемов.

Прием психологической паузы. Для опытного, знающего себе цену оратора характерно, что он, будучи представлен аудитории, не спешит начать свою речь. Окинув спокойным, уверенным взглядом аудиторию, он выдерживает небольшую паузу в 5-7 секунд и только после этого начинает свою речь. Эта начальная пауза имеет большое психологическое значение для стимулирования внимания аудитории к лектору, к тому, что он скажет.

Прием создания проблемной ситуации. Этот прием широко используется и школьными, и вузовскими преподавателями. Приведем такой пример. На уроке физики для того, чтобы заинтересовать учащихся изучением волновых свойств света, учитель начал свой рассказ с того, что в одном из номеров «Комсомольской правды» под рубрикой «Этюды об ученых» корреспондент Я. Голованов сообщил о том, что еще 300 лет назад Торичелли знал секрет изготовления высококачественных линз: «В музее истории науки во Франции хранится линза, изготовленная Торичелли, диаметром 83 мм. Наши современники, физики, взяли линзу из музея и сравнили ее с современной. Она не уступала ей по качеству японской». Заметка в «Комсомольской правде» вызывает, с одной стороны, интерес, а с другой — создает проблемную ситуацию: что за «секрет», который знал Торичелли? На основе знания какой физической закономерности Торичелли удавалось изготавливать столь высококачественные линзы? Проблемная ситуация как бы ставит перед слушателями вопросы: а как? А почему? И тем самым стимулирует познавательный интерес.

Прием импровизации. Автор из своего личного, опыта вузовского преподавателя может констатировать, что если лекция тщательнейшим образом подготовлена, выверена и читается по строго намеченному плану, то она может быть хорошей, но не столь удачной, если в процессе лекции не было импровизации, отступления от заранее намеченного плана. Это можно объяснить тем, что импровизация чаще всего связана с озарением, с появлением новых оригинальных идей и мыслей в процессе публичного выступления. И оратор как бы вместе со слушателями рассуждает и размышляет, отчего речь становится эмоциональней, мысли более оригинальными, а ораторская речь более убедительной и интересной.

Прием перехода от монолога к диалогу позволяет оратору приобщить к процессу обсуждения проблемы отдельных слушателей, а тем самым и активизировать их интерес и внимание.

Прием использования юмора. Чувство юмора, здоровый, дружный смех слушателей в процессе публичного выступления оратора — что может быть более надежным и верным показателем того, что вас слушают и хорошо воспринимают, что вы полностью овладели аудиторией. Чувство юмора оратора позволяет быстро установить контакт с аудиторией, стимулировать внимание слушателей. Вместе с тем анекдот, шутка, ирония — оружие весьма тонкое. «Веселый куплет, — писал А. Франс, — может опрокинуть трон и низвергнуть богов»⁴.

Новизна информации. Чтобы оратор был интересен для своих слушателей, он должен быть в 2—3 раза более информирован по обсуждаемой проблеме, нежели его слушатели. Тогда он может почти постоянно удерживать внимание аудитории, используя новые факты, положения, делая неожиданные для них новые выводы.

Прием краткого отступления от темы. Этот прием используется для того, чтобы переключить внимание слушателей и затем вернуть их к обсуждаемому вопросу, но уже как бы на новом, более высоком уровне интереса и внимания.

Прием выдвижения неожиданно новых гипотез, предложений. Обычно используя этот прием, оратор начинает так: «Представим себе...», «А что, если предположить...», «Давайте вместе подумаем, что произойдет, если...»

Здесь уместно будет привести несколько строк из стихотворения Леонида Мартынова:

*О, если бы писали мы
О том, что подлинно известно,—
Подумайте, о трезвые умы,
Как было бы читать неинтересно!
Не думал бы Колумб, что Индии достиг,
И Данте не изобрел бы ада,
И множества других докладов, песен, книг
Была бы недоступна нам услада*⁵.

Прием композиционного построения выступления с опорой на «закон края». Психологи установили, что лучше всего запоминается начало и конец выступления. Поэтому требуется особое внимание обращать на то, чтобы начало и конец публичного выступления были особенно яркими, доказательными, интересными.

В этом параграфе мы пока умышленно охарактеризовали только некоторые приемы стимулирования внимания и интереса, с остальными вы познакомитесь более подробно в последующих параграфах этой главы.

4.6. КУЛЬТУРА РЕЧИ

Успех публичного выступления оратора в немалой степени зависит от культуры речи, ее богатства, ясности, точности, информационной насыщенности.

Речевые штампы, канцеляризмы, ошибки в ударении и произношении, многословие, демагогия, тавтология, фразеологические повторы, интонационное однообразие — вот далеко не полный перечень ошибок, которые в изобилии встречаются в публичных выступлениях современных деловых людей. Кратко охарактеризуем их.

Штампы в речи — это лексически неполноценные слова и выражения, их иногда справедливо называют «затасканные, избитые выражения». Они мало что добавляют к тому, что хочет сказать оратор, но значительно перегружают его речь. К речевым штампам можно отнести выражения типа «развернули работу широким фронтом», «новая методика взята на вооружение», «мероприятием было охвачено», «на данном этапе», «заострить вопрос». Л. Н. Толстой говорит, что язык готовых выражений, штампов тем плох, что в нем упрощено ощущение движения, жеста, образа. Фразы такого языка скользят по воображению, не затрагивая сложнейшей клавиатуры нашего мозга⁶.

Канцеляризмы — речевые обороты и отдельные слова, заимствованные из канцелярско-бюрократического стиля общения, которые лишают настоящее деловое общение его яркости и образности. К ним могут быть отнесены выражения типа «в отчетный период», «зафиксировать число опоздавших», «по линии удовлетворения социальных потребностей населения», «налаживать работу». Встречаются и малозначимые **слова-спутники и близкие им безличные обороты**. Например: «думается что», «неуклонный рост», «оказать горячую поддержку».

И уж мало чего общего имеют с речевой культурой **вульгаризмы** — нелитературные и неправильные по грамматической форме слова и выражения: «заткнуть глотку», «дать в лапу» (дать взятку), «заткнись» (замолчи), «рожа» (лицо) и др.

Жаргоны — например, слова и обороты, заимствованные из уголовного мира: «кореш» (друг), «завязать» (решительно покончить), «засыпать» (провалить) дело, «пристегнуть» (прибавить).

Многословие и демагогия — это типичное неумение оратора сформулировать свои мысли лаконично, кратко и ясно, что отступление от предмета речи, замена точных и ясных формулировок общими фразами и малозначащими выражениями.

Слова-паразиты — это слова и фразы, не несущие никакой информации, но часто и неуместно используемые говорящим. Типичная «болезнь» многих ораторов — злоупотребление словами-паразитами: «так сказать», «это самое», «ну», «вот», «это», «в этом деле», «в области», «в этом направлении» и др.

Среди типичных ошибок ораторской речи наиболее распространенной является **несоблюдение правильного произношения** вследствие неверной расстановки ударений в отдельных словах.

Предлагаем читателю мини-тест. Расставьте в ниже перечисленных словах ударение, но так, как вы чаще всего их произносите: договор, хозяева, процент, портфель, доллар, инструмент, квартал, километр, средства, ходатайствовать, мощностей, обеспечение, компьютер, агент, валовой, выборы, досуг, звонит (правильность расстановки ударения в словах дана в упражнении № 10 в конце этой главы).

Оцените свой уровень речевой культуры с точки зрения правильности произношения слов при расстановке ударения, опираясь на следующую таблицу.

Число слов, в которых правильно расставлено ударение	Уровень речевой культуры в произношении слов при расстановке ударения
18	Очень высокий
17	Высокий
16	Выше среднего
15	Чуть выше среднего
14	Средний
13	Чуть ниже среднего
12	Ниже среднего
11	Низкий
10 и меньше	Очень низкий

Вычурность и манерность языка оратора вызывает иронию, раздражает и, естественно, отрицательно влияет на контакт с аудиторией. К примерам вычурности и манерности говора можно отнести неверное произношение следующих слов: «тема», «отель», «синтетика», «компьютер», «эстетика» и т.п. Говорящему представляется, что он говорит правильно. Однако то, что он говорит, а главное, как он произносит отдельные слова, формирует у слушателей убеждение в весьма низкой

речевой культуре оратора.

Как преодолеть вышеперечисленные недостатки в процессе публичного выступления, да и обычного делового общения? Наиболее действенные приемы — это систематический самоанализ и самоконтроль за тем, как вы говорите. Это постоянная работа над содержанием и композиционно-лексическим стилем своих публичных выступлений, ориентация на достойные подражания образцы ораторского искусства. Говоря о культуре речи, следует предостеречь оратора оттого, чего в процессе публичного выступления необходимо избегать: а) избыток иностранных слов; б) устарелых выражений; в) напыщенных слов и выражений.

Стилистические приемы ораторской речи

Для современной ораторской речи является характерным сочетание логико-аналитических и эмоционально-образных языковых средств. Практика выступления лучших ораторов показывает, что сухое деловое выступление, сводимое к передаче «голой» информации в современной, хорошо осведомленной аудитории, как правило, остается без внимания, а нередко вызывает скуку и даже раздражение.

Поэтому начинающему оратору необходимо овладеть приемами стилистического синтаксиса, которые помогут достичь экспрессивности, эмоциональности публичного выступления.

Прием градации — нарастание смысловой и эмоциональной значимости слова. Градация позволяет усилить, придать эмоциональную выразительность фразе, сформулированной мысли. Например: «Товарищи, *ситуация* в стране резко *изменилась*, она *полна противоречий*, *чревата нарастанием кризиса и социального взрыва!*»

Прием инверсии — речевой оборот, который как бы разворачивает привычный, общепринятый ход мыслей и выражений на диаметрально противоположный. Например: «*Из развитого социализма* страна на наших глазах переходит на *начальную стадию капитализма...*»

Прием апелляции к собственным мыслям, размышлениям, сомнениям, которые позволяют создать ситуацию доверительного общения с аудиторией. На-

пример: «Иногда я размышляю и сравниваю российского купца и современного российского предпринимателя. И для меня эталоном

порядочности и обязательности является российский купец, у которого купеческое слово всегда завершалось (*елол*¹. *обязательство — выполнением*».

Специфика устной публичной речи проявляется в построении фраз и целых предложений. Считается, что в публичном выступлении предпочтение следует отдавать более коротким предложениям, они лучше воспринимаются на слух и запоминаются. Кроме того, короткое предложение позволяет более вариативно подходить к изменению интонации.

Лексические приемы ораторской речи

Среди приемов ораторской речи, существенно повышающих ее эффективность и убедительность, следует особо выделить лексические приемы. Практически во всех руководствах по ораторскому искусству среди лексических приемов рекомендуется использовать так называемые тропы.

Тропы—это речевые обороты и отдельные слова, употребляемые в переносном значении, которые позволяют достичь необходимой эмоциональной выразительности и образности. К тропам относят сравнения, метафоры, эпитеты, гиперболы и т.д.

Сравнение — один из наиболее часто используемых приемов, который обладает большой убеждающей силой, стимулирует у слушателей ассоциативное и образное мышление и тем самым позволяет оратору достичь желаемого эффекта. Так, например, известная ткачиха В. П. Гаганова, характеризуя лженоваторов, использовала такое образное сравнение: «Бывает, что новатора «делают», создают ему особые условия, шум поднимают. А он, знаете, как минерал, выращенный в колбе, не может сравниться с истинным самоцветом ни блеском, ни игрой красок».

Метафора —это перенос названия одного предмета на другой, это речевое сближение двух явлений по сходству или контрасту. Например:

«Локомотив истории остановить невозможно...» Или: «Нас хотят столкнуть в болото демагогии...»

Эпитет представляет собой образное определение предмета, явления, раскрывающее его сущность. Например: «Студент — это не сосуд, который следует заполнить знаниями, а факел, который надо зажечь!..»

Аллегория иносказательно изображает что-либо. Наиболее типичным примером, приводимым в учебных пособиях по ораторскому мастерству, является следующий: «Однажды прохожий спросил у строителя: «Что ты делаешь?» Тот подумал и ответил: «Не видишь? Вожу камни». Второй строитель на тот же вопрос ответил: «Зарабатываю деньги!» Однако третий строитель ответил: «Строю храм». Как важно, чтобы каждый человек строил свой храм!»

Гипербола представляет собой вид тропа, состоящего в преднамеренном преувеличении свойств, качеств предметов и явления. Наиболее известной гиперболой являются слова Н. В. Гоголя: «Редкая птица долетит до середины Днепра».

Говоря о культуре ораторского мастерства, ее разнообразии, нельзя не обратить внимание на применения **крылатых слов, пословиц, поговорок**. Важно, чтобы они были неожиданно, но к месту сказаны.

Высокий уровень культуры речи предполагает и непрерывное самосовершенствование техники речи. В этой связи следует обратить внимание на **дикцию, силу голоса, тембр, темп** и другие особенности собственной **речи**. Образцами для подражания в овладении техникой речи, например, могут быть дикторы радио и телевидения, однако необходимо развивать и собственную индивидуальность. Прослушивание магнитофонных записей своих речей и их анализ да-

ет очень много. Сразу видно, на что следует обратить внимание и что совершенствовать.

Дикция — это четкость и ясность произношения фраз, слов и отдельных звуков. Для высокого уровня ораторского мастерства характерно то, что его легко слушать, у него нет скороговорок, «проглатывания» отдельных слогов и звуков. Хорошая дикция свободна от шепелявости, гнусавости и заикания.

Сила голоса должна быть соразмерна величине аудитории, в которой произносится речь, при этом должны учитываться те задачи, которые своим ораторским мастерством стремится достичь выступающий. Сила голоса — это не только его громкость, но и сила воздействия на психику: волю, чувства, сознание слушателей.

Темп речи -- это число слов, произносимых в минуту, оно может сильно варьироваться. Однако чаще всего публичное выступление начинается в медленном темпе. В целях драматизации темп усиливают либо, наоборот, снижают. Принято считать, что наиболее оптимальным темпом публичного выступления является 120 слов в минуту. Обычно одну страницу текста, напечатанного на машинке через полтора интервала, квалифицированный оратор, ликтор радио и телевидения читает за две минуты. Следует иметь в виду, что медленный, вялый темп речи обычно притупляет внимание слушателей. Быстрый темп речи, наоборот, затрудняет восприятие, так слушателю необходимо в единицу времени осмыслить значительно больше информации, чем он на то бывает способен.

Полетность голоса — это длительность звучания отдельных фраз, слов и звуков. Когда звук насыщен интонациями, слова произносятся с определенной эмоциональной окраской, ясно, четко и достаточно сильно, то речь оратора как бы зависает в воздухе. Она достигает самых дальних уголков аудитории.

Тембр голоса—это звуковая окраска голоса, которая создает те или иные эмоционально-экспрессивные оттенки речи (оптимистичный, грустный, веселый), а также отражает устойчивые характерные особенности голоса (баса, тенора, баритона).

Типичной ошибкой многих ораторов является *неумение четко и правильно произносить отдельные звуки речи*. Для преодоления этого недостатка, а также совершенствования техники речи рекомендуется:

а) прочитать вслух в различном темпе (медленном, среднем, затем быстро) фрагмент какого-либо рассказа по книге;

б) использовать скороговорки, вначале их следует произносить медленно, затем постепенно увеличивать темп, добиваясь отчетливого произношения слов и отдельных звуков: Карл у Клары украл кораллы, а Клара у Карла украла кларнет; всех скороговорок не переговоришь и не выговоришь; бык, бык, тупогуб, тупогубонький бычок; у быка бела губа была тупа; от топота копыт пыль по полю летит и др.

Важнейший показатель речевой культуры оратора — это богатый словарный запас, точность и образность фраз и выражений, это умение лаконично и просто сформулировать свою мысль.

Итак, оратор с *высокой культурой речи* отличается богатством словарного запаса, смысловой точностью выражений, соблюдением языковых норм произношения, образностью и точностью словоупотребления.

4.7. ЭТИКА ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

Еще в «Риторике» Аристотеля было обращено внимание на то, что успех публичного выступления во многом зависит от характера этической аргументации оратора.

Этическая позиция оратора по той или иной проблеме небезразлична для слушателя. Более того, она достаточно хорошо просматривается по типу аргументации, которая характеризует: 1) здравомыслие оратора, 2) его доброжелательность, 3) порядочность оратора.

Далее мы предлагаем читателю несколько правил-советов.

1. Чтобы в процессе публичного выступления продемонстрировать свое здравомыслие, необходимо:

а) аргументированно показать, что вы обладаете специальной подготовкой и хорошо осведомлены по обсуждаемой проблеме;

б) показать компетентность и эрудицию в спорных вопросах;

в) учитывать реакцию слушателей на вашу осведомленность по обсуждаемой проблеме.

2. Чтобы состоялись доброжелательные взаимоотношения с аудиторией, необходимо:

а) показать, что желание блага для слушателей — ваша главная цель;

б) постоянно контролировать себя, обращать внимание на то, насколько стиль вашего выступления доброжелателен;

в) постоянно учитывать реакцию аудитории на вашу доброжелательность, чтобы не скатиться до заискивания перед слушателями.

3. Чтобы сформировался о вас образ порядочного человека, необходимо:

а) продемонстрировать своим поведением, стилем общения, что делать благо для другого человека, для вашего партнера — ваша главная миссия;

б) там, где это уместно, использовать тон доверительного общения;

в) постоянно следить и учитывать реакцию аудитории на ваше поведение как порядочного человека.

Проблема речевого этикета в процессе публичного выступления — это и проблема выбора тональности общения, выбора способов, приемов установления доброжелательного, интеллигентного обращения к слушателям. В зависимости от этапа выступления и особенностей складывающегося взаимопонимания выбираются способы обращения, это может быть: приветствие; благодарность за предоставленную возможность выступить; извинение в чем-либо; поздравления; просьба; предложение; совет; комплимент; одобрение; пожелание; прощание и др.

В процессе публичного выступления нет мелочей. Каждая мысль, каждый жест, каждое слово формируют тональность общения оратора и его слушателей. Как заметил Р. Гамзатов, нет просто слова. Оно либо проклятье, либо поздравление, либо красота, либо боль, либо грязь. либо цветок, либо ложь, либо правда, либо свет, либо тьма.

Этика публичного выступления, как и этика любого делового общения, требует, чтобы к слову относились как к средству живой и образной речи. Здесь уместно будет привести размышления К.Паустовского «О живом и мертвом слове»:

«Появилось у нас довольно много людей, владеющих двумя языками — языком ведомственным и языком живым. Они применяют тот или иной язык смотря по надобности. Шаблонный и неуклюжий язык протоколов и отчетов считается у людей как бы эталоном современности — языком, единственно годным для служебной и общественной жизни. Живая и образная речь отодвигается на второе место — в область семьи, личных привязанностей и увлечений.

В одном из среднерусских сел, где мне пришлось жить, председателем сельсовета был некий Петин — маленький, милый, всегда чем-то взволнованный человек. С величайшим благоговением он относился к наукам, особенно к истории. Много лет он «составлял» (по его словам) историю своего села и вписывал ее в толстую тетрадь. Я видел эту тетрадь. История села начиналась словами:

«От седых волос древности возвышается наше село, как державная крепость на крутояре Оки, охраняя еще со времен татарских набегов широкие речные пути-дороги к матушке Москве». Разговор Петина в обыденной жизни был полон метких слов, сравнений, прибауток, юмора. Но стоило ему подняться на трибуну для очередного доклада и выпить при этом, по примеру больших ораторов, стакан кипяченой воды, как он преображался и, держась за несвойственный ему галстук, как за якорь спасения, начинал речь примерно так: «Что мы имеем на сегодняшний день в смысле развития товарной мысли производства молочной продукции и ликвидации ее отставания по плану надоев молока?» И вот умный и веселый человек, вытянувшись и держа руки по швам, нес два часа убийственную олеесицу на неизвестном варварском языке. Именно на неизвестном и варварском, потому что назвать этот язык русским мог только жесточайший наш враг»⁷.

Варварский, бюрократический язык многих публичных выступлений современных руководителей часто настолько далек от эстетических и этических норм и идеалов, что скорее дискредитирует, чем поднимает авторитет выступающего.

Оратору следует всегда помнить, что этика слова характеризует этические нормы и идеалы самой личности оратора. Для слушателя этически значима личность оратора, и прежде всего его нравственность, гуманизм, интеллигентность, общекультурная подготовка.

Одной из важнейших характеристик этики оратора является его тактичность, способность уважать профессиональные, национальные, возрастные особенности слушателей. Доверительность, доброжелательность, открытость — важнейшие качества этики оратора. И наоборот:

настороженная подозрительность, агрессивность, самоуверенность, безапелляционность, фамильярность создают негативное отношение к оратору и в целом к его выступлению. Этика публичного выступления требует от оратора, чтобы он учитывал профессиональную этику, особенность профессиональной, научной, общекультурной подготовки слушателей, той аудитории, на которую он рассчитывает. Так, например, выступая перед учительской аудиторией, важно учитывать ее уровень профессионально-педагогической подготовки. Назидательно-нравоучительный тон выступления в этой аудитории в принципе неприемлем. Учительская аудитория очень ценит высокий уровень общей культуры оратора, его личный практический педагогический опыт, его ораторское мастерство.

Этика публичного выступления в молодежной аудитории требует, чтобы оратор чаще высказывал свою точку зрения на спорные и сложные вопросы, не уходил от ответа на острые, дискуссионные вопросы.

Говоря об этике оратора, нельзя не отметить, что в процессе публичного выступления следует отличать прямоту и даже резкость суждений от грубости и фамильярности, которая чаще всего проистекает из общей низкой культуры оратора. Поэтому, развивая и совершенствуя ораторское мастерство, всякий раз следует помнить о том, что не все достигается техникой и даже искусством публичного выступления, многое привносится за счет духовной культуры и творческого потенциала личности оратора.

Итак, этика публичного выступления оратора прежде всего характеризует его нравственный потенциал, его личностные и профессиональные качества. Например, если педагог по характеру своей деятельности призван воспитывать других, то в первую очередь он сам должен быть воспитан.

Для прокурора и адвоката первейшая обязанность во всех ситуациях и делах быть справедливым и объективным, стремиться к поиску и утверждению истины во что бы то ни стало.

Нравственно-этический долг ученого, представившего научный доклад, показать, что в научном плане сделал, открыл он сам, а что является результатом исследовательских усилий многих.

Только постоянно развивая в себе высокую этическую культуру, всякий раз ориентируясь на нормы профессиональной этики, оратор может рассчитывать на успех своего публичного выступления.

4.8. ОБ ЭМОЦИОНАЛЬНОСТИ, ГОЛОСЕ И ЖЕСТАХ

Если голос оратора монотонен, вял и похож на заунывную песню, то кроме безразличия, иронии слушателей и дискредитации оратора он вряд ли что добавит к его репутации. Трудно представить современного оратора без хорошо поставленного голоса, без эмоциональности, без его темперамента и жеста.

Хорошо поставленный голос характеризует четкая дикция, ясное произношение звуков, умелое выделение ударений на нужном слове, фразе. Торопливая, небрежная речь обесценивает то, о чем выговорите, лишает слова его выразительности и силы. Уроки хорошей дикции каждый оратор может получить у известных актеров театра и кино. Хорошая дикция всегда, где это уместно, дополняется, усиливается мимикой, жестом.

В «Правилах высшего красноречия» М. Сперанского среди многих других наставлений есть и такое: «Рука движется - только... в местах страстных, жарких и живых»⁸.

Вместе с тем излишняя «мимическая виртуозность» оратора, по меткому выражению Д. И. Писарева, не только не украшает его, а вызывает чувство иронии и неприязни слушателей.

Истинное же мастерство оратора проявляется в единстве слова и жеста. Говорят, что лучший и самый совершенный жест тот, который не замечают слушатели, так как они увлечены содержанием речи оратора.

Идеально, если у оратора есть все и все в меру: и эмоциональность, и чувство голоса, и чувство жеста. Выразительный жест (слегка поднятая, как бы отрубаящая фразу, рука, сжатый кулак, быстрое, как бы овальное движение руки) должны дополнять и усиливать сказанную фразу, подчеркивать сформулированную оратором мысль.

Однако немало ораторов, которые избегают жеста руки, упираясь обеими руками в трибуну, они как бы сливаются с ней, добиваясь эффекта лишь за счет интонации своего голоса.

Начинающему оратору следует также порекомендовать не расхаживать перед аудиторией, не вытирать без конца носовым платком вспотевший от волнения лоб, а следовать за содержанием сказанной фразы. Лучше всего в процессе выступления выбрать взглядом кого-либо из слушателей и наблюдать за тем, какую реакцию, какой отклик вызывают сказанное вами слово, фраза, жест. Ибо слово, которое говорит оратор, наполовину принадлежит ему у, а наполовину тому, кто его слушает.

Существуют жесты-символы, которые сами по себе несут определенную информацию. Примером может служить поднятая вверх ладонью рука, что означает «прошу тишины», «прошу внимания». Овальное движение двумя руками одновременно как бы характеризует обобщение, завершение сказанной мысли. Резкий, рубящий взмах правой руки как бы подчеркивает завершенность сказанной фразы и вместе с тем уверенность оратора в правоте своей точки зрения и позиции. Публичное выступление, говорил Цицерон, требует постоянного контроля за своим телодвижением, выражением лица, звуками и интонацией голоса.

Итак, подведем итоги, резюмируем сказанное в виде правил.

Правила для регулирования голоса, жестов и мимики

1. Начало публичного выступления всегда должно произноситься голосом, тоном умеренным и средним.

2. Не злоупотребляйте жестом и мимикой: будьте на трибуне артистом, а не клоуном.

3. «Рука движется —только... в местах страстных, жарких и живых» (М. Сперанский).

4. Небрежная и торопливая речь обесценивает и обеззвучивает слова и фразы.

5. Излишняя мимическая виртуозность лишь раздражает слушателя.

6. Владеть голосом, жестом и мимикой — это значит владеть вниманием слушателей от начала до конца выступления.

7. Выступая публично, ищите свой тон, свой стиль, свою индивидуальность.

4.9. ТРЕНИНГОВЫЕ УПРАЖНЕНИЯ, ТВОРЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Опираясь на результаты определения типа оратора (см. § 4. 1), разработайте программу саморазвития своих речевых способностей и других личностных качеств. Обсудите ее с учителем или с человеком, которому вы доверяете.

2. Подготовьте мини-доклад на пять минут, опираясь на рекомендации §§ 4.2, 4.3 (темы выберите сами).

3. Проведите на занятии экспресс-конкурс на лучший мини-доклад. Выберите жюри. Уточните критерии оценки мини-докладов.

4. Опираясь на эвристическое предписание «Как описать объект» (см. § 4.3), опишите словами, как можно короче и образнее, книгу «Деловая риторика», вашу школу, колледж, вуз, где вы учитесь, вашу любимую книгу.

5. Опираясь на эвристическое предписание «Как описать событие», опишите как можно короче и образнее одно из последних событий, которое вызвало у вас интерес:

а) наиболее сенсационное событие, происшедшее в вашем городе в последний год;

б) наиболее яркое событие в вашей жизни.

6. Вспомните, как формулируются следующие законы логики: закон достаточного основания, закон тождества, закон исключения третьего. Покажите на примерах, как логически правильно их применять.

7. Опираясь на «Перечень приемов стимулирования внимания и интереса» (см. § 4.5), проведите анализ работы ваших преподавателей в течение учебного дня по следующей схеме: ф. и. о. преподавателя, какие приемы он использовал, общее число использованных приемов за одно занятие.

8. Подготовьте мини-доклад на пять минут, максимально обогатите его приемами, стимулирующими внимание и интерес слушателей. Проведите конкурс мини-докладов. Выберите жюри. Уточните критерии оценки докладов.

9. Попробуйте в течение недели тщательно вести самоанализ (используйте записную книжку) с целью систематики своих наиболее типичных речевых ошибок в словах и речевых оборотах (штампы, канцеляризмы, вульгаризмы, жаргоны, слова-паразиты) (см. § 4.6).

10. Поупражняйтесь в произношении слов с соблюдением правильности расстановки знаков ударения: договор, хозяева, процент, портфель, доллар, инструмент, кварт, километр, средства, ходатайствовать, мощностей, обеспечение, компьютер, агент, валовой, выборы, досуг, звонит.

11. Поупражняйтесь в произношении скороговорок:

«Рапортовал да не дорапортовал, дорапортовал да зарапортовался»;

«Осип охрип, Архип осип»;

«Ткет ткач ткани на платок Тане»;

«Ловко лавируя в ларингологии, лекарь-ларинголог легко излечивал ларингиты».

12. Приведите примеры в построении фраз, выражении, опираясь на приемы:

- градации смыслового значения слова;
- инверсии;
- апелляции к собственным размышлениям;
- сравнения, сопоставления;
- использования метафоры;
- использования эпитета;
- использования аллегорий;
- использования гиперболы;
- применения крылатых фраз, пословиц, поговорок.

13. Прочтите вслух фрагмент какого-либо рассказа. Проведите самоанализ и взаимонализ (с кем-либо) с точки зрения:

- силы вашего голоса,
- дикции,
- темпа речи,
- полетности голоса,
- тембра голоса.

Посоветуйтесь с преподавателем, над какими качествами (свойствами) голоса вам необходимо работать и как.

14. Прослушайте в течение 30-40 минут выступление по телевизору какого-либо политического или общественного деятеля. Проанализируйте эту речь или дискуссию с точки зрения того, какие приемы этики общения были использованы и как?

15. Приведите типичные примеры нарушения этики в процессе публичного выступления.

16. Подберите и посмотрите по телевизору дискуссионную передачу:

а) какие ораторы-участники передачи вам более всего запомнились и почему?

б) какие наиболее эффективные приемы усиления убедительности выступления они применяли?

в) какие ошибки в публичных выступлениях отдельных ораторов вы заметили?

17. Попробуйте в библиотеках разыскать речи Нобелевских лауреатов. Проанализируйте их с точки зрения содержания, приемов ораторского мастерства, стиля выступления.

5. САМОРАЗВИТИЕ ПОЛЕМИЧЕСКОГО МАСТЕРСТВА

5.1. СПОР, ЕГО ЦЕЛИ И СТРАТЕГИИ

Поскольку искусство ведения спора приобретает для каждого из нас все более важное значение, т.е. веские основания для того, чтобы разобраться в его сущности, сравнить его с такими близкими понятиями, как «диспут», «дискуссия», «полемика».

Слово **«диспут»** происходит от латинского *disputo* — рассуждаю. В тех ситуациях, когда речь идет о диспуте, имеется в виду коллективное обсуждение нравственных, политических, литературных, научных, профессиональных и других проблем, на решение которых нет однозначного, общепринятого ответа. В процессе диспута его участники высказывают различные суждения, точки зрения, оценки тех или иных событий, проблем.

Слово **«дискуссия»** происходит от латинского *discussio* — рассмотрение, исследование. Под дискуссией обычно имеется в виду публичное обсуждение каких-либо проблем, спорных вопросов. Дискуссия часто рассматривается как метод, активизирующий процесс обучения, изучения сложной темы, проблемы, который вклинивается в контекст, например, семинарского занятия. Заметим, что и дискуссия, и диспут используются и как самостоятельные формы обучения и воспитания, и как метод, т.е. как составная часть в рамках какой-либо другой формы. Например, на семинарском занятии дискуссия выступает как один из методов, активизирующих процесс обсуждения проблемы, спорного вопроса.

Слово **«полемика»** происходит от греческого *polemikos*, что означает «враждебный», «воинствующий». Нетрудно понять, что для полемики также характерна процедура спора, но спора, приводящего к конфронтации и борьбе принципиально противоположных мнений, подходов в решение определенных проблем.

Известно, что дискуссии, диспуты чаще всего ведут к мирному исходу событий, к коллективному поиску истины. *Цель полемического спора — одержать победу над противником во что бы то ни стало.*

Однако следует заметить, что и в диспуте, и в дискуссии, и в полемике, хотя и с разной степенью активности и конфронтации, возникает и разворачивается спор его участников. Спор выступает как бы характеристикой процесса обсуждения проблемы, вопросы двумя противоборствующими сторонами. Заметим также, что слова «спор» и «дискуссия» часто используются как слова-синонимы.

Так, например, в словаре С. И. Ожегова «спор» и «дискуссия» используются как слова одного синонимического ряда.

Дискуссия важна и нужна в различных видах деятельности, но особенно необходима в науке, где она рассматривается как одна из форм обсуждения, сопоставления различных точек зрения с целью поиска истины, получения нового знания.

Практика показывает, что дискуссия может вестись с различной остротой противоборства. Это могут быть диспут, дебаты, полемика, спор. В любом случае для ведения дискуссии как минимум необходимо иметь две различные точки зрения, два различных подхода к решению соответствующего вопроса, проблемы. Хотя реально их бывает значительно больше. По существу, каждый из участников дискуссии часто имеет свою точку зрения, свой взгляд на решение проблемы.

Если говорить о споре, то он может быть определен как обсуждение в форме исследования проблемы с целью установления истины. На основе изложенного в качестве рабочего определения понятия «спор» примем следующее.

Спор — это характеристика процесса обсуждения проблемы, способ ее коллективного исследования, при котором каждая из сторон, аргумен-

тируя (отстаивая) и опровергая (оппонируя) мнение собеседника (противника), претендует на монопольное установление истины.

В процессе ведения спора в явном или скрытом виде проявляется некое **противоречие**, которое позволяет сформулировать **проблему**. В ходе коллективного обсуждения либо происходит разрешение проблемы, либо каждая из противоборствующих сторон остается при своем мнении.

Достаточно условно, но тем не менее вполне реально можно выделить семь вариантов протекания дискуссии-спора:

Эвристический подход к ведению спора, когда одна из сторон, не настаивая на своем подходе к решению проблемы, используя методы убеждения, интуицию и здравый смысл, постепенно склоняет к своей точке зрения другого или других собеседников, участников спора, дискуссии.

Логический подход к ведению спора, для которого характерны жесткий логический анализ и аргументация, благодаря чему, следуя приемам и правилам формальной логики, участники дискуссии приходят к Некоторому окончательному выводу.

Софический подход к ведению спора, при котором одна из сторон стремится победить своего оппонента любым, даже логически неправильным путем, используя так называемые софизмы.

Авторитарный подход к ведению спора, когда одна из сторон, опираясь на авторитеты либо используя свой авторитет, а нередко и власть, навязывает свою точку зрения другим.

Критикующий подход к ведению спора, когда одна из сторон всецело акцентирует внимание лишь на недостатках, слабых местах и позициях своих оппонентов, не хочет и не стремится увидеть позитивные элементы в противоположной точке зрения и не может предложить свое решение.

Демагогический подход к ведению спора, который заключается в том, что одна из сторон ведет спор не ради истины, а скорее всего для того, чтобы увести дискуссию в сторону от истины, преследуя при этом свои личные, часто неизвестные участникам спора цели.

Прагматический подход к ведению спора, который заключается в том, что одна или каждая из сторон ведет спор не только ради истины, но ради своих практических, иногда меркантильных целей, которые скрыты и не известны собеседникам.

Цели ведения дискуссии, спора, в зависимости от того, направлены они на решение обсуждаемой проблемы или, наоборот, на то, чтобы создать дополнительные проблемы и барьеры, могут быть разделены на две группы: конструктивные и деструктивные.

Перечислим наиболее характерные **конструктивные цели** ведения дискуссии, спора:

- обсудить все возможные варианты решения проблемы;
- выработать коллективное мнение, коллективную позицию по какому-либо вопросу;
- привлечь внимание к проблеме как можно больше заинтересованных и компетентных лиц;
- опровергнуть ненаучный, некомпетентный подход к решению проблемы, разоблачить ложные слухи;
- привлечь на свою сторону как можно больше лиц, готовых к сотрудничеству;
- оценить возможных единомышленников и противников. **Деструктивные цели**, которые могут быть целями отдельных групп и участников дискуссии, спора:
- расколоть участников дискуссии, спора на две непримиримые группы;

- завести решение проблемы в тупик;
- опорочить идею и ее авторов;
- превратить дискуссию в схоластический спор;
- используя заведомо ложную информацию, повести спор, дискуссию по ложному пути;
- разгромить инакомыслящих, дискредитировать оппозицию. Вероятно, этих целей, как конструктивных, так и деструктивных, значительно больше. Кроме того, в чистом виде они, как правило, не проявляются в рамках одной дискуссии, спора, а могут реализоваться в самых разных сочетаниях.

5.2. ТИПЫ И ОСОБЕННОСТИ УЧАСТНИКОВ СПОРА

Анализ реальной практики ведения спора позволяет выделить вполне определенные типы личностей как участников спора. Выделенные нами типы участников спора проявляют себя и в конфликтных ситуациях, и в процессе ведения переговоров вполне определенным образом.

К первой группе участников спора, разрешения конфликта, ведения переговоров отнесем лиц, имеющих позитивную направленность их суждений и действий, а также черт характера,

Авторитет — это наиболее уважаемый и авторитетный участник, мнение которого наиболее весомо если не для всех, то для большинства участников спора, ведущих переговоры и участвующих в разрешении конфликта. Им становится, как правило, человек с высокой нравственной и профессиональной репутацией, интегрирующий в себе высокоразвитый интеллект, волю и способность повести за собой людей в критической, а порой кризисной ситуации, когда спор достигает апогея и никакие аргументы, кроме аргументов авторитета, не срабатывают.

Эврист — это генератор идей, т.е. человек, способный находить самые неожиданные, оригинальные, творческие решения. Его интеллектуальный потенциал раскрывается на этапе мозгового штурма, поиска выхода из, казалось бы, безвыходного положения. Его фантазии, воображению, оригинальности суждений нет предела. Однако он порой лишь генерирует идеи, доказать же участникам спора, конфликта их продуктивность он часто бывает не способен без солидной и надежной поддержки.

Альтруист — как участник дискуссии, спора, а тем более конфликта во всех негативных ситуациях винит себя и оправдывает других. Поэтому очень важно не злоупотреблять его альтруистическими устремлениями.

Интеллигент — для его стиля ведения спора характерны исключительная корректность и такт. Он силой своего интеллекта и нравственного такта попытается погасить любой конфликт. Даже в экстремальных ситуациях он постарается одержать себя в руках, не выпуская из-под контроля негативные эмоции. Он стремится избегать драматических событий, не разжигать страсти и первым по идет навстречу в разрешении конфликта.

Дипломат — в качестве участника спора или ведения переговоров будет весьма корректен и вежлив, но, отстаивая свою точку зрения, будет держать своих оппонентов на расстоянии. Стараясь убедить участников спора в своей правоте, дипломат старается обосновать свое мнение, показать преимущество своего подхода к решению проблемы. Он всегда за обоюдные уступки, за компромиссный характер принятия того или иного решения. Однако в отдельных случаях с его стороны возможна и принципиальная позиция по тому или иному вопросу, где дипломат ощущает свои явные преимущества.

Критик — все предложения своих оппонентов будет упорно и последовательно критиковать. Для выяснения его собственной позиции нужно согласиться и предложить ему представить свой конструктивный вариант решения того

или иного вопроса. Компромисс может быть найден на основе учета мнения критика, поддержки его наиболее рациональных идей.

Инициатор — это человек, который, выдвигая какую-то инициативу, но не обладая лидерскими качествами, не способен осуществить свою идею на практике. Инициатор дает лишь первотолчок, первый импульс, а далее ему требуются солидная помощь и поддержка.

Принципиальный — человек прежде всего вырабатывает для себя четкие критерии, принципы поведения, которые служат ему внутренними регуляторами его действий. Поэтому в споре с ним необходимо акцентировать внимание не на деталях и даже не на конечном результате, а на выработке критериев и общих принципах.

Целеустремленный — точно знает, чего он хочет в процессе спора, в разрешении конфликтной ситуации, а также в процессе ведения переговоров. Для него приоритетной всегда и во всем остается цель, а то, что касается средств и способов достижения целей, — они для него часто не являются принципиальными.

Теоретик — это такой тип человека, который даже в споре, ведении переговоров или поиске выхода из конфликтной ситуации логически все обоснует, разложит по полочкам. Он вначале строит как бы теоретическую модель решения проблемы и только потом начинает действовать. Для каждого нового явления, события он логически строит некую теоретическую схему, принцип, что дает ему определенные логико-теоретические преимущества перед своими оппонентами.

Практик — это тип человека, для которого имеет решающее и приоритетное значение деловой, чисто практический подход к решению любой проблемы, и том числе и в ситуации спора, ведения переговоров или разрешения конфликта. Практик видит и знает не только, что нужно сделать, но и как можно сделать. Поэтому он оценит действия любого, кто идет ему навстречу.

Коммуникабельный — это такой тип человека, который очень быстро находит контакт даже со своими оппонентами. Он легко и адекватно реагирует на любые реплики, суждения и даже критику. Его особенностью является способность выйти на уровень доверительности общения даже в условиях конфликтной ситуации.

Лидер — как участник спора, ведения переговоров, разрешения конфликта способен оказать цементирующее, организующее влияние если не на всех, то на большинство лиц, которые его окружают, которые входят с ним в непосредственные деловые отношения. Лидер своими суждениями и действиями способен не только проявить какую-либо инициативу, но и руководить другими людьми, чтобы эта инициатива была реализована.

Независимый — участник спора, ведения переговоров, разрешения конфликта, который не поддается влиянию и давлению других. Он имеет четкую, ясную линию поведения и действий. Он не подлаживается, не подстраивается под линию большинства. Оставаясь нередко в меньшинстве, он, однако, способен выстоять и выдержать свои принципы до конца.

Решительный, или рисковый — тип человека в ведении спора, переговоров, разрешения конфликта характеризуется неожиданными и смелыми суждениями и действиями. Однако его решительность и смелость не авантюры, а подкрепляются его реальными возможностями и способностями.

Оптимист — это человек, у которого всегда мажорное настроение. Он верит в успех переговоров, позитивный исход разрешения конфликта. Даже в самой безнадежной ситуации ему присущи такие черты, как остроумие и чувство юмора, которыми он всегда умело пользуется.

Ко второй группе участников спора, разрешения конфликта, ведения переговоров отнесем лиц, имеющих негативную направленность суждений, действий и черт характера.

Авторитарный — это участник спора, конфликта, переговоров, который стремится во что бы то ни стало настоять на своем, провести свою линию, используя свою власть, а чаще всего свое служебное положение, свои титулы, звания и т.д. Достичь компромиссного решения с таким человеком вряд ли возможно, если не использовать авторитет лица, занимающего более высокое служебное положение.

Скептик — это трудный оппонент. Он будет отстаивать свою точку зрения, подвергая сомнению все остальные. Возможно, что и не будет иметь своего мнения, но будет упорно реализовывать свою главную и единственную цель в споре — найти уязвимые места в позициях оппонентов. В дискуссии со скептиком бессмысленно ссылаться на общепринятые взгляды. Для скептика авторитетов не существует. В силу этих обстоятельств невозможен и компромиссный характер решения тех или иных вопросов. Исход конфликтной ситуации с такими людьми, как правило, непредсказуем.

Лживый — в споре, ведении переговоров может легко согласиться со своими оппонентами, не будет скупиться на обещания, добиваясь при этом приемлемого для себя решения. Спор, переговоры для таких людей не имеют принципиального значения, т.к. они заведомо уверены в возможности невыполнения своих обязательств. В конфликтной ситуации постараются разрешить конфликт с помощью тех же обещаний, заверений в своей лояльности к другой стороне. В данном случае прежде всего необходимо выяснить, насколько осуществимы и осуществимы ли вообще предлагаемые вам возможности.

Конфликтный — это участник спора, который излишне эмоционально и болезненно реагирует, особенно на критику в свой адрес. Не достигая в споре своей цели, он быстро переходит из состояния дискуссии, спора в конфликт. Конфликтный человек не может вести переговоры, которые часто переходят с его помощью в еще больший конфликт, не говоря уже спорах с конфликтной окраской. Основная тактика против него — это не дать спровоцировать себя на конфликт.

Эгоист — там, где это возможно и невозможно, стремится поставить свою персону в центр внимания окружающих. С завидным упорством, изощренно отстаивает свои личные интересы. Главным мерилом действий эгоиста является принцип: «А что это мне даст, а что я от этого буду иметь?» Поэтому основной прием, который срабатывает против эгоиста практически всегда, — это показать, что он лично будет иметь при позитивном исходе событий в той или иной ситуации.

Соглашатель — это тип людей, которые поддерживают мнение большинства либо постоянно идут на компромиссы, уступки, когда в этом нет особой необходимости и даже смысла. В конечном итоге они заводят спор, переговоры, разрешение конфликта в такую ситуацию, что создается лишь видимость примирения противоборствующих сторон. Реально же соглашатель сдает свои позиции без боя, не используя свое назначение как участника спора.

Наблюдатель — это пассивный участник спора, конфликта, который часто склоняется то на одну, то на другую сторону, позиция которого чаще всего бывает не ясна даже ему самому. Наблюдателя необходимо постоянно стимулировать и даже просить высказывать свою позицию по тому или иному вопросу.

Пессимист — это не верящий ни в себя, ни в позитивный исход спора, переговоров, конфликта человек, который обрекает спор, как и, например, переговоры, на провал, так как не верит в свои силы.

Популист—как участник спора, переговоров и даже конфликта постоянно работает на публику. Для него главное —какова будет реакция со стороны, в коллективе на то, что он сказал, что он сделал. Он чаще всего стремится заработать себе дешевую репутацию, популярность, и это ему нередко удается. Популиста следует периодически одергивать, тактично указывая на то, что главное — не слово, а дело.

Подстрекатель — это человек, который в процессе спора, переговоров не столько стремится сгладить противоречия, сколько их обострить, что часто провоцирует конфликт. Однако в отличие от конфликтного типа он сам не ввязывается в споры, не дает втянуть себя в конфликт, а лишь подстрекает, подталкивает к нему других. Подстрекателя, как и популиста, следует постоянно одергивать и там, где это возможно, нейтрализовать его действия.

Осторожный — и даже трусливый тип личности в ситуации спора, ведения переговоров и тем более конфликта действует по принципу «как бы чего не вышло, а не было бы хуже». Трусость и осторожность очень часто базируются на мнительности и весьма заниженной самооценке своих способностей и личностных качеств.

Агрессор — характеризуется повышенной самооценкой, с трудом признает свою неправоту. Ему удается и нравится лидировать; однако повышенное самомнение не всегда подкреплено эрудицией. Отсутствие самокритичности может привести к зазнайству и хвастовству. Не признает авторитетов, навязывает всем свое мнение.

Фанатик — живет в мире своих зацементированных представлений, от которых он не откажется ни при каких обстоятельствах. Это, как привило, эрудированный собеседник, которого характеризует скрупулезность и ответственность. Его трудно вывести из равновесия, еще труднее убедить в иной, чем его, точке зрения. Основная тактика действия против фанатика — это терпеливое разъяснение ложности его фанатичных устремлений и установок.

Консерватор — это участник спора, дискуссии, который выдвигает и отстаивает устоявшиеся, общепринятые подходы и способы действий в решении возникающих проблем. Консерватора трудно, а порой не возможно в чем-либо переубедить, если выдвигаемое положение, способ решения проблемы расходятся с его точкой зрения.

Демагог —как участник спора часто говорит, лишь бы говорить. За обилием слов и рассуждений трудно уловить истину, часто трудно понять его точку зрения и то, что он хочет. Если демагог втянулся в конфликт, то из небольшого он может превратиться в большой, а главное, затяжной. Приемы борьбы с демагогами могут быть любыми из тех, которые разоблачат их демагогические суждения, их бесплодный характер.

Грубиян — как участник спора, ведения переговоров и ситуации конфликта весьма опасен своей невыдержанностью, наглостью и грубостью. Он, как правило, вначале наговорит грубостей, а затем, поостыв и подумав, начинает об этом искренне сожалеть и даже извиняться.

Возможно, читатель несколько утомился от перечисления характеристик участников спора, ведения переговоров и разрешения конфликта. Однако следует иметь в виду, что в реальной практике этих типов значительно больше и встречаются люди, которые одновременно проявляют свойства не одного, а двух, трех и более типов.

В процессе ведения спора, дискуссии не менее важно учитывать мотивы, интересы, которыми руководствуются ее участники. Так, например, может существовать личная неприязнь отдельных участников спора-дискуссии. В связи с этим очень важно знать предысторию взаимоотношений участников спора-дискуссии.

Не менее опасна зависть, претензии на монополию истины одной из сторон. Следует также учитывать степень подготовленности, профессиональную компетентность участников спора, умение вести дискуссию, степень их открытости или, наоборот, консервативное отношение ко всему прогрессивному, новому.

Важно учитывать не только отдельные типы личностей, но и в целом аудиторию, т.е. всю совокупную группу людей, где разворачивается дискуссия-спор. Поэтому далее попытаемся дать несколько советов-рекомендаций; как вести дискуссию-спор, как выступать перед молодежной аудиторией и перед учеными или лицами, имеющими высокий уровень профессиональной подготовки.

Как выступать перед молодежной аудиторией

<i>Чему следует отдать предпочтение</i>	<i>Чего следует остерегаться или не делать вообще</i>
Быть максимально откровенным, не сглаживать проблемы, а показать причины, их порождающие.	Заигрывать и льстить аудитории, идти у нее на поводу.
Всякий раз теоретические положения и суждения подкреплять убедительными примерами, конкретными фактами.	Избегать менторского, поучительного тона. Упрекать ее в незнании, профессиональной и научной некомпетентности.
Периодически сочетать изложение серьезного материала с элементами шутки, юмора.	Подчеркивать свое профессиональное или научное превосходство.
Стремиться к сочетанию популярности, научности и доказательности выступления.	Уклоняться от неразрешенных проблем, острых вопросов.

Как выступать перед аудиторией, имеющей высокий уровень профессиональной и научной подготовки

<i>Чему следует отдать предпочтение</i>	<i>Чего следует остерегаться или не делать вообще .</i>
Выступая, необходимо начать с яркого сравнения, неожиданной реплики, создающей положительный эмоциональный отклик у слушателей.	Демонстрировать свое превосходство, выступать вообще, если нет новых подходов, новых взглядов на решение проблем.
Четко сформулировать проблему, аргументирование обосновать социальную, научную и практическую значимость ее решения.	Допускать повторы, тривиальные суждения.
Вскрыть противоречия, трудности в решении проблемы, ложные подходы и спекулятивные точки зрения.	Злоупотреблять цифрами, цитатами.
Доказательность суждений и выводов должна быть безупречной с точки зрения логики и достоверности фактического материала.	Уклоняться от существа проблемы.
Стремиться выступать без текста, но следуя четко продуманному плану.	Допускать поучительный, менторский тон.
Стиль выступления должен быть проблемным или даже проблемно-критическим и профессионально-компетентным .	Затягивать время выступления.

Но не менее важно учитывать и настрой аудитории по ходу спора-дискуссии, публичного выступления. Это удастся далеко не сразу. Но по выражению лиц, позе удастся получить достаточно надежную обратную информацию о том, как вас воспринимают, каково отношение если не всех, то большинства тех, кто вас слушает.

5.3. ПРИНЦИПЫ И ПРАВИЛА ВЕДЕНИЯ СПОРА

Здесь пойдет речь о самом важном из того, чем вы должны овладеть: о принципах и правилах ведения спора, которые:

- а) позволят лучше подготовиться к ведению дискуссии или спора;
- б) организуют и мобилизуют вас на победу в споре;
- в) позволяют логически правильно аргументировать и последовательно отстаивать свою позицию;
- г) учат учитывать достоинства и быть терпимым к недостаткам ваших оппонентов;
- д) ориентируют вас на использование своих достоинств и преодоление своих недостатков.

Поскольку и в дальнейшем довольно-таки часто будут использоваться понятия «принцип» и «правило», то хотелось бы разъяснить, в чем их отличие.

Если **принцип** задает стратегию, направление деятельности, то **правила** характеризуют тактику, конкретные действия. **Принцип чаще всего отвечает на вопрос: что нужно делать для достижения конечной цели, а правило дает ответ на вопрос, как нужно поступать в той или иной ситуации.** Практически каждый из сформулированных ниже принципов реализуется через совокупность нескольких правил.

Итак, о каких принципах и правилах следует помнить в процессе дискуссии-спора?

Принцип предварительной подготовки к ведению спора

В соответствии с этим принципом предварительная подготовка к ведению спора позволяет вам не только мобилизоваться, но и многое обдумать и даже смоделировать наиболее вероятный ход дискуссии-спора, сделать некоторые «заготовки», собрать и осмыслить некоторую информацию.

Правила предварительной подготовки к ведению спора

1. Продумайте как стратегию, основное направление, главную цель ведению дискуссии-спора, так и наиболее вероятные варианты аргументации ваши и вашего оппонента.
2. Настраивайте себя на готовность к самому худшему, даже к некорректному поведению вашего оппонента, но верьте в самое лучшее и демонстрируйте эту веру, особенно в начале беседы.
3. Оцените недостатки, а особенно достоинства вашего оппонента, уровень его профессионализма, образованности, культуры, коварности его характера, мотивы его поступков и действий.
4. Сделайте заготовки, которые позволят неожиданно и сильно нейтрализовать возможное некорректное поведение вашего оппонента.
5. Не будьте наивны и не расслабляйтесь, а, наоборот, мобилизуйтесь на сражение, а не на развлекательную прогулку.
6. Если это возможно, то соберите дополнительную информацию о вашем оппоненте, побеседуйте о нем с людьми, которым вы по-настоящему доверяете.
7. К дискуссии, спору с сильным оппонентом, противником необходимо максимально подготовиться. Было бы обидно потерпеть фиаско из-за собственной нерадивости.

Принцип терпимого отношения к инакомыслящим

Суть принципа заключается в том, что противоположная сторона так же, как и вы, имеет право на свое мнение. Она так же, как и вы, стремится к истине, но процесс ее поиска должен быть корректен с обеих сторон.

Правила терпимого отношения к инакомыслящим

1. Помните, что истина может исходить не только от вас.
2. Будьте психологически готовы выслушать любую точку зрения, любой аргумент и даже некорректный выпад против вас.
3. Чем большее уважение вы проявите к своему оппоненту, тем у вас больше шансов перевести дискуссию, спор в конструктивное русло.
4. Имейте мудрость согласиться с вашим оппонентом, если убеждаетесь, что он прав.
5. Не стремитесь навязать свою точку зрения другим, пока не выслушаете все доводы и аргументы своих оппонентов.
6. Имейте смелость признать, что ваш оппонент хоть в чем-то прав.
7. Имейте терпение не спеша, аргументированно обосновать и объяснить свою точку зрения, свои взгляды на предмет спора.

Принцип последовательного анализа альтернатив

Суть этого принципа заключается в том, что практически любая проблема, задача имеют, как правило, несколько возможных подходов, способов решения. Однако не все подходы, способы решения проблем являются в равной степени оптимальными. Уже два разных способа в зависимости от условий, целей, средств могут служить истине в разной степени.

Более того, разворачивая, аргументируя тот или иной подход, мы *Часто* в самом процессе поиска истины допускаем существенные просчеты и ошибки. То же самое свойственно и нашим оппонентам.

Вот почему мы выдвигаем принцип последовательного анализа альтернатив в процессе ведения споров и переговоров.

Правила последовательного анализа альтернатив

1. Споря, четко обозначьте альтернативу*, в чем ее суть, идея, концепция.
2. Разложите, расчлените альтернативу на составные части, этапы. логическую цепь проблем, задач, аргументов, фактов.
3. Проанализируйте слабые и сильные элементы альтернативы.
4. Сосредоточьте внимание на слабых, непродуманных, необоснованных и даже ложных элементах каждого их подходов к решению соответствующей проблемы.
5. Анализируя слабые места альтернативы, делайте это с самых разных, порой с самых неожиданных точек зрения.
6. Синтезируйте, обобщайте все то, что есть позитивного и негативного в каждой из альтернатив.

Принцип корректного ведения спора

Это один из основных принципов ведения споров, переговоров, который заключается в том, что чем корректнее будут ваши суждения и действия, тем у вас больше шансов на достойную победу над противником, оппонентом.

Правила корректного ведения спора

1. Даже если ваш оппонент допускает против вас явно некорректный выпад, не опускайтесь до его уровня и не используйте против него некорректные приемы и тем более оскорбительные выпады и фразы.
2. Не спеша, шаг за шагом разрушайте спекулятивную и некорректную аргументацию.

*. Альтернативой здесь мы называем каждую из исключаящих друг друга возможностей

3. Отрицая что-нибудь, говорите не только «нет», но и аргументируйте почему.

4. Критикуя, не критиканствуйте, а предлагайте свой конструктивный подход и выход из создавшейся, казалось бы, безвыходной ситуации.

5. Мыслям оппонентов должны противопоставляться ваши мысли, аргументы и доводы, а не амбиции, голое отрицание всего того, что исходит от лиц, которые вам несимпатичны.

6. Не дайте спровоцировать себя на перепалку, ругань, некорректное поведение.

7. Не стремитесь перекричать, а стремитесь аргументирование переубедить своего оппонента.

Принцип «отстранения» в процессе ведения спора

Давно замечено, что спор выигрывает не только тот, кто эрудированней или аргументированней говорит, но прежде всего тот, кто, как бы со стороны наблюдая за ходом дискуссии-спора, видит все происходящее в целом и способен по ходу корректировать свои недостатки и промахи, подняться над личными интересами и преодолеть психологические барьеры.

Отстранение означает неожиданное новое направление суждений и действий, которое используется каким-нибудь из участников спора, как человеком оригинальным и творческим.

Правила «отстранения» в процессе ведения спора

1. Мысленно всегда как бы наблюдаете себя со стороны как ваших единомышленников, так и ваших недругов.

2. Учитывайте, как в ходе спора меняется настроение, отношение и даже уважение к вам со стороны как ваших оппонентов, так и единомышленников.

3. Не бойтесь подняться над личными интересами, мешающими вам приблизиться к истине.

4. Не бойтесь мыслить и действовать рискованно и неожиданно для вашего оппонента, противника.

Принцип преодоления психологических барьеров в процессе ведения спора

Суть этого принципа заключается в том, что существует целый ряд ложных внутренних установок, состояний, без преодоления которых эффективность вашей аргументации снижается. Это может быть, например, установка на то, что противоположная сторона лучше подготовлена, чем вы, и поэтому сильнее вас. Или, например, страх выглядеть хуже, чем ваш оппонент, уже сам по себе сдерживает и сковывает ваши суждения и действия.

Правила преодоления психологических барьеров в процессе ведения спора

1. Следите за мыслью, аргументацией, а не жестами, голосом своего оппонента.

2. Не спешите прерывать вашего оппонента, бросать ему реплику, язвительное слово.

3. Не обращайтесь на детали, смотрите в корень, стремитесь увидеть и понять главное.

4. Ищите и анализируйте слабые места, аргументы, примеры, доводы вашего оппонента.

5. Не бойтесь оппонента и не думайте, что он сильнее вас.

6. Не будьте самонадеянными и самоуверенными, не думайте, что противоположная сторона слабее вас, менее подготовлена и информирована.

7. Стремитесь к тому, чтобы все вас поняли и адекватно восприняли сказанное вами.

8. Помните, что страх перед ответными действиями противника поражение.

Принцип поэтапного продвижения к истине

Суть этого принципа заключается в том, что эффективность ведения спора и продвижения к истине прямо зависит от того, насколько четко вычленяются и обозначаются фазы, этапы ведения спора, альтернативные подходы к решению проблемы и каждая из альтернатив отчетливо выстраивает свои аргументы «за» и «против» того или иного подхода к решению проблемы.

Принцип поэтапного продвижения к истине в процессе ведения спора предполагает следующие стадии:

а) Вводное информирование. Ведущий, организующий дискуссию, инициатор встречи заинтересованных сторон информирует участников о проблеме, целях и самой ситуации, породившей дискуссию-спор.

б) Аргументация сторон. Каждая из сторон, имеющая свою позицию, свою точку зрения на решение проблемы, высказывает и аргументирование отстаивает свою точку зрения.

в) Оппонирование, критические суждения. Каждая из спорящих сторон выступает по отношению друг к другу в качестве оппонента, высказывает критические суждения, сомнения, отстаивая свою позицию.

г) Активное противоборство сторон. Продолжение дискуссии, спора, поиск дополнительных аргументов и сторонников, подключение всех желающих принять участие в дискуссии, споре. Контраргументация и сопоставление альтернатив.

д) Поиск компромиссных вариантов решения проблемы. На этом этапе каждая из противоборствующих сторон должна пойти на приемлемые уступки. Частичный отход от своей позиции. Ее активный пересмотр. Анализируются и сопоставляются все возможные варианты решения проблемы.

е) Поиск приемлемого решения. Идет активный поиск и обобщение всего конструктивного, позитивного, что было высказано в процессе дискуссии, спора, отыскиваются точки соприкосновения, сближаются позиции, вырабатываются взаимоприемлемые решения.

ж) Завершение спора, обобщение результатов. На этом этапе подводятся итоги спора, дискуссии, резюмируются результаты, констатируется, что достигнуто и какой ценой.

Однако возможна и другая схема организации спора-дискуссии, которая предполагает наряду с дискуссией и выступление докладчиков или докладчика.

Основные этапы организации коллективной дискуссии-спора

1. Вводное информирование. На этом этапе предоставляется слово ведущему, либо он сам берет слово и излагает основной замысел организуемой дискуссии, условия ее эффективного протекания.

2. Постановка проблемы, выделение основных направлений дискуссии. Перечень проблем и основные направления дискуссии чаще всего задаются ведущим. Но не исключено, что иерархия проблем, их значимость и актуальность могут быть также предметом обсуждения.

3. Выступление основного докладчика. Это, как правило, выступление наиболее подготовленного, авторитетного, компетентного в данной проблеме специалиста.

4. Выступления содокладчиков. Содокладчики могут раскрыть свое видение проблемы и свои способы, подходы и средства ее решения. Одно из ведущих требований и принципов их выступлений — критика должна быть аргументированной и конструктивной.

5. Прения по докладу и содокладам. Это этап аналитических выступлений, расстановка акцентов как «за», так и «против» той или иной точки зрения.

6. Выработка решения проблемы. На этом этапе обсуждения и исследования проблемы идет активный поиск, проверка всевозможных вариантов решения проблемы, активное противоборство сторон и концепций, устанавливаются общие тенденции, находится оптимальное решение.

7. Завершение дискуссии, обобщение результатов. Заключительное звено дискуссии — это обобщение, резюмирование проделанной работы, принятие решения.

В процессе организации коллективных дискуссий-споров следует помнить о ряде других принципов. Назовем наиболее важные из них.

Принцип поощрения альтернативных докладов, выступлений

Настоящая дискуссия по какому-либо вопросу, проблеме возникает только там и тогда, где и когда выдвигаются разные подходы, точки зрения, демонстрируется альтернативное видение проблем и способов их решения.

Альтернативный подход к решению проблем создает предпосылку для борьбы мнений, суждений участников дискуссии. В связи с этим задача ведущего дискуссии, спора не нивелировать плюрализм мнений, а поощрять многообразные и неожиданные суждения и точки зрения. Это позволяет создать и поддержать дух поиска, противоборство различных позиций, чтобы исключить, особенно на начальных этапах обсуждения проблемы, односторонний подход, единодушное одобрение какой-либо одной точки зрения.

Безальтернативная дискуссия — это, как правило, малопродуктивная дискуссия, которая ведет к интеллектуальной лени и показном у единодушию.

Принцип уважения личности оппонента

Суть этого принципа заключается в том, что настоящая свобода мнений, суждений предполагает высокую культуру ведения дискуссий и споров. А для этого как минимум необходимо уважительное отношение к инакомыслию, т.е. оппоненту, альтернативному выступлению. Мыслям, суждениям должны противопоставляться более убедительные, более доказательные суждения и мысли и ни в коем случае не оскорбительные выпады.

Принцип аргументированной конструктивной критики

Суть этого принципа заключается в том, что, критикуя противоположную вашей точку зрения, нельзя ограничиваться только этим, необходимо высказать свои конструктивные предложения, новые подходы, способы решения проблемы. Иными словами, критика должна включать в себя не голое отрицание, но и конструктивные предложения, альтернативы.

В процессе дискуссии-спора очень важно овладеть не только искусством говорить, но и умением слушать своего оппонента, собеседника. Однако умение слушать других у каждого из нас развито по-разному. Поэтому мы предлагаем тест, который поможет определить, способны ли вы слушать окружающих?

5.4. Тест «ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ, УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ СЛУШАТЬ?»

При ответе на вопросы этого теста используется девятибалльная шкала самооценки: 9 баллов — это качество, присущее вам в наивысшей степени, 1 балл — качество, присущее вам в наименьшей степени, 5 баллов —средний уровень проявления соответствующего качества.

При ответе на вопросы теста будьте предельно искренни, если вас интересует истинное положение вещей.

Вопросы теста	
1. Как часто вы делаете вид, что слушаете, а сами думаете о другом?	1,2,3,4,5,6,7,8,9

2. Как часто вам приходится «закруглять» тему беседы, разговора, если собеседник вам неинтересен?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
3. Как часто манера речи и поведение вашего собеседника вас раздражают?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
4. Как часто в процессе общения у вас возникают конфликтные ситуации?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
5. Как часто вы прерываете своего собеседника, чтобы вставить свою реплику, акцентировать внимание на существе обсуждаемого вопроса?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
6. Как часто вам приходится поправлять собеседника, если он использует неправильные термины, ударения?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
7. Как часто в процессе беседы, общения вас провоцируют на то, чтобы вы повысили голос или грубостью ответили на грубость?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
8. Как часто вы перебиваете собеседника в разговоре и не превратилась ли эта особенность у вас в привычку?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
9. Как часто вам приходится говорить с собеседником в назидательном тоне?	1,2,3,4,5,6,7,8,9
10. Как часто вам приходится уходить от разговора, если ваш собеседник касается тем, проблем, которые вам неприятны?	1,2,3,4,5,6,7,8,9

Подсчитайте сумму баллов, которую вы набрали, и определите степень вашего умения выслушать собеседника.

Сумма баллов	Степень умения выслушать собеседника
79-90	1 — очень низкая
71-78	2 — низкая
63-70	3 — ниже средней
55-62	4 — чуть ниже средней
47-54	5 — средняя
39-46	6 — чуть выше средней
31-38	7 — выше средней
23-30	8 — высокая
10-22	9 — очень высокая

После того как определите свое умение слушать собеседника, проанализируйте, каковы ваши типичные недостатки, и постарайтесь их исправить.

5.5. УЧИТЕСЬ СЛУШАТЬ ДРУГИХ

Казалось бы, что проще, чем выслушать собеседника, участника дискуссии-спора, а тем более партнера по переговорам или противника по разрешению конфликта?

Однако, как установили психологи и педагоги, умение и способность слушать других не приходят сами собой, их необходимо постоянно развивать и совершенствовать.

Существует немало помех как в споре-дискуссии, так и в обычном общении, которые чаще всего возникают из-за неумения слушать. Назовем наиболее типичные из них:

Реплики типа: «Повторите еще раз! Я что-то вас не понял!» **Поучение:** «Это неправильно...» «...Этого не следует делать». **Наставление:** «В вашем-то возрасте так рассуждать...» **Вопрос типа допроса:** «Кто это сказал? Кто вас недоумил?» **Уход от существа проблемы:** «Давайте поговорим об этом в другой раз».

Ироничная похвала: «Ты умный парень, но со мной твои шутки не пройдут...»

Обвинение-унижение: «То, что вы сказали, — сущая глупость». **Предупреждение-угроза:** «Кого-кого, а меня вам вокруг пальца не обвести!»

Нетрудно увидеть, что реплики, подобные тем, что приведены выше, кроме дополнительных психологических барьеров и трудностей, ничего не дают.

Поэтому остерегайтесь вышеперечисленных и им подобных фраз и помните, что как в споре, дискуссии, так и в любой другой ситуации обмена информацией между людьми не последнюю роль играет умение слушать других.

Однако, что это значит — слушать других?

Основное правило, которое следует иметь в виду и стремиться выполнять, насколько это возможно, заключается в следующем:

внимательно слушайте и не спешите говорить сами!

Существует представление, что активность и инициатива в ведении дискуссии-спора, переговоров принадлежит тем, кто убедительно и доказательно говорит. Однако это не так. Точнее, не всегда так. Известно, что можно слушать собеседника и не слышать его.

Какие приемы и правила конструктивного слушания следует выделить и систематически использовать?

а) В процессе слушания правомерно ставить вопросы, требующие уточнения, разъяснения, обоснования чего-либо.

б) Любым доступным способом понять позицию противоположной стороны. Но понять — еще не значит согласиться.

в) Стремитесь за фразами, словами говорящего уловить его истинные мотивы, цели, суть его подходов к решению проблемы.

г) Иногда будут уместны реплики типа:

— Ваши доводы убедительны, но...

— С вашей точки зрения это выглядит так, но...

— Какова ваша цель? Способ? Средство? и т.д.

д) Ваши жесты, мимика должны отражать состояние заинтересованного слушателя, который понимает, о чем идет речь, и не делать вид, что понял, если такого понимания нет.

Активное слушание предполагает, что вы обращаете внимание не только на то, что говорят, но и как говорят, в каком эмоциональном состоянии находится человек. Вам многое станет ясно даже в содержании сказанного оппонентом, если обратите внимание на то, спокойно и аргументированно говорит человек или нервно, с напряжением и внутренней злобой. Иногда, чтобы уточнить позицию оппонента, а тем более противника, бывает уместен вопрос типа: «А правильно ли я понял, что вы предлагаете...» Уже сам факт проявления вашей заинтересованности, того, как внимательно слушаете и стремитесь вникнуть в суть проблемы, вопроса, говорит оппоненту о том, что вы стремитесь его понять!

Существует диаметрально противоположная точка зрения, согласно которой лучше не проявлять излишний интерес к другой стороне и демонстрировать свое если не безразличное, то по крайней мере малоинтересованное отношение. Нам представляется, что такая тактика возможна как одна из многих, но чаще всего она является исключением из правил ведения спора, переговоров.

Однако понять — еще не значит принять и тем более согласиться. Анализируя доводы, подходы оппонента к решению проблемы, вы всякий раз должны мотивированно показать, с чем согласны, а с чем — нет. И только после этого разворачивать свою аргументацию, с тем чтобы предложить свои более конструктивные идеи, более убедительные аргументы. В процессе ведения спора-дискуссии не менее важно, чтобы вы уделяли одинаковое внимание всем участникам.

Нередко споры, дискуссии, особенно переговоры по разрешению конфликта принимают затяжной характер, и каждый последующий этап ведет ко все большему непониманию только потому, что на начальном этапе стороны не захотели выслушать и понять друг друга.

В ситуации слушания очень важно уловить, понять за обилием слов и аргументов истинные мотивы и цели оппонентов, противников. Немаловажное значение имеет то, кого вы слушаете — друга, подругу, одноклассника, вашего учителя, т.е. человека, с которым вы в добрых отношениях, или ваши с ним отношения носят негативный характер, или человека, которого вы не знали и слушаете впервые.

Все это следует учитывать и реагировать поведением, жестом, мимикой и как бы иллюстрировать свое отношение к тому, что говорит и кто говорит, т.е. учитывать конкретное лицо и тип взаимоотношений, который у вас с ним сложился ранее.

Умение и способность внимательно слушать своего собеседника, оппонента приходят не сразу. Важно, чтобы ваше стремление усовершенствовать эти качества было для вас внутренним стимулом для саморазвития.

По мнению известного американского психолога Дейла Карнеги, с книгами которого мы вам советуем познакомиться, в развитии способностей активного слушания и эффективного общения нет мелочей. Важно, чтобы тема разговора была взаимно интересна для собеседников. Очень важно поощрять собеседника на разговор о нем самом. Быть искренним и заинтересованным слушателем. Ни в коем случае не быть навязчивым. Уметь вовремя остановиться и прекратить разговор. Исключительно важное значение имеет не только ваша способность внимательно выслушать собеседника, но и внутренняя культура и даже чувство юмора. Не последнюю роль играет и выбор места встречи.

И в заключение, в качестве резюме, хотелось бы вам предложить

Семь правил активного слушания

1. Слушая собеседника, стремитесь понять его внутренний мир.
2. Уразумейте цель говорящего.
3. Не перебивайте собеседника фразой: «Я и так это знаю!»
4. Слушая, вникайте, сопереживайте, ищите в собеседнике хоть что-то для вас интересное и ценное!
5. Овладевая искусством спора, параллельно овладевайте искусством жеста, мимики, интонации.
6. Колкости, реплики, резкости—это особо острое оружие. Используйте их только в исключительных случаях.
7. Помните, бестактный человек является главным источником конфликта!

5.6. КАК ГОВОРИТЬ, ЧТОБЫ ВАС СЛУШАЛИ?

Еще античные ученые заметили, что эмоциональным состоянием слушателей можно управлять, опираясь на те или иные приемы ораторского искусства. Но этот эффект достигается в том случае, если оратору доверяют, его фанатично любят и если он способен зажечь, воодушевить слушателей, если он побуждает к сопереживанию, негодованию, наконец, если он опирается на чаяния слушателей.

К примеру, намечается дискуссия-спор, и вы готовитесь к публичному выступлению. У вас естественно возникает ряд вопросов, на которые вы должны найти ответ:

1. О чем говорить?
2. Какова цель выступления?
3. Как говорить, чтобы достигнуть цели?
4. Как учитывать уровень подготовленности, профессиональной и научной компетентности аудитории?
5. На кого ориентировать выступление?
6. Как эффектнее закончить выступление?
7. Время и место выступления?

Опыт публичных выступлений, дискуссий и споров показывает, что если до выхода в аудиторию нет четких и ясных ответов на выше сформулированные вопросы, то будет большой самоуверенностью сказать, что ваше выступление пройдет гладко. Поэтому приведенные выше семь ключевых вопросов необходимо ставить самому себе и искать на них ответ всякий раз, когда перед вами возникает задача публичного выступления.

В процессе же публичного выступления, чтобы вас внимательно слушали, необходимо использовать соответствующие приемы ораторского искусства.

Далее хотелось бы познакомить читателя с некоторыми приемами.

Прием новизны

Наиболее сильные из приемов ораторского искусства — это приемы новизны предлагаемой информации. Считается, что оратору удастся удержать аудиторию в напряженном внимании, если он владеет информацией, которая в 3-4 раза превышает ту, которой располагают слушатели. Кроме того, существуют приемы, которые позволяют оратору создать эффект новизны:

- неожиданно новая информация, трансформирующая общепринятые взгляды на ранее известные факты;
- личная позиция оратора, не совпадающая с позицией отдельных авторитетов;
- оживление выступления малоизвестными историческими фактами, их оригинальная интерпретация;
- контрастные сравнения, сопоставление известных либо новых статистических данных;
- оригинальная оценка ранее известных концепций, смелые критические суждения в их адрес;
- сопоставление противоречивых фактов, суждений. Цель применения приемов новизны — удивить, озадачить, если хотите, «ошарашить» слушателей, желающих услышать что-то новое, оригинальное, удовлетворить их как познавательный, так и профессиональный интерес.

Опора на интересы и потребности людей

В процессе дискуссии, спора очень важно найти внутренний отклик в мотивах, желаниях и интересах, потребностях если не всех, то большинства участников. При этом очень важно знать нравственные чувства людей и опираться на них.

Вначале целесообразно высказывать аргументы «за» и только после «против»

Суть этого приема более чем очевидна. Каким бы негативным, мало-значимым, малопривлекательным ни было предложение оппонента, всегда следует его рассмотреть с позиции как его достоинств, так и недостатков. Поэтому вначале следует говорить о позитивном, значимом, о том, что вы одобряете, а в конце раскрыть негативные, отрицательные факты, суждения и т.д.

Сочетание теоретической аргументации с конкретными практическими примерами

Суть этого приема также очевидна. Иногда этот прием трансформируется в принцип, суть которого формулируется как единство слова и дела. Действительно, развивая теоретическую концепцию решения какой-либо проблемы, не менее важно еще и раскрыть механизм ее практического воплощения в жизнь.

Для любого участника спора нет более убедительных теоретических доводов, чем те, которые проверены практикой. Ваше утверждение будет еще убедительнее, если практически проверено лично вами.

Оценка фактов, их интерпретация

В процессе любого спора возникает необходимость не только, а часто не столько принять или отвергнуть некоторые факты, но и дать им взвешенную оценку и вашу личную интерпретацию. Бесплодные попытки переспорить друг друга часто оканчиваются неудачей, т.е. превращаются в схоластический спор, если не иметь четких критериев для оценки конкретных фактов и их обоснованной интерпретации.

Уважать инакомыслие

В процессе ведения дискуссии и спора очень важно, какую позицию вы займете к инакомыслящим, к тем, кто занимает принципиально противоположную точку зрения.

Критика, что называется, «в лоб», наскоки противников, лобовые атаки друг на друга, как правило, не только не помогают, но и усугубляют ситуацию. Что делать в таких случаях?

Прежде всего в своем выступлении следует показать, как искренне и глубоко вы уважаете своего оппонента. Например, вы не согласны с его доводами и аргументами. Ясно, что лобовая атака в опровержении его аргументации и тем более навязывание вашей точки зрения мало что даст, кроме конфронтации и неприязни друг к другу. Поэтому следует начать дискуссию с тех позиций, которые позволяют найти вам точки соприкосновения или мотивы и цели, которые вас могут объединить. Таковыми могут быть, например, моральные, эстетические ценности, проблемы, которые вам близки и решение которых имеет общечеловеческую значимость.

Продвигаясь и углубляясь в обсуждение проблемы, вы постепенно должны всякий раз своим поведением, мимикой и тем более аргументацией показать ваше искреннее уважение и к самому собеседнику, и к его позиции, точке зрения.

Соизмерять аргументы и проблемы

Суть этого ораторского приема заключается в соблюдении меры, гармонии между выдвигаемыми проблемами и аргументами, способами обоснования и решения. Нельзя, например, обсуждая проблему низкого уровня культуры учителя, все сводить к тому, что это только сугубо психолого-педагогическая проблема. Ясно, что ее эффективное решение имеет более глубокие — социальные и экономические — корни.

От содружества к сотрудничеству

Любая интересно поставленная проблема побуждает к размышлению, к коллективному поиску истины. И разные взгляды, точки зрения не только не помеха, а чаще всего выступают как активизирующее, стимулирующее средство к поиску других, более продуктивных и эффективных методов, приемов коллективного решения проблемы. Особенно сближает участников дискуссии-спора применение метода мозгового штурма, при котором на первых этапах решения проблемы критика запрещена. Все участники, генерируя идеи решения проблемы, выступают на равных. Это несомненно сближает их. Лишь после того, как число идей оказывается достаточно большим, все на равных критикуют идеи, подходы. Тем самым

участники спора с неизбежностью от конфронтации переходят к сотрудничеству и сотворчеству.

Поэтому с эвристическими методами генерирования новых идей познакомимся более подробно.

Этапы и приемы публичного выступления (ораторской речи)

Этапы	Цели	Приемы и средства; ораторского искусства
1. Вступление	Овладеть вниманием аудитории, возбудить ее интерес, завоевать ее доверие	Начать выступление с неожиданной реплики, факта, юмористического замечания
2. Постановка проблемы	Показать актуальность проблемы, проанализировать основные противоречия, частные проблемы, сформулировать общую проблему	Обращение к интересам людей, их потребностям, ссылка на факты, документы, авторитетные высказывания, анализ устоявшихся, но неправильных точек зрения. Показ личной заинтересованности в решении проблемы
3. Расчленение проблемы на подпроблемы, задачи, вопросы	Четкое выделение перечня проблем, задач, вопросов, раскрытие их сущности	Обоснование логики решения проблемы, выстраивание общей схемы решения проблемы, идеи, гипотезы, способа решения, возможных результатов последствия
4. Изложение подходов, способов решения отдельных проблем	Показ в сравнительном анализе как собственных подходов, так и других альтернативных точек зрения, способов решения проблемы	Доказательные суждения, аргументы, использование приемов критического анализа, сравнения, сопоставления
5. Обобщение, заключение	Сконцентрировать внимание аудитории на главном, резюмировать сказанное	Утверждение, интегрирующее основную идею, мысль. Использование самого сильного аргумента, крылатой фразы, афоризма, факта. Показ перспективы развития событий

5.7. ЭВРИСТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ГЕНЕРИРОВАНИЯ НОВЫХ ИДЕЙ

В своей жизни вы, вероятно, встречали человека, который прежде всего поражал вас тем, что у него чрезвычайно развитое воображение, оригинальные и весьма неожиданные суждения и идеи, которые проявляются благодаря высоко-развитому интуитивному мышлению. Такого человека мы, как правило, называем творческой личностью. А способность к генерированию новых идей есть все основания отнести к одному из важнейших признаков творческой личности.

И в школе, и в вузе, к сожалению, развитию интуиции, способностей к генерированию новых идей уделяют недостаточное внимание. Педагоги школ, вузов и других учебных заведений в основном обращают внимание на логические методы решения задач, в том числе творческих.

Если все известные методы решения творческих задач разделить по признаку доминирования логических и эвристических (интуитивных) процедур и соответствующих им правил деятельности, то можно выделить две большие группы методов:

а) логические методы — методы, в которых преобладают логические правила анализа, сравнения, обобщения, классификации, индукции, дедукции и т.д.; б) эвристические методы.

Для того чтобы разобраться более глубоко в том, что понимать под эвристическими методами, следует обратить внимание на то, что их можно представить в виде некоторой системы правил, то есть описания того, как нужно действовать в процессе решения задач определенного класса. Из разнообразного выбора правил деятельности в решении задач можно выделить два больших класса предписаний: алгоритмы или алгоритмические предписания и эвристики эвристические предписания. Если алгоритмы жестко детерминируют наши действия и гарантируют в случае их точного выполнения достижение успеха в решении соответствующего типа задач, то и эвристические предписания лишь задают стратегии и тактике наиболее вероятное направление поиска решения, но не гарантируют успех.

Итак, что же следует понимать под эвристическими методами и решения творческих задач?

Эвристические методы решения творческих задач — это система принципов и правил, которые задают наиболее вероятные стратегии и правила деятельности решающему творческие задачи, стимулирующие интуитивное мышление и генерирование новых идеи, существенно повышающие эффективность решения определенного класса творческих задач.

Правила решения творческих задач также часто называют эвристическими правилами, а отдельно взятое правило, прием решения творческой задачи часто называют эвристикой.

О продуктивности эвристик и эвристических правил в решении творческих задач хорошо знают изобретатели и рационализаторы. Однако и они часто используют их стихийно. А это всегда чрезвычайно затрудняло их практическое применение. Поэтому обучение учащихся решению творческих задач и в школьной, и в вузовской практике в основном осуществлялось методом проб и ошибок, то есть далеко не лучшим образом. Правда, как в отечественной (в работах Г. С. Альтшуллера, Г. Я. Буша), так и в зарубежной практике имеются серьезные попытки описать методические рекомендации для изобретателей, например, метод «мозгового штурма», метод сннектики и др. Но эти методические рекомендации, как правило, не ориентированы на их применение в обучении. Вместе с тем открываются вполне реальные возможности их педагогического осмысления и, что особенно важно, педагогического представления как системы принципов и правил учебно-творческой деятельности. С учетом сказанного в рамках этого параграфа автор придерживался следующей логики: а) стремился показать первоисточники зарождения, открытая соответствующего эвристического метода; б) попытался уточнить соответствующую педагогическую закономерность и на ее основе сформулировать принципы и правила практической реализации соответствующего метода в учебном процессе; в) указать достоинства и наиболее общие недостатки, границы применения метода.

Продвигаясь именно в этом направлении, последовательно раскроем эвристические методы учебно-творческой деятельности, которые могут быть широко применены в практике обучения.

Метод, о котором далее пойдет речь, более известен в литературе как метод «мозгового штурма». Метод и термин «мозговой штурм», «мозговая атака»

предложены американским ученым А. Ф. Осборном (за основу взят вариант эвристического диалога Сократа с широким использованием свободных ассоциаций, одновременным созданием психоэвристического микроклимата в малых группах для повышения эффективности решения творческих, особенно изобретательских задач).

Эвристический диалог «мозговой атаки» базируется на ряде психологических и педагогических закономерностей, но прежде чем их сформулировать, следует кратко остановиться на тех теоретических предпосылках, которыми руководствовались создатели этого метода. Изобретателями было отмечено, что коллективно генерировать идеи эффективнее, чем индивидуально. В обычных условиях творческая активность человека часто сдерживается явно и не явно существующими барьерами (психологическими, социальными, педагогическими и т.д.).

Эту ситуацию удобно выразить при помощи модели «шлюза». Творческая активность человека чаще всего потенциально сдерживается, как вода в шлюзе. Поэтому нужно открыть шлюз, чтобы ее высвободить. Жесткий стиль руководства, боязнь ошибок и критики, сугубо профессиональный и слишком серьезный подход к делу, давление авторитета более способных товарищей, традиции и привычки, отсутствие положительных эмоций — все это выполняет роль «шлюза». Диалог в условиях «мозговой атаки» выступает в роли средства, позволяющего открыть шлюз, высвободить творческую энергию участников решения творческой задачи.

В настоящее время выработано несколько модификаций метода «мозговой атаки».

Прямая коллективная «мозговая атака»

Прямая «мозговая атака» как метод коллективного решения творческой задачи, как упоминалось ранее, был предложен А. Ф. Осборном. Цель этого метода заключается в сборе как можно большего количества идей, освобождения от инерции мышления, преодолении привычного хода мысли при решении творческой задачи.

Основные принципы и правила этого метода — абсолютный запрет критики предложенных участниками идей, а также поощрение всевозможных реплик, шуток. Успех применения метода во многом зависит от руководителя дискуссии (или, как его обычно называют, руководителя сессии). Руководитель сессии должен умело направлять ход дискуссии, удачно ставить стимулирующие вопросы, осуществлять подсказки, использовать шутки, реплики. Количество участников сессии обычно составляет от 4 до 15 человек, наиболее оптимальной считается группа от 7 до 13 человек. Желательно, чтобы участники сессии были разного уровня образования, разных специальностей, однако рекомендуется соблюдать баланс между участниками разного уровня активности, характера и темперамента.

Длительность «мозговой атаки» варьируется от 15 минут до одного часа. Отбор идей производят специалисты-эксперты, которые осуществляют их оценку в два этапа. Вначале из общего количества отбирают наиболее оригинальные и рациональные, а потом отбирается самая оптимальная с учетом специфики творческой задачи и цели ее решения.

Массовая «мозговая атака»

Массовая «мозговая атака», предложенная Дж. Дональдом Филипсом (США), позволяет существенно увеличить эффективность генерирования новых идей в большой аудитории (число участников варьируется от 20 до 60 человек). Особенность этой модификации метода заключается в том, что присутствующих делят на малые группы численностью 5-6 человек. После разделения аудитории на малые группы последние проводят самостоятельные сессии прямой «мозговой

атаки». Длительность работы малых групп может быть разной, но четко определенной, например 15 минут. После генерирования идей в малых группах проводится их оценка. Затем выбирают наиболее оригинальную.

«Мозговой штурм» — диалог с деструктивной отнесенной оценкой

Этот метод был предложен исследователем Е. А. Александровым и модифицирован Г. Я. Бушем. Сущность диалога в данном случае состоит в активизации творческого потенциала изобретателей при коллективном генерировании идей с последующим формулированием контридей. Предусматривается поэтапное выполнение следующих процедур:

1-й этап — формирование малых групп, оптимальных по численности и психологической совместимости;

2-й этап — создание группы анализа проблемной ситуации, формирование исходной задачи в общем виде, сообщение всем участникам диалога задачи вместе с описанием метода деструктивной отнесенной оценки;

3-й этап — генерирование идей по правилам прямой коллективной «мозговой атаки» (особое внимание обращается на создание творческой, непринужденной обстановки);

4-й этап — систематизация и классификация идей. Изучаются признаки, по которым можно объединить идеи, и, согласно признакам, идеи классифицируются в группы. Составляется перечень групп идей, выражающих общие принципы, подходы к решению творческой задачи;

5-й этап — деструктирование идей, то есть оценка идей на реализуемость. «Мозговая атака» на этом этапе направлена только на всестороннее рассмотрение возможных препятствий к реализации выдвинутых идей;

6-й этап — оценка критических замечаний, высказанных во время предыдущего этапа практически используемых идеи. В расчет берутся только те идеи, которое не были отвергнуты после критики, а также выдвинутые контридей.

Наиболее эффективные результаты достигаются в случаях, когда все участники «мозговой атаки» рационально распределяются на группы:

1) генерирование идей; 2) группа анализа проблемной ситуации и оценки идей; 3) группа генерирования контридей.

Выше кратко описаны самые типичные модификации метода «мозговой атаки». Встречаются и другие названия этого метода: метод «мозгового штурма», метод «отнесенной оценки». Термин «мозговая атака» нам представляется не совсем удачным, так как «мозг» — понятие физиологическое, а «атака», «штурм» — понятия, заимствованные из военного лексикона. Как нам кажется, с педагогической точки зрения более удачно данный метод назвать методом коллективного поиска оригинальных идей.

Метод коллективного поиска оригинальных идей базируется на следующих педагогических закономерностях и соответствующих им принципах.

Первая закономерность и соответствующий ей принцип — сотворчества (сотрудничества) педагога и учеников. Педагог, опираясь на демократический стиль общения, поощряя фантазию, неожиданные ассоциации, стимулирует зарождение оригинальных идей и выдвигает свои. И чем более развиты способности педагога к сотрудничеству (к сотворчеству), тем эффективнее, при прочих равных условиях, решение творческих задач его учениками.

Вторая закономерность и соответствующий ей принцип — доверие творческим силам и способностям учеников. Все ученики выступают на равных: шуткой, удачной репликой учитель поощряет милейшую творческую инициативу своих учеников.

Третья закономерность и принцип — это использование оптимального сочетания интуитивного и логического. В условиях генерирования идей оптимальным является ослабление активности логического мышления и всяческое поощрение интуиции. Этому в немалой степени способствуют и такие правила, как запрет критики, отсроченный логический и практический анализ генерирования идей.

Правила применения метода коллективного поиска оригинальных идей

Для педагога	Для учащихся, студентов
1. Учащиеся, студенты делятся на малые, по 5-7 человек, группы: а) генерирования идеи; б) критического анализа предложенных идеи; в) защиты критикуемых идей; г) окончательной оценки предложенных идей. Не исключена возможность, что все учащиеся класса поэтапно выполнят все вышеуказанные функции решения творческой задачи последовательно.	1. Обсуждение проблемы начинайте с дальних подходов, желательно неоднократного ее формулирования.
2. Педагог должен стремиться к доброжелательному, демократическому стилю общения, а для этого предоставлять всем учащимся высказывать любые идеи, рассуждать вслух, бросить подходящую реплику, шутку.	2. Выдвигаемые идеи целесообразно фиксировать, например в тетради, на доске или при помощи магнитофона.
3. Педагог должен постоянно поощрять и направлять ход дискуссии, приобщая к решению творческой задачи всех участников дискуссии.	3. На этапе генерирования идей любая критика запрещена.
4. На первых этапах (на этапе генерирования идей) никто из учащихся не имеет права критиковать предложения, выдвинутые идеи, высказывать иронические замечания, т.е. педагог добивается абсолютного запрета критики.	4. Будьте доброжелательны друг к другу, не забывайте, что чувство юмора и положительные эмоции хорошо стимулируют фантазию и воображение.
5. В процессе генерирования идеи педагог постоянно поощряет и направляет ход дискуссии, побуждает учащихся к поиску аналогий, объединению или, наоборот, разъединению элементов, интенсификации или, наоборот, замедлению процесса, поиску все новых функций объекта и т.д.	5. В процессе генерирования идей используйте аналогии, попытайтесь объединить или, наоборот, разъединить элементы, интенсифицировать или замедлить анализируемый процесс и т.д.
6. На этапе критики идей любая форма их защиты запрещена. Автор высказанной идеи должен и сам высказать свое мнение о ее недостатках.	
7. На заключительных этапах дискуссии критика вновь запрещена, высказываются лишь предложения в пользу конкретизации, развития наиболее оригинальной идеи. предложения по ее практической осуществимости.	
8. Общий итог выдвинутых идей, обобщающих критических замечаний подво-	

В чем достоинства метода коллективного поиска оригинальных идей? К несомненным достоинствам этого метода следует отнести то, что он уравнивает всех членов группы, так как авторитарность педагогического

руководства в процессе его применения недопустима. Лень, рутина мышления, рационализм, отсутствие эмоционального «огонька» в условиях применения этого метода как бы автоматически снимаются. Доброжелательный педагогический микроклимат создает условия для раскованности, активизирует интуицию и воображение.

Недостатки и ограничения метода заключаются в том, что его применение позволяет выдвинуть, найти творческую идею в самом общем виде. Метод не гарантирует тщательную разработку идеи. Он также не применим или имеет ограничения в применении, когда творческая задача требует больших предварительных расчетов, вычислений. Применение метода коллективного поиска оригинальных идей требует сравнительно высокого педагогического мастерства, способностей к импровизации, чувство юмора. В процессе его применения также не всегда удается преодолеть инерцию мышления, так как иногда создаются иллюзии некоторого наиболее вероятного средства, приема, подхода решения творческой задачи. Логика мышления группы устремляется чаще всего именно в этом направлении, но этот наиболее очевидный для решающих задачу подход и является чаще всего ложным.

Метод эвристических вопросов

Этот метод известен также как метод «ключевых вопросов». Метод эвристических вопросов целесообразно применять для сбора дополнительной информации в условиях проблемной ситуации или упорядочения уже имеющейся информации в самом процессе решения творческой задачи. Кроме того, эвристические вопросы служат дополнительным стимулом, формируют новые стратегии и тактики решения творческой задачи. Не случайно в практике преподавания (учителя математики, физики) их также называют наводящими вопросами, так как удачно поставленный педагогом вопрос наводит ученика на идею решения, правильного ответа. Эвристическим вопросам уделял много внимания американский математик и педагог Д. Пойя, на исследования которого автор этой книги опирался при разработке правил и систематики эвристических вопросов.

Следует отметить, эвристические вопросы широко использовал в своей научной и практической деятельности еще древнеримский философ Квинтилиан. Он рекомендовал своим ученикам для сбора достаточно полной информации о каком-либо событии поставить перед собой и ответить на следующие семь ключевых эвристических вопросов: кто? что? зачем? где? чем? как? когда? Если поставить эти семь вопросов в виде матрицы взаимосвязи, то пересечение, например, вопросов 1 и 5 дает новый вопрос: кто — чем?

кто?	субъект	1					
			1-2				
что?	объект	2		1-3			
			2-3		1-4		
зачем?	цель	3		2-4		1-5	
			3-4		2-5		1-6
где?	место	4		3-5		2-6	1-7
			4-5		3-6		2-7
чем?	средство	5		4-6		3-7	
			5-6		4-7		
как?	метод	6		5-7			

когда? время 7

Метод эвристических вопросов базируется на следующих закономерностях и соответствующих им принципах:

1. *Проблемности и оптимальности.* (Путем искусно поставленных вопросов проблемность задачи снижается до оптимального уровня.)

2. *Дробления информации* (эвристические вопросы позволяют осуществить разбивку задачи на подзадачи).

3. *Целеполагания* (каждый новый эвристический вопрос формирует новую стратегию — цель деятельности).

Правила метода эвристических вопросов

Для педагога

1. Эвристический вопрос должен стимулировать мысль, а не подсказывать идею решения задачи.

2. В вопросах должна быть минимальная информация.

3. При постановке серии вопросов постепенно снижайте уровень проблемности задач, разбивайте задачу на подзадачи, этапы. Необходимо, чтобы задачи были логически взаимосвязаны; интересно поставлены; стимулировали как логические, так и интуитивные процедуры мышления; каждый новый вопрос давал бы новый, неожиданный взгляд на задачу.

И педагогу, мучащимся могут быть рекомендованы наиболее типичные эвристические вопросы.

Эвристические вопросы, стимулирующие решение творческих задач

(составлены на основе рекомендаций Д. Пойи)⁸

1. Нужно ясно понять предложенную задачу, а для этого поставить перед собой вопросы: что неизвестно? Что дано? В чем состоит условие? Возможно ли удовлетворить условию? Достаточно ли условие для определения неизвестного? Или недостаточно? Или чрезмерно? Или противоречиво? Сделайте чертеж. Введите подходящее обозначение.

Разделите условие на части. Постарайтесь записать их.

2. Поиск идеи решения и составление плана решения. Как найти связь между данными и неизвестными? Не известна ли вам какая-нибудь родственная задача? Нельзя ли ею воспользоваться? Нельзя ли использовать метод ее решения? Не следует ли ввести какой-либо вспомогательный элемент, чтобы воспользоваться прежней задачей? Нельзя ли сформулировать задачу иначе, проще? Нельзя ли придумать более доступную задачу? Более общую? Более частную?

Аналогичную задачу? Нельзя ли решить часть задачи, удовлетворить часть условий? Нельзя ли извлечь что-либо полезное из данных? Все ли данные и условия вами использованы? Приняты ли во внимание все понятия, содержащиеся в задаче?

3. Осуществление плана. Осуществляя план решения, контролируйте каждый свой шаг. Ясно ли вам, что предпринятый вами шаг правилен? Сумеете ли вы доказать, что он правилен?

4. Контроль и самоконтроль полученного решения. Нельзя ли проверить результат? Нельзя ли проверить ход решения? Нельзя ли получить тот же результат иначе? Нельзя ли проверить правдоподобность полученного результата? Нельзя ли в какой-нибудь другой задаче использовать полученный результат? Нельзя ли решить задачу, обратную этой?

Достоинство метода эвристических вопросов заключается в его простоте и эффективности для решения любых задач. Эвристические вопросы особенно развивают интуицию мышления, общую логическую схему решения творческих задач.

Недостатки и ограничения этого метода заключаются в том, что он не дает особо оригинальных идей и решений и, как другие эвристические методы, не гарантирует абсолютного успеха в решении творческих задач. Не следует также превращать метод эвристических вопросов в «эвристическую мышеловку» для учащихся, на это обращали внимание советские педагоги еще в 20-30-е годы. Так, А. П. Пинкевич, критикуя злоупотребления педагогов и дробление вопросов, постановку бесконечного числа мелких вопросов в процессе использования эвристического метода, писал: «Больше всего в этом грешат методисты, применяющие так называемый эвристический метод, метод вопросов и ответов, где на каждом шагу перед мыслью ребенка расставляется «мышеловочная индукция»¹.

Метод многомерных матриц

Этот метод среди исследователей и изобретателей также известен как метод «Морфологического ящика» или метод «морфологического анализа». Наиболее полное обоснование и практическое применение это метод получил при разработке системы реактивных двигателей швейцарским ученым Ф. Цвики. С опорой на этот метод Ф. Цвики получил значительное число изобретений. Анализируя проблемы, которые чаще всего стоят перед исследователями или изобретателями, Ф. Цвики разделил их на три больших класса:

1) проблемы, для решения которых можно использовать сравнительно небольшое число уже известных элементов;

2) проблемы, для решения которых требуется использовать еще не известные новые элементы;

3) проблемы больших чисел.

Исходная идея метода многомерных матриц в решении творческих задач заключается в следующем. Поскольку новое очень часто представляет собой иную комбинацию известных элементов (устройств, процессов, идей и т.д.) или комбинацию известного с неизвестным, то матричный метод позволяет составить такую комбинацию не путем проб и ошибок, а целенаправленно и системно. Таким образом, метод многомерных матриц базируется на принципе системного анализа новых связей и отношений, которые проявляются в процессе матричного анализа исследуемой проблемы.

Нельзя не заметить, что наименование метода «морфологический ящик» для целей обучения является не совсем удачным, так как это название не столько отражает суть метода, сколько создает ореол таинственности и значительности. К тому же часто никакого «ящика» не получается, а в поисках новых идей удается решить проблему, используя анализ двухмерной матрицы.

Достоинством метода многомерных матриц является то, что он позволяет решить сложные творческие задачи и найти много новых, неожиданных, оригинальных идей.

Наряду с достоинством имеются и недостатки, ограничивающие применение метода многомерных матриц. Даже при решении задачи средней трудности в матрице могут оказаться сотни вариантов решений, выбор из которых оптимального оказывается затруднительным.

Он не гарантирует, что будут учтены все параметры исследуемой системы. Применение метода требует определенного навыка и мастерства и со стороны преподавателя, и со стороны учащегося.

Эвристические правила применения метода многомерных матриц

Для педагога	Для учащихся, студентов
1. Помните, что метод многомерных матриц дает положительные результаты как на этапе выявления проблемы (противоречий), так и в процессе разработки новых идей и их всевозможных комбинаций.	
2. При составлении матриц добивайтесь полного перечня признаков (характеристик, идей, процессов) с целью их системного анализа.	
3. Старайтесь преодолеть у учащихся стремление к поверхностному анализу вновь полученных комбинаций элементов.	3. Не спешите отбросить вновь найденную идею, а стремитесь всесторонне ее осмыслить и проанализировать.
4. Побуждайте учащихся к поиску не любых, а оригинальных оптимальных идей и решений.	4. При построении матриц целесообразно использовать более 7 элементов, т.е. двумерная матрица должна быть не более 7х7 (7 — оптимальное число признаков, более которого их трудно удержать в оперативной памяти).
5. Помните основные этапы применения многомерных матриц:	
а) Уточнение формулировки проблемы.	
б) Выделение всех возможных параметров объекта исследования или изобретения.	
в) Систематизация, а при возможности классификация выделенных параметров (признаков, процессов, идей и т.д.) объекта исследования или изобретения.	
г) Построение многомерной (вначале двумерной) матрицы для целей системного анализа возможных комбинаций, сочетаний (параметров, признаков, процессов, идей и т.д.) объекта исследования и изобретения.	
д) Системный анализ и критическая оценка всевозможных комбинаций, исследуемых или конструируемых элементов с точки зрения оптимальности их практического применения для достижения поставленной цели.	
е) Отбор из всех возможных комбинаций наиболее приемлемой и рациональной.	

Метод инверсии

Метод инверсии представляет собой один из эвристических методов учебно-творческой деятельности, ориентированный на поиск решения творческой задачи в новых, неожиданных направлениях, чаще всего противоположных традиционным взглядам и убеждениям, которые диктуются формальной логикой и здравым смыслом.

Изобретатели давно обратили внимание на то, что часто в ситуациях, когда стереотипные приемы, процедуры мышления оказываются бесплодными и заходят в тупик, естественно предположить, что оптимальной является принципиально противоположная альтернатива решения. Например, ведется поиск прочности изделия и для этих целей стремятся увеличить его вес, конструкцию делают цельнометаллической, в то время как лучших результатов удастся достигнуть путем решения задачи в противоположном направлении, например, уменьшить вес конструкции, сделав ее полой.

Другой пример. Объект исследуется с его внешней стороны. Это традиционный подход, который исчерпал себя и не дает новых оригинальных решений. В этих ситуациях целесообразно рассмотреть этот же объект с внутренней стороны.

Заметим, что этот метод иногда, например, в психологической литературе, не без основания называют также методом обращения. Так, А. Ф. Эсаулов приводит классический пример решения задачи методом обращения (или по терминологии, которой придерживаются большинство изобретателей, методом инверсии): гениальное изобретение ракеты К. Э. Циолковским². В своей повести «Вне земли» К. Э. Циолковский писал, что «придумал пушку, но пушку летающую, с тонкими стенками и пускающую вместо ядер газы...»³.

Метод инверсии базируется на принципе дуализма, диалектического единства и оптимального использования противоположных (прямых и обратных) процедур творческого мышления (анализа и синтеза, дивергентного и конвергентного мышления).

Несомненными достоинствами метода инверсии является то, что он позволяет развить диалектику мышления учащихся, отыскивать выход из, казалось бы, безвыходных ситуаций, находить оригинальные решения, порой весьма неожиданные, творческих задач различного уровня трудности и проблемности.

Эвристические правила применения метода инверсии

<i>Для педагога</i>	<i>Для учащихся, студентов</i>
1. Побуждайте учащихся к неоднократной переформулировке задачи с целью ее глубокого осмысления.	1. Начните решать задачу с ее переформулировки. Нельзя ли сформулировать задачу, обратную данной.
2. Чаще наряду с прямой задачей ставьте перед учащимися обратные задачи.	2. Помните, что инверсия — поиск идей в направлениях, противоположных традиционным взглядам, убеждениям, противоположных здравому смыслу и формальной логике.
3. Выработайте у учащихся диалектику анализа и рассуждений.	3. Всякой идее ищите контридею.
4. Побуждайте учащихся в процессе решения творческих задач использовать противоположные процедуры, средства.	4. Стремитесь в процессе решения творческих задач использовать противоположные процедуры, средства.

Недостатками и ограничениями этого метода является то, что он требует от учащихся достаточного высокого уровня творческих способностей, базисных знаний, умений и опыта учебно-творческой деятельности. Отмечаются также педагогические трудности в подборе и конструировании творческих задач, которые требовали бы применения метода инверсии.

Метод эмпатии (метод личной аналогии)

Метод аналогий всегда был важным эвристическим методом решения творческих задач. Процесс применения аналогий является как бы промежуточным звеном между интуитивными и логическими процедурами мышления. В решении творческих задач используют различные аналогии: конкретные и абстрактные; ведутся поиски аналогий живой природы с неживой, например в области техники. В этих последних аналогиях могут быть в свою очередь установлены аналогии по форме и по структуре, по функциям, процессам и т.д.

В ситуациях мысленного построения аналога иногда хорошие эвристические результаты дает такой прием, как гиперболизация, например, значительное увеличение или, наоборот, уменьшение масштабов технического объекта или его отдельных узлов.

Чаще всего эмпатия означает отождествление личности этого человека с личностью другого, когда пытаются мысленно поставить себя в положение другого. Не случайно эмпатия, или личная аналогия, в решении творческой задачи понимается как отождествление человека с техническим объектом, процессом, некоторой системой. Когда применяется метод эмпатии, то объекту приписываю! чувства, эмоции самого человека; человек идентифицирует цели, функции, возможности, плюсы и минусы, например машины, механизма, со своими собственными. Человек как бы сливается с объектом, объекту приписывается поведение, которое возможно в фантастическом варианте. Таким образом, в основе метода эмпатии (личной аналогии) лежит **принцип замещения** исследуемого объекта, процесса другим. С учетом сказанного метод эмпатии — это один из эвристических методов решения творческих задач, в основе которого лежит процесс эмпатии, то есть отождествление себя с объектом и предметом творческой деятельности, осмысление функций исследуемого предмета на основе «вживания» в образ изобретения, которому приписываются личные чувства, эмоции, способности видеть, слышать, рассуждать и т.д.

Метод эмпатии применим к различным видам творческой деятельности (в рационализаторской, изобретательской, в процессе художественного творчества). В условиях применения метода эмпатии учащийся как бы сливается с объектом исследования, что требует огромной фантазии, воображения; происходит активизация фантастических образов и представлений, что приводит к снятию барьеров «здоровой мысли» и отысканию оригинальных идей. Метод эмпатии может широко использоваться не только в решении технических, но и, например, литературных задач, задач художественного творчества. Всем писателям свойственно высокое развитие способностей к эмпатии. Так, Гюстав Флобер говорил: «Мадам Бовари — это я!» А. М. Горький в статье «О том, как я учился писать», адресованной начинающим писателям, характеризуя творческий процесс, особое внимание уделял воображению и эмпатии: «В борьбе за жизнь и истинную самозащиту природа развила в человеке две мощные творческие силы: познание и воображение. Познание — это способность наблюдать, сравнивать, изучать явления природы и факты социальной жизни, короче говоря: познание есть мышление. Воображение тоже в сущности своей мышление о мире, но мышление по преимуществу образами, «художественное», можно сказать, что воображение — это способность придавать стихийным явлениям природы: и вещам человеческие качества, чувства, даже намерения. Мы читаем и слышим: «ветер плачет», «стонет», «задумчиво светит луна», «река нашептывала странные былины», «лес нахмурился», «волна хотела сдвинуть камень, он морщился под ее ударами, но не уступал ей», «стул крикнул, точно селезень», «сапог не хотел влезать на ногу», «стекла запотели», — хотя у стекла нет потовых желез»⁴.

Все это делает явления природы как бы более понятными для нас и называется «антропоморфизмом», от греческих слов: антропос — человек и морфе — форма, образ. Тут мы замечаем, что человек придает всему, что видит, свои человеческие качества, — воображает, вносит их всюду — во все явления природы, во все созданные его трудом, его разумом вещи. Есть люди, которым кажется, что антропоморфизм не уместен и даже вреден в искусстве словесном, но люди эти сами говорят:

«мороз щипал уши», «солнце улыбалось», «наступил май», они не могут не говорить: «дождь идет», хотя дождь не обладает ногами, «погода подлая», хотя явления природы не подлежат нашим моральным оценкам.

Эвристические правила применения метода эмпатии

<i>Для педагога</i>	<i>Для учащихся, студентов</i>
1. Помните, что в основе метода эмпатии лежит принцип личной аналогии, то есть приписывание объекту исследования личностных человеческих свойств и качеств.	
2. Расскажите учащимся, что значит «войти в образ», «вжиться в образ».	2. Приступая к решению творческой задачи, мысленно представьте себя на месте исследуемого объекта или процесса (этап «вхождения в образ»).
3. Объясните учащимся, как мысленно присвоить объекту исследования способности чувствовать, слышать, видеть, рассуждать, т.е. иметь человеческие качества и свойства.	3. Попытайтесь мысленно исследуемому объекту, процессу (или его отдельным частям) присвоить способности чувствовать, слышать, видеть, рассуждать, т.е. иметь человеческие свойства и качества.
4. Проиллюстрируйте учащимся на конкретных примерах, как вы сами применяете метод эмпатии (например, чтобы сконструировать новый вариант шестеренки, нужно себя мысленно представить шестеренкой).	4. После «вхождения в образ» рассуждайте как бы от «лица объекта» или какого-то компонента задачи, пока не возникнет продуктивная идея ее решения.
5. Достоинствами метода эмпатии являются его огромные, поистине неисчерпаемые возможности для развития фантазии, воображения и получения оригинальных решений творческих задач. Однако метод эмпатии позволяет получить чаще всего лишь идею решения задачи.	

К недостаткам и ограничениям этого метода следует отнести то, что на первых порах с его применением учащиеся много отвлекаются и даже развлекаются. Этот метод не воспринимается всерьез. Его освоение также требует много времени.

Метод синектики

Автором метода синектики считается Дж. Гордон, который получил разностороннюю подготовку в Гарвардском, Калифорнийском, Пенсильванском и Бостонском университетах. Сам термин «синектика» обозначает объединение разнородных элементов. Творческий процесс даже отдельного человека, с точки зрения Дж. Гордона, аналогичен творческому процессу коллектива людей, имеющих в совокупности разностороннюю подготовку.

В первую группу синектиков (она была организована в США Дж. Гордоном в 1952 году) входили люди разной квалификации и образования: архитектор, инженер, биолог, дизайнер. Неожиданно для всех эта группа сделала много изобретений.

Метод синектики получил дальнейшее развитие и теоретическое обоснование в работах Г. Я. Буша. Суть метода синектики заключается в следующем. На первых порах его применения идет процесс обучения «механизмам творчества». Часть этих механизмов авторы методики предлагают развивать обучением, развитие других же гарантируется. Первые называются «операционными механизмами» — к ним причисляют прямую, личную и символическую аналогии. Такие явления, как интуиция, вдохновение, абстрагирование, свободное размышление, использование не относящихся к делу возможностей, применение неожиданных метафор и элементов игры считают «неоперационными механизмами», развитие которых не гарантируется обучением, хотя может оказать на их активизацию положительное влияние.

В условиях применения метода синектики следует избегать преждевременной однозначной формулировки проблемы, творческой задачи, так как это сковывает дальнейший поиск решения. Обсуждение целесообразно начинать не с самой задачи (проблемы), а с анализа некоторых общих признаков, которые как бы вводят в ситуацию постановки проблемы, неоднократно уточняя ее смысл.

Не следует останавливаться при выдвижении идеи, если даже кажется, что уже найдена оригинальная идея и что задача уже решена. Если проблема (творческая задача) не решается, то целесообразно вновь вернуться к анализу ситуации, порождающей проблему, или раздробить проблему на подпроблемы.

В процессе применения метода синектики большое внимание уделяется использованию метода аналогий. Аналогия используется в самых различных видах: как личная (эмпатия), прямая, фантастическая и символическая. «Символическая аналогия» в свою очередь приняла форму конкретного приема, характеризующего в парадоксальной форме определенное понятие. Приведем пример использования символической аналогии, взятой из книги Г. Я. Буша:

Ключевое слово	Символическая аналогия
Храповой механизм	Надежная непрерывность
Ядро атома	Энергетическая непрерывность
Мишень	Фокальное стремление
Раствор	Взвешенная неразбериха ⁵

Как показали исследования, выдвижение идей и последующая их селекция во многом зависят от педагога, его мастерства, такта, находчивости, от его умения стимулировать творческое воображение учащихся. Он должен овладеть искусством задавать вопросы, давать подсказки, уточнения, разъяснения, вставлять реплики, которые бы растормаживали фантазию, воображение учащихся, то сужая, то расширяя поля поиска решения творческой задачи.

Критический отбор и оценку идей решения творческой задачи лучше осуществлять в несколько этапов. На первом этапе дается краткий анализ каждой выдвинутой цели, на втором — эти идеи целесообразно сгруппировать, далее критически проанализировать и отобрать наиболее оригинальные.

К достоинствам метода синектики относятся практически все, присущие эвристическим методам, на базе которых он разработан.

К недостаткам и ограничениям следует отнести следующее. Метод синектики не позволяет решать слишком специальные творческие задачи, он дает возможность отыскивать преимущественно оригинальные идеи решения. После применения метода более 30-40 минут продуктивность генерирования новых идей постепенно падает. Применение метода синектики требует высокого педагогического мастерства.

Эвристические правила применения метода синектики

<i>Для педагога</i>	<i>Для учащихся, студентов</i>
1. Помните, что метод синектики— это сложный эвристический метод, который базируется на методе "мозгового штурма", применения различного вида аналогий (словесной, образной, личной, т.е. эмпатии), инверсии, свободных ассоциациях и др. Поэтому методу синектики присущи все правила указанных ме-	
2. При комплектовании учебных групп, применяющих этот метод, лучших результатов добивается группа от 5 до 15 человек, когда ее члены имеют разные уровни способностей, профессиональных интересов и подготовки.	2. Максимально используйте ваш личный опыт: если есть, то профессиональные знания, умения.
3. Побуждайте учащихся к многократной переформулировке проблемы.	3. Преждевременное, поспешное, четкое формулирование задачи-проблемы сковывает поиск идей решения или дает тривиальные реше-
4. Не давайте учащимся успокоиться при появлении первой удачной идеи, ищите лучшую, оригинальную.	4. В процессе выдвижения идей используйте различные виды аналогий (конкретную и образную, семантическую, личную, т.е. эмпатию), чаще применяйте метафоры, элементы игры, рассуждайте вслух.
5. Побуждая учащихся к генерированию идей, чаще используйте такие вопросы: ну и что? Как вы себе это представляете? А что здесь нового? А что, если сделать наоборот? А если усилить (ослабить) этот эффект?	5. Анализируйте объект исследования с самых неожиданных точек зрения: внешних и внутренних, научных и житейских, в различных временных ситуациях и положениях.

Метод организованных стратегий

Одним из главных психологических барьеров в решении творческих задач является инерция мышления и неспособность решающего уйти, отказаться от наиболее очевидного способа и найти новый подход, новое направление в поисках идей решения. И если даже мы выбираем правильные направления (стратегии) поиска идеи решения, то возникают опасения, что мы упустили что-то главное, возможно, более оригинальную стратегию, идею.

В определенной мере преодолеть инерцию мышления поможет метод организованных стратегий.

В основе этого метода лежат: а) принцип самоуправления личности в выборе новых стратегий решения творческой задачи; б) принцип отстранения, т.е. рассмотрения объекта, предмета, процесса всякий раз с неожиданно новой точки зрения.

Эвристические правила метода организованных стратегий

1. В процессе решения творческой задачи записывайте все спонтанно возникающие у вас идеи (стратегии).
2. Наряду с использованием предлагаемых далее организованных стратегий используйте и проверяйте спонтанно возникающие стратегии.
3. Помните, что часто одна или несколько организованных стратегий хорошо дополняются спонтанно возникающими стратегиями.
4. В процессе решения творческой задачи целенаправленно используйте следующие стратегии.

I. Стратегии функционально-целевого анализа

1. Для чего это нужно сделать? (Анализ потребностей.)
2. Что нужно сделать? (Каковы цели решения задачи?)
3. Почему следует это сделать? (Анализ и синтез причин.)
4. Где следует это сделать? (Уточнить место действия.)
5. Когда это можно сделать? (Время действия.)
6. С помощью чего? (Средство.)
7. Как это сделать? (Метод.)

II. Стратегия анализа противоречия

1. Проанализируйте противоречие как оно есть, т.е. его исходное состояние.
2. Сформулируйте, конкретизируйте суть противоречия.
3. Усиьте противоречие, то есть доведите его до степени конфликта.
4. Рассмотрите противоречие в динамике, с начала его возникновения.
5. Осмыслите наиболее вероятные процедуры разрешения противоречия.
6. Проанализируйте, что произойдет, если противоречие будет разрешаться самотеком.
7. Выявите условия, при которых можно управлять процессом разрешения противоречия.

III. Стратегия преодоления барьера (препятствия)

1. Устраните препятствие.
2. Обойдите препятствие.
3. Разрешите препятствие.
4. Частично воздействуйте на препятствие.
5. Усиьте препятствие.
6. Преодолейте препятствие по этапам.
7. Воздействуйте на препятствие с неожиданной новой позиции или принципиально новыми средствами.

IV. Стратегии использования информации

1. Используйте известную вам информацию, применимую к решению данной задачи.
2. Соберите дополнительную информацию из смежных наук.
3. Используйте опыт других.
4. Преобразуйте информацию с учетом специфики задачи.
5. Избавьтесь от второстепенной информации.
6. Проверьте достоверность, точность, надежность информации.
7. Используйте принципиально новую и новейшую информацию.

V. Стратегии поиска идеи, противоположной общепринятой или наиболее очевидной

Если в процессе решения задачи все стремились:

1. Уменьшить что-то, а не лучше ли увеличить?
2. Ускорить что-то, а не лучше ли замедлить?
3. Расширить поле поиска, а не целесообразнее ли, наоборот, сузить?
4. Рассмотреть явление в статике, а не проанализировать ли это в динамике?
5. Проанализировать прошлое, а не лучше ли осмыслить, что произойдет в будущем?
6. Соединить элементы, а нет ли возможности оставить их разъединенными?
7. Решить задачу сразу, а не лучше ли решать ее по частям?

VI. Стратегии оценочных суждений

1. Оцените сложность, трудность исходной ситуации.
2. Уточните критерии (признаки), по которым будут даны оценочные суждения.
3. Оцените результаты наиболее важных этапов решения задачи.
4. Оцените степень риска.
5. Оцените достоинства и недостатки каждого варианта решения.
6. Сравните и оцените наиболее оригинальные варианты решения задачи.
7. Сравните эталон — идеальный конечный результат с наиболее оригинальным, оптимальным вариантом решения.

VII. Стратегии принятия решений

1. Мысленно проиграйте, представьте наиболее оригинальное решение задачи в ее окончательном варианте.
2. Отмените решение, но обоснуйте почему.
3. Примите оригинальное, но временное решение.
4. Проанализируйте все возможные решения, продиктованные «здравым смыслом», и выбирайте из них наиболее эффективные.
5. Проанализируйте все возможные решения, которые выдвигаются вопреки здравому смыслу, оцените их эффективность.
6. Ищите серию поэтапных решений.
7. Примите окончательное решение.

Что дает применение эвристических методов в решении творческих задач?

Педагогические эксперименты, проводимые под нашим руководством в ряде школ города Казани, в процессе занятия со студентами Казанского университета, на курсах подготовки менеджеров, показали следующее.

В начале серии занятий с применением эвристических методов решения творческих задач существует своеобразный психологический барьер, суть которого в том, что обучаемые «скатываются» к обычной логической, традиционно применяемой методике решения творческих задач. Однако уже на втором-третьем занятии они приобретают «вкус» к эвристическим методам и начинают их применять со все большей и большей эффективностью. Это, вероятно, можно объяснить тем, что современные средняя и высшая школы в основном ориентированы на усвоение знания и развивают преимущественно логическое мышление, что не всегда способствует развитию интуитивного мышления, а в определенной степени даже тормозит его.

Эвристические методы могут найти широкое применение в проведении дискуссий-споров, совещании, деловых и специально организованных эвристических игр, главной целью которых является генерирование новых оригинальных идей по решению какой-либо проблемы, по разрешению какой-либо конфликтной ситуации.

5.8. КАК ВЕСТИ СПОРЫ, ДИСКУССИИ?

Мы часто говорим, что истина рождается в споре. Но истина может и погибнуть в споре под обломками личных мнений, взаимных оскорблений и обид.

Поэтому в процессе обсуждения любых проблем необходимо овладеть искусством ведения споров, дискуссий, чтобы направлять их в конструктивное, творческое русло.

Споры, дискуссии постоянно сопутствуют жизни отдельных людей и коллективов. Коллектив, где существует авторитарная система мышления, рано или поздно приходит к застою. Как бы ни был талантлив руководитель, но если в его коллективе отсутствуют плюрализм мнений, если он не владеет искусством спора, ведения полемики и дискуссии, то он становится узурпатором коллектива либо, что еще хуже, идет у него на поводу. Не случайно на страницах газет и журналов мы все чаще стали читать статьи с характерными названиями «Овладевайте искусством спора!», «Уважайте мнение меньшинства».

Академик Д. С. Лихачев, к мнению которого есть все основания прислушиваться, предостерегает нас: «...если человек не умеет отстаивать свое мнение, а умеет только слушаться, он может послушаться дурного человека, забыв о совести и чести. И ведь бывает, что первые ученики, глядящие в рот своему учителю, потом оказываются на самом деле иногда и плохими людьми, у них нет самостоятельности, у них нет умения отстаивать свою точку зрения... Умение отстаивать свою точку зрения крайне важно в нашей государственной и общественной жизни».

Поиск истины требует, как известно, сопоставления различных точек зрения, обсуждения и активной дискуссии-спора всех заинтересованных сторон.

Дискуссия-спор позволяет активно формировать у ее участников умение сопоставлять различные подходы, точки зрения, аргументирование отстаивать свою позицию, свои взгляды, убеждения, свое видение способов, средств решения того или иного вопроса. В условиях демократического общества мы должны овладевать искусством спора, активной полемики и борьбы мнений, так как истина выявляется не в декларациях, а в доказательном, аргументированном обосновании своей точки зрения, своей позиции.

Правила ведения дискуссий-споров

Не допускается подмена логического доказательства ссылкой на авторитетное мнение.

В процессе дискуссии-спора необходимо четко очертить круг обсуждаемых вопросов, перечень и последовательность решаемых проблем.

Хорошими стимулами процесса дискуссии-спора являются реплики типа «это интересная мысль», «давайте коллективно подумаем», «так ли я вас понял?»

Выслушайте все аргументы и контраргументы.

Не спешите обобщать, делать выводы.

Опровергая, не переходите на личностное обвинение и тем более «не вешайте ярлыков».

Помните: в дискуссии побеждает более хладнокровный спорщик силой своих аргументов, а не эмоций.

Аргументируя, опирайтесь на законы логики:

— истинность тезиса может быть косвенно доказана путем опровержения противоположного;

— всякая мысль должна быть обоснована другими мыслями, истинность которых доказана практикой.

Участники дискуссии, как правило, находятся в сложных взаимоотношениях, поэтому иногда неудачно оброненное слово, реплика может оскорбить, унижить вашего оппонента.

Десять правил ведения дискуссии-спора

1. Споря, правильно поставьте цель, четко определите предмет спора, уточните смысл ведущих понятий, которыми оперирует оппонент, следите за доказательностью суждений.

2. Не бойтесь усомниться в правоте собственной точки зрения, «усомниться в самом себе — выющее искусство и сила» (Фейербах).

3. Чтобы понять своего оппонента, нужно хотя бы временно мысленно встать на его сторону, проанализировать проблему и способы ее решения с его точки зрения, т.е. применить так называемый «принцип сочувствия».

4. Беседуя, обсуждая, споря, ищите истину, а не навязывайте свою точку зрения и тем более не поучайте других.

5. Споря, избегайте монолога, следите за аргументами оппонента, не упуская из вида цель спора.

6. Учитесь правильно задавать вопрос своему оппоненту, чтобы в ответе высветились слабые стороны позиции оппонента.

7. Споря, опирайтесь на фаты, т.к. «факты — упрямая вещь».

8. Избегайте слов «Я убежден», «Мне кажется», «Как считает большинство...».

9. Если есть необходимость, то разбейте обсуждаемую проблему на под-проблему, на ряд взаимосвязанных вопросов.

10. Ведите спор не ради спора, а используйте его как средство для достижения истины.

В процессе спора, дискуссии нелишне также помнить:

Чем человек менее компетентен и менее образован, тем он чаще бывает зачинщиком спора. Спорщики чаще всего, доказывая свой тезис, в процессе спора скатываются на позицию, не соответствующую первоначальной. В стремлении «загрызть» друг друга некорректные спорщики часто переходят границы дозволенного и переходят от аргументации к навешиванию ярлыков и оскорблениям. Лучший прием против спорщика — дать **ему** основательно выговориться. Замечено также, что в споре выигрывает часто не тот, кто более аргументированно отстаивает свою позицию, а тот, кто не лишен чувства юмора и остроумия. В процессе спора нелишне обратить внимание не только на то, что вас разъединяет, но и на то, что вас объединяет.

5.9. ИСКУССТВО СТАВИТЬ ВОПРОСЫ, ДЕЛАТЬ РЕПЛИКИ, ЗАМЕЧАНИЯ

Философ Иммануил Кант заметил, что «уметь правильно задать вопрос есть уже важный и необходимый признак ума и проницательности». Овладение искусством ведения дискуссии, спора невозможно без развития умений ставить вопросы, делать реплики, замечания.

Постановкой удачно сформулированного вопроса можно достичь различных целей. Эти цели можно условно разделить на конструктивные и деструктивные.

Конструктивный подход к постановке вопроса, как правило, преследует позитивные цели, например: уточнить позицию собеседника, оппонента; проиллюст-

рировать свою осведомленность и компетентность по обсуждаемой проблеме; перевести монологическое выступление в диалог; активизировать ход дискуссии; перехватить инициативу и увести ее в нужное для вас русло; показать свою личную заинтересованность в обсуждаемом вопросе, помочь оппоненту раскрыть более глубоко процесс поиска истины, с тем чтобы прийти к соглашению.

Однако не все вопросы, реплики, замечания имеют продуктивную направленность и позитивные мотивы, которыми руководствуются участники дискуссии, спора. Всем известно, что есть любители задавать каверзные вопросы, которые преследуют деструктивные цели: помешать оппоненту удачно выступить, показать его некомпетентность;

расколоть аудиторию, усилить конфронтацию; опорочить идеи оппонента, его подхода к решению проблемы; скомпрометировать ценные инициативы; показать нежизнеспособность, теоретическую или практическую малозначимость предлагаемых подходов, способов решения проблемы; существенно ослабить позицию оппонента; побудить оппонента пойти на частичные или существенные уступки и др.

Искусство ставить вопросы зависит от многих факторов и условий, но в первую очередь от того, владеете ли вы приемами постановки вопросов и насколько удачно их используете. Поэтому, далее сосредоточим внимание на особенностях постановки вопросов и их специфике.

Провоцирующий вопрос. Его цель спровоцировать оппонента на конфронтацию, создать ситуацию, в которой бы он потерял самообладание, как говорят, «вышел из себя» и наговорил дерзостей и глупостей. Вопрос провокационного характера, как правило, задается в самый неподходящий момент, его чаще всего приберегают на тот случай, если другими способами добиться поставленной цели одной из спорящих сторон явно не удастся.

Озлобленный и «заведенный» противник уже не владеет собой в такой степени, как этого требует деловое обсуждение вопроса, проблемы. Он теряет самообладание и ведет себя менее гибко и осторожно, а значит, способен наделать массу глупостей. Какие контрприемы наиболее эффективны против вопроса-провокации?

Прежде всего спокойствие, самообладание. Если это невозможно, уместны будут контрвопрос, реплика, замечание, которые разоблачают истинные мотивы того, кто ставит провокационный вопрос. Идеальным приемом в данной ситуации будет чувство юмора, анекдот, рассказ забавной истории, которая бы позволила участникам дискуссии, спора несколько разрядиться, расслабиться.

Риторический вопрос. Это тип вопроса, который ставится как бы всем присутствующим. Это вопрос вообще и никому конкретно. Риторический вопрос—это вопрос, побуждающий к размышлению и не требующий конкретного ответа от кого-либо. Риторические вопросы часто ораторы используют для того, чтобы побудить слушателей к размышлению не вообще, а в нужном направлении для оратора.

Контрвопрос, который в процессе ведения дискуссии, спора как бы рикошетом возвращается к тому, кто ставит не вполне удобный, а часто провокационный вопрос. По существу, на вопрос вторая сторона отвечает вопросом и тем самым как бы создается видимость диалога. На самом деле достигается временный паритет противоборства, где нет победителя и побежденного, а есть уход от решения проблемы как с той, так и с другой стороны.

К контрвопросам, очевидно, следует прибегать в крайних случаях, когда другие приемы ведения дискуссии, спора, переговоров не срабатывают или прямой ответ на поставленный вопрос не уместен либо не желателен.

Уточняющий вопрос. Постановка такого вопроса требует дополнительной информации, а чаще всего уточняет позиции сторон по обсуждаемой проблеме. Уточняющий вопрос, как правило, начинается со слов: **кто, что, почему, когда, сколько, каким образом.** Постановкой такого вопроса как бы «выуживается» информация о позиции сторон, участвующих в дискуссии, споре. Не случайно уточняющий вопрос часто начинается со слов «Так ли я вас понял...».

Вопрос, требующий однозначного конкретного ответа. Этот вопрос используется обычно тогда, когда позиция противника размыта, его истинные мотивы, цели не ясны. Вопрос, требующий конкретного ответа, позволяет вам более четко представить позицию собеседника, получить более конкретную информацию по интересующему вас вопросу. Это бывают, как правило, вопросы, требующие однозначного ответа на вопросы типа: **когда, сколько, кто, что, почему, каким способом, с какой целью.** От такого типа вопросов трудно уйти. Они требуют чаще всего ответов либо «да», либо «нет», либо точной аргументации с использованием цифр, дат, конкретного фактического *материала*.

Такого типа вопросы бывают наиболее полезны и продуктивны на завершающих этапах дискуссии, спора, ведения переговоров. Но, как показывает практика, их преждевременная постановка, поспешная их формулировка не дают высветить взаимные позиции, обсудить все наиболее значимые альтернативы и подходы к решению обсуждаемой проблемы.

Вопрос профессионала, или вопрос, требующий глубоких профессиональных знаний, специальной подготовки. Такого типа вопросы любят задавать «спецы», знатоки своего дела, стремящиеся показать дилетантский подход участников спора, дискуссии к решению проблемы.

Автору этих строк приходилось неоднократно наблюдать, как, например, при защите кандидатских и даже докторских диссертаций вопросы типа: «Почему при анализе статистического материала вы использовали критерий χ^2 , а не критерий Стьюдента?» ставили диссертантов в тупик. Педагоги, имеющие гуманитарное образование, терялись и не знали, что ответить, так как не владели методами математической статистики и их практическим применением.

В процессе ведения спора, дискуссии не меньшее значение имеют реплики и замечания.

Реплики, замечания, которые произносят по ходу дискуссии, спора, также могут быть конструктивного и деструктивного характера.

К **конструктивным** могут быть отнесены такие реплики, замечания, которые создают позитивный настрой ведения дискуссии, спора и служат поиску истины. К ним можно отнести следующие:

Предостерегающие, например, «Давайте не будем решать все проблемы сразу! Лучше обсудим их по частям».

Успокаивающие: «Все делают ошибки, и вы — не исключение! Не спешите, давайте спокойно проанализируем ситуацию еще раз».

Одобряющие: «Вы так аргументирование все обосновали, что с вами трудно не согласиться!»

Уточняющие: «Не могли бы вы разъяснить свою позицию по этому вопросу...», «Вы действительно в это верите...»

Констатирующие: «Итак, по первому вопросу наши точки зрения совпали!»

Разъясняющие: «В этом вопросе моя точка зрения резко расходится с вашей, так как...»

К **деструктивным** репликам и замечаниям могут быть отнесены все те, которые создают дополнительные барьеры и трудности в ведении дискуссии, спора или ведут к их срыву. Приведем наиболее характерные примеры:

Провоцирующие, например: «Вы много говорили, но не ясно, что вы хотели сказать», не из приятных. К тому же она провоцирует обострение спора.

Скептические: классическим примером может служить афоризм Сократа: «Я знаю лишь одно — что я ничего не знаю. Другие не знают даже этого».

Злобствующие. Известен случай, который произошел с лидером консерваторов Уинстоном Черчиллем в английском парламенте. Черчилль любил «щипать» своих оппонентов-лейбористов. В процессе полемики одна пожилая, к тому же очень красивая дама-лейбористка в пылу спора бросила: «Мистер Черчилль, вы несносны! Если бы я была вашей женой, то подлила бы вам в кофе яд!» На что невозмутимый потомок герцогов Мальборо, выдержав паузу, окинув соболезнующим взглядом разгневанную леди, промолвил: «Если бы вы были моей женой, то я бы этот яд с наслаждением выпил...»

Угроза: в процессе спора, переговоров очень опасны реплики типа:

«Если вы будете так настаивать на своем подходе к решению проблемы, то мы ни о чем не договоримся!» Эта реплика, с одной стороны, звучит как угроза уйти от переговоров, с другой стороны, как ультиматум, нежелание понять и принять вашу позицию.

Пouchение: «Вам не следует настаивать на вашем подходе к решению проблемы, так как...»

Уход от проблемы: «Давайте обсудим что-нибудь еще...», «Давайте поговорим о чем-нибудь другом!»

Лесть: типичным примером может служить фраза типа: «Иван Иванович, как всегда, мы с большим вниманием выслушали ваше выступление и почерпнули для себя много ценного...» Эта, по существу, неприкрытая лесть может быть использована и истолкована весьма по-разному. Она может быть понята и как злая ирония. Все зависит от ситуации и от того, какого уровня выступление действительно состоялось.

Итак, мы привели наиболее характерные примеры реплик и замечаний'. В любом случае всегда следует иметь в виду и помнить: вопрос, реплика, замечание — это сильные средства в процессе спора, переговоров, разрешении конфликта. И важно, чтобы всем набором этих средств вы искусно научились пользоваться.

5.10. КОНТРПРИЕМЫ ПРОТИВ НЕКОРРЕКТНОГО ВЕДЕНИЯ СПОРА

Ситуация спора часто перерастает в конфликтную, когда одна из сторон проявляет некорректное поведение или допускает некорректные суждения по отношению к другой. Для того чтобы не допустить перерастания спора в конфликт, необходимо против каждого «запрещенного» приема применить контрприем.

Предлагаем вашему вниманию таблицу, в которой наглядно показаны приемы некорректного ведения спора и его контрприемы.

Приемы некорректного ведения спора	Контрприемы против некорректного ведения спора
1. Неуважительное отношение к оппоненту, которое выражается в словах, жестах, мимике.	1. Пресекать неуважительное отношение в самом начале, не обостряя отношения, но давая понять, что вы как участник спора имеете на то все основания. В случае если это не помогает, то следует повторно, но уже в более речкой форме напомнить об этом.

2. Уклонение от предмета обсуждения, спора.	2. Остановка спора. Возвращение к его началу, акцентирование внимания на истинном предмете обсуждаемой проблемы. Указание на ошибки оппонента.
3. Опора на достоверные аргументы и факты подменяется ссылкой на мнения, которые в данном вопросе не являются авторитетными.	3. Аргументированный доказательный показ того, что мнение, авторитет, на которые ссылается ваш оппонент, таковыми применительно к обсуждаемому вопросу не являются.
4. Акцентирование внимания на мелочах, малых просчетах и ошибках, их преувеличение.	4. Показ главного, основного, сопоставление его с второстепенным. Показ роли и значимости приоритетного, основного в вашей аргументации и споре.
5. Подмена понятии, их нечеткое, произвольное толкование.	5. Четкое определение понятий, перечисление их основных признаков.
6. Аргументы «за» упоминаются вскользь, а аргументы «против» муссируются и обыгрываются как главные.	6. Расстановка акцентов на главном, на том, что является приоритетным и основным в данном споре.
7. Ложное обобщение, когда малозначительный факт, малозначимое явление возвеличиваются, а основное характеризуется как второстепенное.	7. Разоблачение ложности и неправомерности обобщений и выводов. Аргументированный показ малозначимости фактов, на базе которых делаются обобщения и
8. Муссирование красивых слов, которые прикрывают истинные намерения и устремления. Например, политические противники, используя слово «демократия», «свобода», «социальная защита», зачастую примыкают к реакционным политическим течениям.	8. Разоблачение истинных устремлений и поступков оппонента.
9. Эгоцентрический, сугубо личный подход к решению проблем.	9. Показ пагубности субъективно-личностного подхода к решению проблемы. Четкая характеристика других, более значимых аспектов, подходов к решению проблемы.
10. Подмена конструктивного подхода деструктивным.	10. Последовательное разоблачение ложности и деструктивности ведения спора и аргументированный показ принципиально другого в своей основе, конструктивного подхода и того, что он дает.
11. Ссылка на свидетельства очевидцев, которые якобы были участниками событий.	11. Предложить оппоненту доказать истинность его утверждений о действительных участниках событий. Если таких доказательств нет, то считать утверждения оппонента несостоятельными.
12. Одностороннее освещение событий.	12. Показ возможностей системного, многомерного подхода к анализу событий.
13. Смешение полуправды с явной ложью.	13. Последовательное разоблачение ложных и неправдоподобных утверждений и

14. Муссирование враждебных слухов.	14. Спросить: «Откуда исходит информация? Вы ее проверили? Кто был очевидцем событий?» После чего показать несостоятельность враждебных слухов.
15. Представление серьезных событий в комедийно-неприглядном, анекдотическом виде.	15. Покачать злонамеренность использованного приема, злой умысел его исполнителя.

Нетрудно видеть, что многие, если не все приемы некорректного ведения спора ведут к конфликту и провоцируют его. Поэтому гибкое, творческое применение контрприемов может существенно разрядить обстановку и даже предотвратить конфликт. Чтобы овладеть контрприемами против некорректного ведения спора, следует использовать серию тренировочных упражнений, которые приведены в конце книги.

В связи с этим мы предлагаем для каждого приема и контрприема против некорректного ведения спора придумать ситуацию, которая бы иллюстрировала применение соответствующих приемов.

5.11. КАК ОПРОВЕРГАТЬ ОБВИНЕНИЕ?

Существует множество приемов и способов опровержения обвинения. Нам представляется, что в этом вопросе нелишне обратиться к советам классиков античной риторики, например Аристотеля. В их трудах мы находим много ценных советов, которые не утратили своего значения и по сей день.

Итак, попытаемся дать описание наиболее характерных способов опровержения обвинения, которые сформулированы с учетом рекомендаций Аристотеля.

Первый способ заключается в том, что опровергающий пользуется тем же, чем и обвиняющий, чтобы развеять негативное обвинение.

Пример: вас обвиняют, что вы опоздали на собрание. В ответ на обвинение вы говорите, что сам обвиняющий иногда задерживает начало собрания.

Второй способ состоит в том, чтобы идти как бы на поводу у обвиняемого, утверждая, что это не так вредно, не так страшно, как утверждает обвиняющая сторона.

Пример: вас обвиняют в опоздании на собрание. Вы утверждаете, что от того, что вы на несколько минут опоздали, ничего существенного не произошло. Началось же собрание и в ваше отсутствие.

Третий способ заключается в утверждении, будто опоздание совершено по ошибке (например, вы забыли про собрание).

Пример: вас обвиняют, что вы опоздали на собрание. Вы оправдываетесь тем, что это от вас не зависело, т.к. долго не было транспорта, опоздал автобус и т.д.

Четвертый способ заключается в том, что обвиняемый находит вескую причину, ради которой совершен поступок.

Пример: вас обвиняют в опоздании на собрание. Вы отвечаете, что были у зубного врача. Там задержались и потому опоздали.

Пятый способ заключается в возведении обвинения на самого обвиняющего.

Пример: вас обвиняют в опоздании на собрание. Вы говорите обвинителю, что виноват сам организатор собрания, т.к. в объявлении не было точно указано место (аудитория), где будет проходить собрание. И поэтому вы опоздали.

*. См.: Античные риторики. — М.: МГУ, 1978. — С. 155.

Шестой способ заключается в том, что вы не виноваты, как и в прошлый раз, когда вас также обвиняли.

Пример: вас обвиняют в опоздании, вы утверждаете, что вы снова опоздали, но, как и в прошлый раз, вы не виноваты, так как опять очень неудачно выбрано время начала собрания.

Седьмой способ заключается в том, что вы соглашаетесь с тем, что вас обвиняют, но вы не хотели этого делать.

Пример: когда Еврипида обвинили в клятвопреступлении, то он сказал: «Мой язык принес клятву, но мое сердце не произнесло ее».

Восьмой способ заключается в том, что обвинитель пространно хвалит за хорошее, но в конце, чтобы свести это хорошее на нет, осуждает вас в мелочах.

Пример: вы многое сделали в подготовке собрания, активно участвовали в процессе дискуссий при его проведении, но несколько опоздали к его началу. Ваш руководитель может вначале похвалить вас, а в конце заметить, что вы показываете плохой пример для других, опаздывая на собрания,

Девятый способ заключается в том, чтобы обвиняющий подчеркнул все плохое, выставив его в худшем свете, а задача обвиняемого, оправдываясь, утверждать, что совершенный поступок не заслуживает уж такого порицания, как на том настаивает обвинитель.

Пример: когда вас обвиняют в опоздании на собрание, то, оправдываясь, заявляете, что вы не самый большой нарушитель дисциплины в коллективе.

Десятый способ заключается в том, что вы внешне, по существу критики, обвинения в свой адрес согласны и заканчиваете свое оправдание фразой: «Да, я был не прав, но в сложившейся ситуации по-другому поступить было нельзя!»

5.12. Тест «ПРОВЕРЬТЕ СВОИ КОММУНИКАТИВНО-ЛИДЕРСКИЕ СПОСОБНОСТИ»

Роль и значение коммуникативно-лидерских способностей трудно переоценить. Быть лидером в различных ситуациях делового общения — дискуссиях, спорах, переговорах нелегко. Проблемы коммуникативно-лидерских способностей в разных аспектах исследовались философами Г. Я. Бушем, В. С. Библером, психологами А. А. Леонтьевым, Г. М. Кучинским, педагогами А. С. Макаренко, В. Г. Сухомлинским и многими другими.

Поскольку в реальной практике общения, в процессе творческих дискуссий и споров, разрешения конфликтных ситуаций мы встречаемся с людьми, часто обладающими противоположными свойствами и качествами, характеризующими коммуникативно-лидерские способности личности, то, очевидно, можно использовать полярные шкалы и методики их оценки.

Например, есть люди, которые весьма категоричны в своих суждениях. Другие, рассуждая о какой-либо проблеме, склонны сомневаться и искать истину в процессе дискуссии вместе с собеседником, т.е. для последних характерен не категоричный, а эвристический стиль общения.

Мы предлагаем тест на самооценку коммуникативно-лидерских способностей.

При ответах на вопросы стремитесь быть предельно откровенными. Если вы хотите получить о себе объективную информацию, то необходимо отвечать быстро, фиксируя в ответах те мысли, которые у вас возникают при первом прочтении вопроса.

1. Ниже перечислены 18 вопросов, характеризующих качества личности, которые вам присущи — одни в большей, а другие в меньшей степени. Оценка производится по трехбалльной шкале: *3 балла — присуще в большой степени, 2 балла — в несколько меньшей степени. 1 балл — еще меньше.*

- 1.1. Способность настоять на своем.
- 1.2. Независимость и оригинальность суждений.
- 1.3. Способность выступить с докладом, сообщением.
- 1.4. Способность вести дискуссию.
- 1.5. Напористость и даже непримиримость.
- 1.6. Доброжелательность, отзывчивость.
- 1.7. Исполнительность.
- 1.8. Способность подчинить своей воле других.
- 1.9. Эмоциональность, непосредственность.
- 1.10. Рациональный подход к делу.
- 1.11. Способность проводить свои идеи и жизнь.
- 1.12. Доступность в общении.
- 1.13. Серьезность, обязательность.
- 1.14. Чувство юмора.
- 1.15. Способность обстоятельно инструктировать.
- 1.16. Способность убедить собеседника.
- 1.17. Безразличное отношение к конфликтам в коллективе.
- 1.18. Способность понять каждого, войти в его положение.

2. Представьте себе, что вы в компании друзей, но в ней появились новые для вас люди. Оцените по трехбалльной шкале *роль, состояние и действия, которые для вас наиболее характерны*. — 3 балла, присущи, но в несколько меньшей степени — 2 балла, 1 балл — еще меньше.

- 2.1. Новые люди в компании, как правило, вас не очень устраивают.
- 2.2. Вы, как правило, придумываете оригинальное развлечение.
- 2.3. Вы произносите обстоятельную речь в честь виновника торжества.
- 2.4. Вы беседуете по душам.
- 2.5. Иногда у вас появляется чувство агрессивности.
- 2.6. Вы добродушны, доброжелательны.
- 2.7. Вы с удовольствием включаетесь во все розыгрыши, которые предлагают другие.
- 2.8. Вас, как правило, выбирают тамадой.
- 2.9. Иногда ваша излишняя эмоциональность не всем нравится.
- 2.10. Вы стремитесь пораньше уйти домой.
- 2.11. Вам приходится кое-кого довольно строго «поставить на место».
- 2.12. Вы свободно общаетесь с людьми любого уровня культуры и образования.
- 2.13. На развлечения вам часто бывает жаль времени.
- 2.14. Вы рассказываете смешные истории, анекдоты.
- 2.15. Вы предпочитаете вести деловые разговоры.
- 2.16. Вы стараетесь что-то внушить, кого-то убедить.
- 2.17. К конфликтам в компании, если они не касаются лично вас, вы относитесь равнодушно.
- 2.18. Почему-то именно вам пытаются излить душу

3. При разрешении конфликтных ситуаций вам удастся применить лучше и эффективнее одни приемы, действия и несколько хуже—другие. Оцените по трехбалльной шкале отдельно применительно к каждому вопросу *те приемы, действия, которые вам удастся применить лучше всего*, — 3 балла, несколько хуже — 2 балла, еще менее эффективно — в 1 балл.

- 3.1. *При разрешении конфликтной ситуации я придерживаюсь традиций и мнения коллектива.*
- 3.2. *Я пытаюсь найти оригинальный и неожиданный для многих способ разрешения конфликтной ситуации.*

- 3.3. *Предпочитаю отчитать каждого виновника конфликта в отдельности.*
- 3.4. *Аргументированно доказывать свою точку зрения.*
- 3.5. *Считаю, если конфликт принципиальный, то лучше ни в чем не уступать.*
- 3.6. *Всегда пытаюсь понять своего противника, его аргументы и доводы.*
- 3.7. *Лучше, если конфликт разрешает сам коллектив.*
- 3.8. *Думаю, что конфликтную ситуацию должен разрешать руководитель.*
- 3.9. *Я предпочитаю бурно, эмоционально отреагировать, например, сделать вид, что обижен.*
- 3.10. *В случае конфликта я не поддаюсь эмоциям, а стараюсь найти рациональный выход.*
- 3.11. *В случае конфликта я провожу свою точку зрения.*
- 3.12. *В случае конфликта я привлекаю на свою сторону как можно больше членов коллектива, чтобы воздействовать на своего противника через коллектив.*
- 3.13. *Конфликт—дело серьезное, а поэтому я не превращаю конфликт в шутку.*
- 3.14. *Мне часто удается выйти из конфликтной ситуации, используя шутку и юмор.*
- 3.15. *В условиях возникновения конфликта я предпочитаю собрать исчерпывающую информацию о конфликтующих сторонах, чтобы уладить спор мирным путем.*
- 3.16. *В условиях разрешения конфликта я делаю ставку на то, чтобы разобраться, кто прав, а кто виноват.*
- 3.17. *Я стараюсь не вникать в конфликт, если он меня не касается.*
- 3.18. *Мне чаще всего удается предвидеть заранее, что с данным товарищем возможна конфликтная ситуация.*

Полярная шкала коммуникативно-лидерских способностей (качеств) личности

Способности, качества личности	Полярная шкала оценок	Способности, качества личности
1. Консервативный	9876543210123456789	2. Эвристичный
3. Монологичный	9876543210123456789	4. Диалогичный
5. Агрессивный	9876543210123456789	6. Доброжелательный
7. Ведомый	9876543210123456789	8. Лидерский
9. Эмоциональный	9876543210123436789	10. Рациональный
11. Авторитарный	9876543210123456789	1 2. Демократический
13. Серьезный	9876543210123456789	14. Юмористический
15. Инструктирующий	9876543210123456789	16. Внушающий
17. Безразличный	9876543210123456789	18. Сопереживающий

9 баллов — очень высокий уровень развития способностей,
8 баллов — высокий уровень,

7 баллов — значительно выше среднего,
6 баллов — чуть выше среднего,
5 баллов — средний уровень,
4 балла — чуть ниже среднего,
3 балла — ниже среднего,
2 балла — низкий уровень,
1 балл — очень низкий уровень.

При суммировании баллов по каждому качеству на вопросы теста вы можете набрать минимально 3 балла, максимально - 9 баллов.

Подсчет результатов по каждому качеству осуществляется простым суммированием оценок (баллов), которые вы себе поставили в ответах на все вопросы первой позиции, далее во второй позиции и т.д.

Цель применения предполагаемой методики — прежде всего расширить и углубить знания личности об уровне и характере своих коммуникативно-лидерских способностей, выявить сильные и слабые стороны. Кроме того, по доминированию тех или иных признаков выявить свой стиль общения в процессе ведения творческих дискуссий, свои способности к деятельности руководителя-лидера, а также получить информацию о том, какие качества необходимо развивать в первую очередь, на что при этом личность может с достаточным основанием опираться.

Для того чтобы диагностируемые качества раскрылись более глубоко, необходима 1-2-часовая дискуссия по интересной, но весьма спорной теме. Например, берется проблема «НЛО и гипотеза их происхождения». Обсуждение ведется по принципу малых групп: формируются конкурирующие малые группы по 5-7 человек, но не более 3-4 групп. Между ними ведутся творческие дискуссии на предмет, чья гипотеза правдоподобнее и оригинальнее.

Далее, используя метод независимых характеристик, каждое из выделенных качеств оценивается: а) самим учеником (студентом), б) затем ближайшим другом, товарищем, который вас хорошо знает, в) членом группы, который к вам относится критически. По трем оценкам находят среднее арифметическое. На основе выявления наиболее развитого качества можно сделать заключение о стиле общения личности, например, может доминировать «доброжелательный» стиль общения или, наоборот, «агрессивный». Но самое главное — выявить свои сильные качества среди коммуникативно-лидерских способностей и далее на этой основе строить программу самосовершенствования, саморазвития.

Как и любые способности, коммуникативно-лидерские проявляются и развиваются в процессе деятельности. В связи со спецификой коммуникативно-лидерских способностей их развитие требует активного включения в ситуацию общения, дискуссии, споров. Но, на наш взгляд, тем лицам, у которых общительность, как свойство личности, недостаточно развита, могут быть даны и некоторые более конкретные рекомендации.

Совет первый. Увеличьте число своих публичных выступлений. Даже в ситуации ощущения внутреннего барьера, боязни провала найдите в себе мужество преодолеть этот барьер и выступить. Но при этом выступайте по существу, с последующим анализом того, что у вас получилось, а что нет. Публичные выступления позволят вам мобилизовать себя и тем самым вы побудите себя к овладению приемами ораторского искусства.

Совет второй. Увеличьте время общения с людьми, которые вам интересны. Вы, вероятно, отмечали, что общение с одним человеком вас существенно обогащает, а время, потраченное на беседу с другим, уходит впустую. Поэтому ищите контактов с людьми, которые вам интересны, полезны и развивают вас в профессиональном, познавательном плане. Это существенно стимулирует

культуру общения, культуру вашего поведения как собеседника и полемика. В беседе с интересным человеком произвольно возникают вопросы, создаются ситуации, при которых вы высказываете и отстаиваете собственную точку зрения, которая необязательно должна совпадать с той, которую отстаивает ваш собеседник.

Совет третий. *Беседуя с людьми, развивайте свою наблюдательность.* Развитие коммуникативных способностей — это не только и даже не столько развитие умения говорить, не развитие болтливости, а развитие интеллигентности общения, которая базируется на наблюдательности. Размышляя, обратите внимание на то, как и с каких фраз начинает разговор ваш собеседник. Как он подкрепляет свою речь жестами, мимикой. За счет каких приемов, манер поведения, жестов ваш собеседник добивается выразительности, убедительности речи, поддерживает ваше внимание и интерес к себе. Понаблюдайте и поразмышляйте, почему один собеседник для вас представляет интерес, а другой вас отталкивает и даже раздражает.

Совет четвертый. *Не увлекайтесь монологом, ведите диалог!* Быть талантливым собеседником — это не только умение и способность быть интересным рассказчиком, это способность поддержать разговор, беседу, которая была бы взаимно интересна и полезна для обоих собеседников. Поэтому в ситуациях общения избегайте длинных монологов, а чаще, где это возможно, переходите на диалог, задавайте своему собеседнику вопросы, размышляйте и рассуждайте вместе с ним. А там, где это уместно, втягивайте своего собеседника в дискуссию, активно полемизируйте, но не упорствуйте, отстаивая свою точку зрения.

Совет пятый. *Поупражняйтесь входить в контакт с незнакомым человеком.* При низком уровне коммуникативных способностей очень трудно начать разговор с незнакомым человеком. Возникает много вопросов: с чего начать разговор? Как обратиться? Как отреагирует незнакомый вам человек? Но еще сложнее преодолеть психологический барьер и подойти к незнакомому человеку, не зная, как себя вести и с чего начать разговор. Поэтому поупражняйтесь входить в контакт с незнакомым человеком, и вы обретете для себя ряд новых умений. И прежде всего вы преодолеете барьер страха заговорить первым.

Совет шестой. *Постарайтесь понять свои достоинства, а главное, свои недостатки как собеседника.* Развитие любых, в том числе и коммуникативных способностей, требует постоянной рефлексии, осмысления того, что у вас получается, а что нет. Например, вы без труда входите в контакт с известным человеком, но теряетесь, если завязывается дискуссия и спор. Значит, ваша задача — учиться отстаивать свою точку зрения, обратить особое внимание на аргументацию и логику своих рассуждений. Вам требуется более тщательно подбирать примеры, факты, которые подтверждают ваши высказывания, суждения.

Совет седьмой. *Развивайте умение слушать других.* Слушая, попытайтесь уловить не только то, что говорит ваш собеседник, но главное, стремитесь понять его мотивы, цели, уяснить причины того, почему его речь убедительна, эмоциональна и выразительна, уловить особенности и недостатки его речи, его коммуникативные умения, особенности характера и многое другое, что вписывается в круг ваших непосредственных интересов. Вместе с тем стоит только вашему собеседнику уловить, что вы не слушаете, например, вы случайно посмотрели на часы, как интерес к продолжению разговора у вашего собеседника если не исчезает, то автоматически снижается.

Кроме того, для развития коммуникативно-лидерских способностей большое значение имеет ваша общая эрудиция и ваше общее развитие. Чем больше вы читаете, особенно классику, научную фантастику, и чем чаще вы посещаете

театры, музеи и выставки, чем больше вы путешествуете, тем больше у вас шансов входить в контакт с новыми интересными для вас людьми, тем более благоприятные условия вы создаете для саморазвития коммуникативно-лидерских способностей.

Не менее важен для саморазвития коммуникативно-лидерских способностей ваш словарный запас и ваша культура общения и поведения. Однако важно, чтобы вы правильно с учетом их значения, использовали новые, особенно иностранные слова. А для этого можно посоветовать чаще заглядывать в энциклопедический словарь и в другие словари и справочники.

5.13. Эвристическая игра «ИСКУССТВО ПОБЕЖДАТЬ В СПОРЕ»

Предлагаемая эвристическая игра рассчитана на 2-3 часа. Результат будет зависеть от того, каков интерес ее участников к проблемам, которые будут обсуждаться в дискуссии-споре.

Цель игры:

Развитие и оценка умений и способностей вести дискуссию-спор.

Проблематика дискуссии-спора:

В качестве проблем, выносимых на дискуссию-спор, могут быть взяты любые, но непременно интересные и актуальные для самих участников. Например, для старшеклассников и студентов могут быть предложены следующие вопросы:

1. Каков мой идеал творческой, конкурентоспособной личности?
2. В чем проявляются особенности творческой, интеллигентной и конкурентоспособной личности?
3. Как я представляю процесс саморазвития творческой, интеллигентной и конкурентоспособной личности?
4. Как реализовать себя творческой, интеллигентной, конкурентоспособной личности в условиях рыночных отношений?

Роли и задачи участников игры:

Ведущий игры — это, как правило, преподаватель, который рассказывает о замысле, основных этапах игры, задачах ее участников. Он направляет ход игры в нужное русло, стимулирует активность ее членов, следит за корректностью дискуссии-спора, окончательно подводит ее итоги.

Две конкурирующие между собой команды (по 7-10 человек), которые ведут дискуссию-спор по перечисленным выше вопросам.

Эксперты, которые оценивают участников дискуссии-спора: а) логику, аргументацию, б) культуру речи, владение приемами ораторского искусства, в) дают заключительные характеристики типов и психологических особенностей.

Задача экспертов — разработать критерии оценки и дать оценку конкурирующим между собой командам, а также психологические характеристики их членов.

Этапы эвристической игры:

Первый этап является организационным. На этом этапе ведущий формирует конкурирующие между собой команды. Ведущий (преподаватель) рассказывает о целях и правилах эвристической игры.

Наряду с созданием двух конкурирующих и ведущих между собой дискуссию-спор команд формируется и команда экспертов, которая оценивает степень эффективна нести ведения спора-дискуссии как в целом, так и отдельными ее участниками. При этом в задачу экспертов входит разработка критериев оценки эффективное та и успешности дискуссии-спора, который ведут между собой команды.

В качестве критериев могут быть взяты, например, следующие:

- а) доказательность и логичность суждений и выводов;

- б) разнообразие и эффективность применения приемов ведения спора;
- в) умение ставить вопросы и др.

Второй этап. Это сам процесс эвристической игры. Во время развертывания спора-дискуссии конкурирующие команды могут взять тайм-аут, для того чтобы продумать и найти новую неожиданную стратегию спора-дискуссии, повернуть полемику в нужное русло. На этапе тайм-аута команды с целью выработки новых оригинальных идей могут широко использовать эвристические методы («мозгового штурма», эмпатии, инверсии, ключевых вопросов, организованных стратегий, случайных ассоциации и др.). Активное использование именно этих методов и характеризует игру как эвристическую, т.е. постоянно ориентирующую ее участников на проявление творческого подхода в обсуждении и решении проблем.

Третий этап — подведение итогов эвристической *игры*. На этом этапе дается возможность высказаться каждому из экспертов, которые обосновывают как критерии своих оценок, так и результаты выступлений участников дискуссии-спора.

Задача экспертов — обосновать, какая из конкурирующих команд победила, а также выявить:

- а) самого дипломатичного,
- б) самого интеллигентного,
- в) самого авторитетного,
- г) самого творческого.

И в заключение эвристическую игру анализирует и подводит ее итога преподаватель-организатор. Он акцентирует внимание на ее ходе, достоинствах и недостатках, на тех удачных, спорных и вместе с тем творческих ситуациях, которые следует учесть в перспективе.

6. САМОРАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

6.1. КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ, ИНЦИДЕНТ, КОНФЛИКТ

Размышляя над проблемой конфликтов, правомерно задать себе вопрос, а что бы с нами было, если бы в нашей жизни не было конфликтов вообще? Жизнь была бы, вероятно, скучна и однообразна, рутина и застой сковали бы нас, а монотонность и однообразие жизни были бы просто невыносимы.

Но, к счастью, жизнь подбрасывает нам самые неожиданные конфликты и разнообразные нештатные ситуации.

Там, где есть мнения, отличающиеся друг от друга, где встречаются люди, имеющие различные представления о целях и способах их достижения, о планах и принципах жизнедеятельности, где не подавляется проявление человеческой индивидуальности и творчества, — с неизбежностью возникают конфликтные ситуации. Но как только возникла такая ситуация, мы испытываем дискомфорт и напряжение, которые часто приводят нас к стрессовой ситуации, выйти из которой порой бывает нелегко.

Если не для всех, то для большинства из нас характерно неумение находить достойный выход из конфликтной ситуации. Причем это легко объяснить тем, что, как правило, ни в школе, ни в вузе умению разрешать конфликты не обучают. Вместе с тем социальная педагогика и психология накопили богатый эмпирический и теоретический материал, который органически вписывается в ту новую область научного знания, которую мы называли конфликтологией.

Но вначале разберемся в сущности некоторых понятий, таких, как конфликт, инцидент, конфликтная ситуация и других. Однако, справедливости ради, следует заметить, что нижеприведенные определения возникли у нас не на пустом месте, а являются следствием анализа и обобщения исследований ряда социологов, психологов и педагогов, чьи работы приведены в списке рекомендуемой читателю литературы в конце книги.

Итак, чтобы конфликтология заработала как наука, нам необходимо ввести в оборот некоторые ее понятия. Перечислим их, дадим им определения и разъяснения.

Инцидент — это действие или совокупность действий участников конфликтной ситуации, провоцирующих резкое обострение противоречия и начало борьбы между ними.

Участник спора, переговоров, конфликтной ситуации - это субъект (лицо, группа, организация, государство), непосредственно вовлеченный во все фазы спора, переговоров, конфликтной ситуации.

Противник—это субъект (лицо, группа, организация, государство), который придерживается противоположной точки зрения по отношению к основной, исходной или непосредственно вашей.

Оппонент — это участник дискуссии-спора, имеющий точку зрения, взгляды, убеждения, аргументы, которые противоположны или отличны от основных, исходных или ваших.

Конфликтный человек — это человек, который чаще других создает конфликты и вовлекает в них других.

Конфликтная ситуация — это ситуация скрытого или открытого противоборства двух или нескольких сторон-участников, каждый из которых имеет свои цели, мотивы, средства или способы решения проблемы, имеющей личную значимость для каждого из ее участников.

Конфликт — это процесс резкого обострения противоречия и борьбы двух или более сторон-участников в решении проблемы, имеющей личную значимость для каждого из ее участников.

Чтобы отличить конфликт от конфликтной ситуации, советуем запомнить следующую «формулу»:

Проблема+конфликтная ситуация+участники
та+инцидент=конфликт.

Усиление конфликта — это процесс обострения противоречия и борьбы его участников.

Затухание конфликта — это процесс ослабления борьбы и постепенная гармонизация взаимоотношений участников конфликта.

Разрешение конфликта — это процесс нахождения взаимоприемлемого решения проблемы, имеющей личную значимость для участников конфликта и на этой основе гармонизация их взаимоотношений.

Сильный оппонент — это оппонент, который имеет более высокий уровень знаний, умений, способностей и личностных качеств в сравнении с другими участниками спора, переговоров, разрешения конфликта.

Спор, конфликт, переговоры имеют объект, **предмет, противоречия**. Определить, даже с учетом конкретной ситуации, особенно объект и предмет спора, конфликта, переговоров бывает нелегко.

Конфликт в отличие от спора имеет обостренное, часто до предела обостренное противоречие. Поскольку в дальнейшем нас в большей степени будут интересовать межличностные конфликты, то следует обратить внимание на противоречия, их порождающие.

Коллективное решение той или иной проблемы показывает, что мы прежде всего имеем разные мотивы и интересы.

Известный американский менеджер Ли Якокка не уставал повторять своим молодым коллегам, что «всегда следует представлять себе в уме интересы того человека, с которым имеешь дело». Однако источников конфликтов— противоречии, возникающих между людьми, значительно больше, чем только их интересы.

Источники конфликтов — это противоречия, а противоречия возникают там, где есть рассогласование:

- знаний, умений, способностей, личных качеств;
- функций управления;
- эмоциональных, психических и других состояний;
- технологических, экономических и других процессов;
- целей, средств, методов деятельности;
- мотивов, потребностей, ценностных ориентации;
- взглядов, убеждений;
- понимания, интерпретации информации;
- ожиданий, позиции;
- оценок и самооценок.

Однако важно видеть и знать не только те противоречия, которые порождают конфликты, но и различать типы и виды конфликтов.

По степени остроты противоречии, которые возникают, конфликты могут быть разделены на следующие типы: недовольство, разногласие, противодействие, раздор, вражда.

По проблемно-деятельностному признаку можно выделить, например, следующие типы конфликтов: управленческие, педагогические, производственные, экономические, политические, творческие и др.

По степени вовлеченности людей в конфликт могут быть выделены:

межличностные, межгрупповые, межколлективные, межгосударственные, межпартийные конфликты.

6.2. Тест «ОЦЕНКА УРОВНЯ КОНФЛИКТНОСТИ ЛИЧНОСТИ»

При ответе на вопросы теста из трех предлагаемых вариантов ответа выберите один и запишите его.

Вопросы:

1. Характерно ли для вас стремление к доминированию, т.е. к тому, чтобы подчинить своей воле других?
 - а) нет,
 - б) когда как,
 - в) да.
2. *Есть ли на работе люди, которые вас побаиваются, а возможно, и ненавидят?*
 - а) да,
 - б) затрудняюсь ответить.
 - в) нет.
3. *Кто вы в большей степени?*
 - а) пацифист,
 - б) принципиальный.
 - в) предприимчивый.
4. *Как часто вам приходится выступать с критическим и суждениями?*
 - а) часто,
 - б) периодически.
 - в) редко.
5. *Что для вас было наиболее характерно, если бы вы возглавили новый коллектив?*
 - а) разработал бы программу работы коллектива на год вперед и убедил бы коллектив в его целесообразности;
 - б) изучил бы, кто есть кто, и установил бы контакт с лидерами;
 - в) чаще бы советовался с людьми.
6. *В случае неудачи какое состояние для вас наиболее характерно?*
 - а) пессимизм.
 - б) плохое настроение,
 - в) обида на самого себя.
7. *Характерно ли для вас стремление отстаивать и соблюдать традиции коллектива?*
 - а) да,
 - б) скорее всего, да,
 - в) нет.
8. *Относите ли вы себя к людям, которым лучше скачать горькую правду в глаза, чем промолчать?*
 - а) да,
 - б) скорее всего, да,
 - в) нет.
9. *Из трех личных качеств, с которыми вы боретесь, чаще всего стараетесь изжить в себе?*
 - а) раздражительность.
 - б) обидчивость,
 - в) нетерпимость критики других.
10. *Кто вы в большей степени?*
 - а) независимый,

- б) лидер,
в) генератор идей.
11. *Каким человеком считают вас ваши друзья?*
а) экстравагантным,
б) оптимистом,
в) настойчивым.
12. *Против чего вам чаще всего приходится бороться?*
а) с несправедливостью.
б) с бюрократизмом,
в) с эгоизмом.
13. *Что для вас наиболее характерно?*
а) недооцениваю свои способности,
б) оцениваю свои способности объективно,
в) переоцениваю свои способности.
14. *Что вас приводит к столкновению и конфликту с людьми чаще всего?*
а) излишняя инициативность.
б) излишняя критичность,
в) излишняя прямолинейность.

Во- про- сы	Оценочные бал- лы ответов	Уровни развития кон- фликтности	Сумма баллов
1	а) 1 б) 2 в) 3	1 — очень низкий	14-17
2	а) 3 б) 2 в) 1	2 — низкий	18-20
3	а) 1 б) 3 в) 2	3 — ниже среднего	21-23
4	а) 3 б) 2 в) 1	4 — чуть ниже среднего	24-26
5	а) 3 б) 2 в) 1	5 — средний	27-29
6	а) 2 б) 3 в) 1	6 — чуть выше среднего	30-32
7	а) 3 б) 2 в) 1	7 — выше среднего	33-35
8	а) 3 б) 2 в) 1	8 — высокий	36-38
9	а) 2 б) 1 в) 3	9 — очень высокий	39-42
10	а) 3 б) 1 в) 2		
11	а) 2 б) 1 в) 3		
12	а) 3 б) 2 в) 1		
13	а) 2 б) 1 в) 3		
14	а) 1 б) 2 в) 3		

А теперь проанализируем более подробно, какие черты характера, особенности поведения человека присущи конфликтной личности. Обобщение результатов исследований психологов и педагогов, наблюдения и жизненный опыт показывают, что к таким качествам и особенностям могут быть отнесены следующие:

— стремление во что бы то ни стало доминировать, быть первым. Там, где это возможно и невозможно, сказать свое последнее слово;

— быть настолько «принципиальным», что это подталкивает к враждебным действиям и поступкам;

— излишняя прямолинейность в высказываниях и суждениях;

критика, особенно необоснованная, недостаточно аргументированная, не только раздражает, а часто просто порождает конфликт;

— плохое настроение, если оно к тому же периодически повторяется, часто бывает благодатной почвой для конфликта;

— консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции в коллективе, которые стали тормозом в его развитии, с неизбежностью приводят к конфликту;

— стремление сказать правду в глаза. Иногда бесцеремонное вмешательство в личную жизнь также создает сложную, порой драматическую ситуацию;

— стремление к независимости — хорошее качество, но до определенных пределов. Если стремление к независимости перерастает в стремление «делать все, что хочу», и сталкивается с желаниями и мнениями других, то это грозит неминуемым конфликтом;

— быть настойчивым, как известно, особенно в условиях конкуренции, очень важно, но настойчивость не должна граничить с навязчивостью;

— несправедливая оценка поступков и действий других людей, умаление их роли и значимости вызывает, как правило, негативную реакцию;

— неадекватная оценка своих возможностей и способностей, особенно их переоценка, также приводит к конфликтным ситуациям;

— инициатива, особенно творческая, нужна, но, когда человек проявляет инициативу там, где его не просят, это создает напряженную и даже конфликтную ситуацию.

Исходя из вышесказанного, напрашивается несколько правил поведения, направленных на то, чтобы преодолеть в себе негативные качества характера, поведения.

Правила поведения для конфликтных людей

1. Не стремитесь доминировать во что бы то ни стало.
2. Будьте принципиальны, но не боритесь ради принципа.
3. Помните, прямолинейность хороша, но не всегда.
4. Критикуйте, но не критиканствуйте!
5. Чаще улыбайтесь! Улыбка дешево стоит, но дорого ценится.
6. Традиции бывают хорошие и не очень.
7. Сказать правду тоже надо уметь!
8. Будьте независимы, но не самоуверенны!
9. Не превращайте настойчивость в назойливость!
10. Не ждите справедливости по отношению к себе, если вы несправедливы к другим.
11. Не переоценивайте свои способности и возможности.
12. Не проявляйте инициативу там, где в ней не нуждаются.
13. Проявляйте доброжелательность!
14. Проявляйте выдержку в любой ситуации.

15. Реализуйте себя в творчестве, а не в конфликтах!

6.3. КОНФЛИКТНЫЕ СИТУАЦИИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

В процессе делового общения, особенно между руководителем и членами коллектива, складываются разные, и том числе и негативные, ситуации. Это обусловлено тем, что не все сотрудники коллектива одинаково относятся к руководителю, в срок и качественно выполняют поручения, соответствующие задания. Каждому руководителю встречаются волокитчики, демагоги, недисциплинированные и непорядочные люди. Руководителю, особенно начинающему, важно знать приемы, способы, которыми необходимо пользоваться, чтобы распознать этот тип людей и противостоять им. Более того, руководитель должен быть готов не просто противостоять неисполнительным, недисциплинированным и тем более непорядочным людям, если они есть в коллективе, а в каждой конкретной ситуации быстро найти единственно правильный способ преодоления деструктивной ситуации, которая может перерасти в конфликт.

Далее, опираясь в некоторой степени на статью А.Сильченко, опубликованную в одном из номеров журнала «Эко»¹, мы попытались представить в виде таблицы перечень приемов уклонения сотрудников от поручений руководителя и способы их преодоления.

<i>Приемы уклонения сотрудников от поручений руководителя</i>	<i>Способы и действия руководителя в данной ситуации</i>
1. Стремятся обосновать, что задание является очень трудным и в указанные сроки его выполнить невозможно.	1. Поручить задание сотруднику «А» сотруднику «Б», который уже согласился выполнить это задание или более труд-
дела, с тем чтобы его выполнение переложить на других членов коллектива.	2. Прежде всего такую ситуацию необходимо предать гласности перед членами коллектива как можно раньше. Далее предупредить, что несвоевременное выполнение задания приведет к лишению премии, поощрения и т.д.
3. Провоцируют руководителя на мелкие конфликтные ситуации, а затем обвиняют его в том, что он к ним придирчив, дает слишком трудные задания.	3. Не вступать в мелочные споры, задания такому сотруднику давать публично, подчеркивая, что оно не труднее и не сложнее, чем те, которые поручаются
4. Стремятся доказать, что данный вопрос, поручение не входит в его компетенцию.	4. Давать поручения в соответствии с должностными инструкциями, передать это задание другому сотруднику, подняв уровень требований.
5. Ссылаются на перегрузку, особенно на большое количество общественных поручений.	5. Сказать, что выполнение или невыполнение общественных поручений сотрудник должен организации, которые давали ему эти общественные поручения.
6. Ссылаются на плохое самочувствие и болезнь.	6. Необходимо предложить ему обратиться к врачу.
7. Вступают в спор и предлагают, чтобы это задание выполнял другой.	7. Необходимо сказать: «Хорошо, задание передаю другому, но и премию... оплату за его выполнение также получит

Следует заметить, что мы перечислили и сформулировали лишь наиболее вероятные способы поведения руководителя в ответ на негативные приемы сотрудника. Нужно еще, и это главное, учесть личность сотрудника, всю предысторию ваших с ним деловых, а возможно, и неформальных отношений. Поэтому в каждой конкретной ситуации необходимо решить, как поступить с сотрудником, чтобы негативный прием делового общения не повторялся. Чтобы сотрудник жал, что этот вариант уклонения от выполнения задания не пройдет! Однако существуют и более негативные и коварные приемы, которые по различным мотивам используют некоторые сотрудники коллектива.

Ниже перечислим наиболее характерные приемы «силового давления» и даже шантажа руководителя:

Постоянно изыскивают на руководителя «компромат» и стараются использовать его в самой уязвимой для него ситуации.

Делают постоянно обиженный вид, мотивируя тем самым, что его права и интересы руководитель постоянно ущемляет.

Из любой мелочи делают проблему.

Обвиняют руководителя, что он не руководит, а только требует.

Оценивают свои поступки так: «Все считают меня грамотным специалистом, кроме вас».

Раздувают маленький конфликт, втягивают в него как можно больше людей и ставят руководителя перед большой конфликтной ситуацией.

Стремятся объединить вокруг себя всех, кто недоволен руководителем, «сколотить» против него «оппозицию».

Угрожают жалобой на непосредственного руководителя вышестоящему.

Периодически возмущаются и подчеркивают, что «раньше, при прежнем руководителе такого не было», что «никто не понимает, чего хочет новый руководитель»...

Какие могут быть даны советы и рекомендации против приемов «силового давления», а тем более шантажа руководителя?

Во-первых, необходимо всякий раз искать причину, главный мотив и в конечном итоге цель, которую преследует сотрудник вашего коллектива, прибегая к одному или нескольким из вышеописанных приемов.

Во-вторых, не дать втянуть себя в мелкий конфликт, чтобы он затем не перерос в большой.

В-третьих, всякие элементы «силового давления», а тем более шантажа руководителя предавать гласности и пресекать их изначально.

В-четвертых, лишить сотрудника, который использует столь неблагоприятные приемы, всякой возможности «сколотить» вокруг себя «оппозицию», «единый фронт» против руководителя. Прежде всего своими делами и конструктивной критикой доказать коллективу, что вы правы и более чем кто-либо, по деловому и творчески руководите коллективом. Вместе с тем критика, различные формы критических замечаний должны быть использованы с большим, если хотите, психологическим и педагогическим тактом, творчески.

Слова руководителя, особенно критические, могут быть восприняты по-разному. Они могут быть строгими и требовательными, способствующими улучшению работы коллектива, но в то же время должны быть и доброжелательными, формирующими партнерские отношения, которые дали бы возможность исключить конфронтацию, самую основу возникновения конфликтных ситуаций в коллективе.

Ниже мы приводим различные формы критических высказываний руководителя, которые, однако, не создают напряженности и конфликтных ситуаций в коллективе:

- подбадривающая критика («Ничего. Сейчас не получилось. В следующий раз сделаете лучше»);
- критика-упрек («Ну, что же вы? Я на вас так рассчитывал!»);
- критика-надежда («Надеюсь, что в следующий раз вы сделаете задание лучше»);
- критика-аналогия («Раньте, когда я бы! таким, как вы, я допустил точно такую же ошибку. Ну и попало же мне тогда от моего начальника!»);
- критика-похвала («Работа сделана хорошо, но только не для этого случая»);
- безличная критика («В нашем коллективе есть еще работники, которые не справляются со своими обязанностями. Не будем называть их фамилии»);
- критика-озабоченность («Я очень озабочен сложившимся положением дел, особенно у таких наших товарищей, как...»);
- критика-сопереживание («Я хорошо вас понимаю, вхожу в ваше положение, но и вы войдите в мое. Ведь дело-то не сделано...»);
- критика-сожаление («Я очень сожалею, но должен отметить, что работа выполнена некачественно»);
- критика-удивление («Как? Неужели вы сделали эту работу?! Не ожидал...»);
- критика-ирония («Делали-делали и ...сделали. Работа что надо! Только как теперь в глаза начальству смотреть будем»);
- критика-намек («Я знал одного человека, который поступил точно так же, как вы. Потом ему пришлось плохо...»);
- критика-смягчение («Наверное, в том, что произошло, виноваты не только вы...»);
- критика-укоризна («Что же вы сделали так неаккуратно? И не вовремя?!»);
- критика-замечание («Не так сделали. В следующий раз советуйтесь»);
- критика-предупреждение («Если вы еще раз допустите брак, пеняйте на себя!»);
- критика-требование («Работу нам придется переделать!»);
- критика-вызов («Если допустили столько ошибок, сами и решайте, как выходить и) положения!»);
- конструктивная критика («Работа выполнена неверно, что собираетесь теперь предпринять?»);
- критика-опасение («Я очень опасаясь, что в следующий раз работа будет выполнена на таком же уровне»)².

6.4. КАК РАЗРЕШАТЬ КОНФЛИКТНЫЕ СИТУАЦИИ В КОЛЛЕКТИВЕ

Конфликты в той или иной степени возникают в любой организации. Существует обширная литература, характеризующая сущность, типы и способы разрешения конфликтных ситуаций. Источниками конфликтных ситуаций являются обостренные противоречия, несовпадение точек зрения, целей, подходов, видения способов решения производственных задач, которые так или иначе затрагивают личные интересы, мотивы и установки отдельных членов и групп в коллективе, включая и руководителя.

Большинство руководителей, к сожалению, не владеют глубокими знаниями о сущности конфликтных ситуаций, не владеют приемами и способами их конструктивного разрешения.

Конфликты в коллективе можно условно разделить на конструктивные и деструктивные.

Для конструктивных конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности коллектива и его членов, разрешение которых выводит коллектив на новый, более высокий и эффективный уровень функционирования и развития.

Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто к разрушительным действиям, которые иногда перерастают в клевету, склоку и другие негативные явления, что влечет резкое снижение эффективности работы коллектива.

Если ранее речь шла об умениях руководи теля управлять коллективом, то в условиях возникновения конфликтной ситуации его внимание должно быть сосредоточено на том, как управлять процессом разрешения конфликтной ситуации, с тем чтобы выйти из нее в наименьшими затратами, а если удастся, то и повысить уровень деловой активности коллектива.

Прежде всего надо понять причины возникновения конфликтов в коллективе, разработать этапы и способы их эффективного разрешения.

Далее представлены типы межличностных отношении и причины возникновения конфликтов в коллективах.

Типы межличностных отношении и причин возникновения конфликтов в коллективах

Типы межличностных отношений в коллективе	Причины возникновения конфликтных ситуации:
Организационно- управленческие	Недостатки руководителя, обусловленные нарушением, невыполнением своих организационно-распорядительных, управленческих функций, норм. принципов, установленных правил
Правовые	Нарушения законов, прав, невыполнение обязанностей как со стороны руководителя, так и со стороны членов коллектива
Финансовые (материальные)	Нарушение финансовой дисциплины, использование государственных средств, средств
Коммуникативные	Несоблюдение норм делового и неформального общения
Оценочные	Необъективная оценка труда, поведения отдельных лиц и групп
Психологические	Психологическая несовместимость. Предвзятая негативная установка. Характерологические недостатки отдельных членов коллектива
Нравственные	Нарушение нравственных норм (нечестность, грубость, низкая этическая культура)
Идейные	Принципиальные расхождения в идейных взглядах, убеждениях
Межнациональные	Оскорбление национальных чувств, пренебрежение национальными традициями, унижение национального достоинства, ущемление национального суверенитета

Руководителю следует знать и иметь в виду, что особенно остро конфликт протекает, если силы конфликтующих сторон (личностные, профессиональные

качества) приблизительно равны. Такие конфликты часто имеют затяжной характер.

Наиболее остро протекают такие **конфликты между молодым руководителем и коллективом**. В данном случае возможно несколько ситуаций. Назовем некоторые из них.

Ситуация 1. До прихода нового руководителя в коллективе царил «застой». Если не всех, то многих это устраивало. Новый руководитель резко повысил требования практически к каждому члену коллектива, что вызвало у многих негативную реакцию.

Ситуация 2. Уровень развития коллектива значительно выше, чем уровень профессиональных качеств вновь назначенного руководителя. Вновь назначенный руководитель выдвигает свою «программу», а коллектив, опираясь на традиции, установки, сложившиеся в коллективе, ее не принимает, предлагает свою программу развития, которая не совпадает с позицией руководителя.

Ситуация 3. В коллективе есть свой достаточно компетентный в профессиональном отношении авторитетный лидер. Назначение нового руководителя для многих было неожиданностью. В силу чего коллектив любыми способами старается отторгнуть, не принять нового руководителя, тем более что стиль его работы многих не устраивает. Прежний руководитель придерживался преимущественно мягкого и даже попустительского стиля управления, а новый, грамотный, компетентный, стал жестко требовать дисциплины, неукоснительно точного выполнения всех заданий, поручений.

Ситуация 4. Коллектив принял хорошо вновь назначенного руководителя. Большинство членов коллектива высоко оценили его организаторские, профессиональные и личностные качества. Однако уже в самом начале своей работы руководитель столкнулся с одним из членов коллектива, который также претендовал на руководящую должность. Этот «несостоявшийся руководитель» все нововведения руководителя постоянно ставит под сомнение и настраивает коллектив против их введения.

Разрешение каждого из перечисленных конфликтов, а их вариаций может быть достаточно много, имеет свои особенности, приемы и способы. Однако можно выделить и общую стратегию, наиболее характерные этапы и способы их разрешения.

Этапы и способы разрешения конфликтных ситуаций

1. Установить действительных участников конфликтной ситуации.
2. Изучить, насколько это возможно, их мотивы, цели, способности, особенности характера, профессиональную компетентность всех участников конфликта.
3. Изучить существовавшие ранее до конфликтной ситуации межличностные отношения участников конфликта.
4. Определить истинную причину возникновения конфликта (см. табл. на с. 162).
5. Изучить намерения, представления конфликтующих сторон о способах разрешения конфликта.
6. Выявить отношение к конфликту лиц, не участвующих в конфликтной ситуации, но заинтересованных в его позитивном разрешении.
7. Определить и применить способы разрешения конфликтной ситуации, которые:
 - а) были бы адекватны характеру его причин, б) учитывали бы особенности лиц, вовлеченных в конфликт, в) носили бы конструктивный характер, г) соответствовали целям улучшения межличностных отношений и способствовали бы развитию коллектива.

Среди множества причин, порождающих конфликты в коллективе, можно выделить те, которые возникают вследствие необъективной оценки руководителем результатов труда своих сотрудников. Чтобы повысить уровень объективности оценки труда сотрудников, каждый руководитель должен знать возможные типичные ошибки, которые допускают руководители в оценке труда своих сотрудников, и стремиться их не допускать.

Ниже приведем наиболее типичные ошибки руководителя в оценке деятельности сотрудников.

Типичные ошибки руководителя в оценке деятельности сотрудников

Завышение оценок

1. Дается завышенная оценка труда сотрудника вследствие дружеского к нему отношения, возникшего на основе неформального общения с ним. Назовем этот тип ошибки «ошибкой вследствие дружеского расположения».

2. Руководитель дает явно завышенную оценку труда сотрудника и тем самым хочет выглядеть в его глазах таким добреньким, великодушным человеком. Это «ошибка вследствие добродушия».

3. Сотруднику дается явно завышенная оценка, что является следствием его ранее общепризнанной репутации и авторитета. Назовем это «ошибкой вследствие высокой репутации».

4. Сотруднику дается явно завышенная оценка по второстепенным и внешним признакам. Эту ошибку можно назвать «ошибкой вследствие слова, а не дела». Эта ошибка часто допускается в отношении тех сотрудников, которые умеют себя рекламировать, как говорят, «подать себя в лучшем виде».

5. Оценка работы сотрудника может завышаться, если сотрудник для руководителя чем-то симпатичен, интересен. Этот вид ошибки можно назвать «ошибкой вследствие внутренней симпатии».

6. Оценка работы сотрудника может быть завышена вследствие контраста. Например, ранее на этом месте работал человек, который очень плохо выполнял свои обязанности. Естественно, что на этом фоне малейшие положительные сдвиги оцениваются очень высоко. Назовем этот тип ошибки «ошибкой контраста».

Занижение оценок

7. Оценка работы сотрудника может быть явно заниженной вследствие недружеского к нему расположения. Назовем этот тип ошибки «ошибкой вследствие личной антипатии».

8. Оценка работы сотрудника часто занижается вследствие того, что данный сотрудник ранее числился среди тех, кто не имел высокого рейтинга в коллективе. Назовем этот тип ошибки «ошибкой вследствие оценочной инерции».

9. Оценка работы сотрудника иногда занижается, так как он не может показать ее значимость для коллектива и доказать это своему руководителю. Назовем этот тип ошибки «ошибкой заниженной значимости выполненной работы».

10. Ошибка в оценке труда сотрудника может быть занижена вследствие имевшего места ранее конфликта, придирчивого отношения. Назовем этот тип ошибки «ошибкой вследствие придирчивого отношения».

11. Ошибка в оценке труда сотрудника может произойти вследствие преднамеренного повышения требований, о которых предварительно сотрудникам не сообщалось. Назовем этот тип ошибки «ошибкой вследствие завышенных требований».

12. Руководитель умышленно завышает требования к сотруднику, т.к., например, намерен его уволить и тем самым провоцирует его на конфликт. Назовем этот тип ошибки «ошибкой, провоцирующей на явный конфликт».

Нетрудно видеть, если занижение оценок труда сотрудника сразу же может стать источником конфликта, то и завышение оценок также ведет в конечном итоге к дисгармонии в коллективе. Так как рано или поздно в коллективе найдутся люди, которые укажут руководителю на то, что он не был объективен.

Конфликтные ситуации в коллективе возникают порой из ничего. Приведем такой гипотетический пример. Вы — начальник цеха. Рабочий вашего цеха опоздал. И опоздал не в первый раз. На ваше справедливое замечание он выругался в ваш адрес. Что делать? Самое простое — «замять» конфликт. Не делать из возникшей ситуации проблему. Но из данной конфликтной ситуации можно извлечь и пользу, если: а) искусственно раздуть конфликт, б) придать ему огласку, в) потребовать от опоздавшего публичного извинения за оскорбление, г) дать понять всем, что опоздания в вашем цехе ни для вас, ни для кого в коллективе не пройдут незамеченными!

Разрешение конфликта — это большое искусство. Но очень важно, чтобы в процессе овладения этим искусством вы совершили как можно меньше ошибок. Начинающие руководители допускают особенно много ошибок. Для того чтобы предостеречь их от этого, предлагаем ряд правил предотвращения и разрешения конфликтов. Одно из них следует охарактеризовать как универсальное правило высоконравственного взаимоотношения людей, которое формулируется так: **Не поступай по отношению к другим так, как ты не хотел бы, чтобы они поступали по отношению к тебе.** Это правило известно в этике как золотое правило высоконравственного поведения и общения. Оно в полной мере применимо и к конфликтной ситуации, когда высоконравственные понятия людей, такие, как совесть, долг, порядочность, честность, играют не меньшую, а даже еще большую роль. Суть этого правила, вероятно, не требует особых разъяснений. Важно всегда, а особенно в ситуации поиска выхода из конфликта уметь сохранить в себе объективность и видеть в конфликтующем коллеге прежде всего человека.

Следующее правило, применение которого предотвращает конфликты, а также способствует эффективной их разрядке, заключается в простой формуле: **Дайте людям ощутить свою значимость!** Действительно, если внимательно присмотреться, то **людям свойственно ощущать свою значимость и непогрешимость!** Поэтому не заостряйте внимание на недостатках противника, а найдите в них те качества, те поступки, которые хоть в какой-то степени характеризовали бы их с положительной стороны. Тем самым вы перекинете мостик от конфронтации к примирению. Признавая достоинства своих противников, вы уже этим самым делаете шаг навстречу к примирению и разрешению конфликта. Это, естественно, не значит, что следует закрывать глаза на недостатки, упущения в работе, а следует лишь иметь в виду, что если акцентировать внимание на промахах, ошибках своих противников, то это значит загнать в тупик прежде всего самого себя. Если вам хватит силы воли найти и публично признать в своем противнике хоть что-то хорошее и достойное внимания, то вы имеете шанс выйти из конфликтной ситуации достаточно мирно. Есть надежда, что противоположная сторона также выбросит белый флаг примирения.

Следующее правило. **Разрешая конфликт, четко определите свои цели!** Проблема целей в разрешении конфликта — это прежде всего проблема их ясности. Поэтому, разрешая тот или иной конфликт, стремитесь к конкретизации целей, которые вы себе ставите. Бывает, что вы выдвигаете не реальные, а еще хуже, ложные цели. Это становится понятным, если провести их элементарный анализ. Например, вы поставили своей целью добиться во что бы то ни стало по-

вышения заработной платы и на этой основе вступили в конфликт со своим непосредственным руководителем. Цель может быть не достигнута не из-за субъективных причин, а вследствие более глубоких и связанных с объективными причинами: спада производства и отсутствия возможности повышения должностного оклада не только вам, но и вашим коллегам.

Или другой пример. Вас втянули в конфликтную ситуацию вопреки вашим намерениям и желаниям. И поняв это, вы должны сосредоточиться на одной-единственной цели: как с наименьшими потерями выйти из конфликта, не усугубляя его,

Другое правило, которое является настолько же простым, насколько и эффективным, заключается в следующем: кто делает **первый шаг к примирению, тот выигрывает**. При этом используйте прием доброго слова, которое придает нам силы, а иногда и разрешает конфликтную ситуацию.

Этих фраз может быть бесчисленно; количество, приведем наиболее характерные.

«В последнее время я все чаще ловлю себя на мысли, что я не прав».

«И как вам удастся так обаятельно выглядеть...»

«Какая красивая кофточка! Она вам очень идет».

«Вчера я видел вашу дочь, вымажете гордиться такой красавицей!»

«Мне непонятно, куда смотрят мужчины нашего отдела?»

«Вчера я разговаривал по телефону с вашим сыном, он у вас просто дипломат».

«Я вас понимаю, все творческие натуры - люди непростые и чаще всего конфликтные».

«Людьми творческим и неординарным понять друг друга не так-то просто!»

Из вышеперечисленных могут быть рекомендованы и еще **несколько правил разрешения конфликта**:

1. Если возникает конфликт, то не поддавайтесь эмоциям и не спешите его форсировать (конфликтуйте не спеша).

2. Анализируя конфликтную ситуацию, ищите причину и не «зацикливайтесь» на самом факте конфликта.

3. Мысленно проиграйте все «позитивные» и «негативные» моменты тех или иных вариантов развития конфликта.

4. Не стремитесь «замять» конфликт, а доведите его до логического конца (если, конечно, убеждены в своей правоте и твердо верите, что вас поймут и поддержат в коллективе).

5. Не конфликтуйте по пустякам!

Читатель может спросить: «Мы теперь знаем, как преодолеть конфликт, а можно ли вообще его избежать?» Прежде чем ответить на этот вопрос, попытаемся уяснить себе:

Возможно ли, чтобы в коллективе работали люди с одинаковыми ценностными ориентациями? Возможно ли, чтобы интересы и мотивы, стиль и способы управления руководителя полностью удовлетворяли всех членов коллектива? В реальной практике на все эти вопросы мы получаем отрицательные ответы. В таком случае для чего же наставления-рекомендации по разрешению конфликтов в коллективе, если исключить их не удастся?

Полностью предсказать и исключить конфликтные ситуации не удастся, но задача любого руководителя — обладать искусством их эффективного разрешения. Более того, конструктивный подход к разрешению того или иного конфликта может часто являться источником развития коллектива и повышения эффективности и качества его работы.

6.5. Тест «САМООЦЕНКА СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТИ ЛИЧНОСТИ»

Конфликтные и другие негативные факторы нашей жизни создают нервные отношения и часто приводят к стрессу.

Далее предлагается тест, который позволит читателю оценить свою стрессоустойчивость. Чем искреннее будут ваши ответы, тем объективнее результат.

Вопросы теста	Редко	Иногда	Часто
1. Я думаю, что меня в коллективе недооценивают	1	2	3
2. Я стараюсь работать, даже если бываю не совсем здоров	1	2	3
3. Я переживаю за качество своей работы	1	2	3
4. Я бываю настроен агрессивно	1	2	3
5. Я не терплю критики в свой адрес	1	2	3
6. Я бываю раздражителен	1	2	3
7. Я стараюсь быть лидером там, где это возможно	1	2	3
8. Меня считают человеком настойчивым и напористым	1	2	3
9. Я страдаю бессонницей	1	2	3
10. Своим недругам я могу дать отпор	1	2	3
11. Я эмоционально и болезненно переживаю неприятности	1	2	3
12. У меня не хватает времени на отдых	1	2	3
13. У меня возникают конфликтные ситуации	1	2	3
14. Мне не хватает власти, чтобы реализовать себя	1	2	3
15. У меня не хватает времени, чтобы заняться любимым делом	1	2	3
16. Я все делаю быстро	1	2	3
17. Я испытываю страх, что не поступлю в институт (или потеряю работу)	1	2	3
18. Я действую сгоряча, а затем переживаю за свои дела и поступки	1	2	3

Далее подсчитайте сумму баллов и определите уровень вашей стрессоустойчивости.

Сумма баллов	Уровень стрессоустойчивости
51-54	1 — очень низкий
53-50	2 — низкий
49-46	3 — ниже среднего
45-42	4 — чуть ниже среднего
41-38	5 — средний
37-34	6 — чуть выше среднего
33-30	7 — выше среднего
29-26	8 — высокий
25-22	9 — очень высокий

Чем меньше баллов вы набрали, тем выше ваша стрессоустойчивость.

Если у вас 1-й или 2-й уровень стрессоустойчивости, то вам необходимо кардинально менять свой образ жизни.

6.6. КАК ВЫЙТИ ИЗ СТРЕССОВОЙ СИТУАЦИИ

Слово «**стресс**» вошло в наш обиход из английского языка (англ. *stress* — напряжение, напряженность). Однако перевод не раскрывает всех нюансов этого понятия. Принято считать, что понятие «стресс» введено в научный оборот канадским физиологом Гансом Селье в 1936 году. Вначале стресс рассматривался только как негативное явление, но вскоре выяснилось, что в условиях стресса разные люди ведут себя по-разному, У одних он порождает реакцию негативную, раздражительную, которую Г. Селье назвал дистрессом, а других он мобилизует, возбуждает, что было названо аустрессом.

Нас интересует проблема стресса с точки зрения взаимосвязей этих состояний с конфликтом. В условиях конфликта, приводящего к стрессовой ситуации, у одних, как известно, появляется бурная реакция соперничества и борьбы, а другим свойственна пассивность и подавленное состояние. В связи с этим необходимо проанализировать и уяснить, что делать, если вы чувствуете себя разбитым и опустошенным.

После перенапряжения интеллектуальных, эмоциональных и просто физических сил и способностей наступает спад, возникает чувство усталости, а еще хуже вы начинаете чувствовать себя в случае неудачи разбитым и опустошенным. В этом случае читателю можно предложить способ, который помогает преодолеть это состояние.

Упражнение-медитация «пламя свечи»

Исходное положение — «поза кучера». Лучше это делать в проветренной комнате, где, кроме вас, никого нет. Сядьте в кресло напротив стола, еще лучше маленького столика, на котором ничего нет, кроме горящей свечи.

Усадьтесь поудобнее, расслабьтесь, попытайтесь избавиться от всех мыслей, негативных впечатлений, сняв с себя всякую напряженность. Повторяя глухо, как бы в самого себя: «О-М-М», постарайтесь от всего отвлечься и сосредоточить прищуренный взгляд только на пламени свечи. Медленно, с паузами, повторите 20-30 раз буквосочетание «О-М-М».

Вообразите, как в пламени свечи сгорают все ваши заботы, беды. Вы медленно закрываете глаза. Проблемы исчезают, уходят от вас навсегда...

Возникает вопрос: а нельзя ли избежать стрессовых ситуаций? Нам представляется, что нет! Жизнь современного человека настолько сложна, полна переживаний, неожиданностей, риска, успехов и неудач, что все это с неизбежностью приводит к нервно-психическим и физическим перегрузкам и, как следствие, к стрессу.

Однако можно и нужно научиться выходить из такой ситуации с наименьшими потерями, а для этого необходимо знать, что способствует и приводит к стрессовой ситуации.

Перечислим наиболее характерные действия, состояния и ситуации, которые приводят к нервно-психическому и физическому перенапряжению:

- Все виды конфликтов.
- Критика, особенно необоснованная, высказывания в оскорбительной, грубой форме.
- Различного рода ошибки, просчеты, нарушения.
- Возникновение неожиданных барьеров, трудностей для творческой самореализации личности.
- Непреодолимые трудности, барьеры для профессионального роста, развития человека.
- Клевета, ложь, ссоры, нравственный дискомфорт.

- Необоснованное понижение в должности, в заработной плате, лишение премий, поощрений, наград.
- Нагромождение всевозможных дел и дефицит времени на их выполнение.
- Личные неблагоприятные поступки, которые становятся достоянием широкой гласности.
- Длительные дискуссии, переходящие в споры, которые к тому же заканчиваются не в вашу пользу.
- Разочарование, особенно в близких людях, которые вас предали.
- Разочарование в ранее принятой точке зрения, позиции.
- Длительные ожидания, связанные с какими-то чрезвычайно важными событиями, которые, однако, не принесли ожидаемого результата. Например, ожидание экзамена и затем провал при поступлении в вуз.

Мы, естественно, перечислили не все ситуации, которые могут привести и часто приводят к нервно-психическим перенапряжениям. Чаще всего факторов возникновения стрессовых ситуаций бывает одновременно несколько. Как говорят в народе, беда не приходит одна. К тому же следует иметь в виду, что стрессоустойчивость человека резко понижается, если он только что перенес какую-либо травму, болезнь.

Однако существует довольно много способов преодоления и снятия нервно-психических напряжений. Об одном мы уже рассказывали. Назовем и кратко рассмотрим еще несколько.

Аутогенная тренировка

В литературе по самоуправлению с целью преодоления нервно-психических и физических перенапряжений и выхода из стрессовых ситуаций она рекомендуется и используется чаще всего. Овладеть методикой аутогенной тренировки полезно каждому. Заметим попутно, что аутогенную тренировку часто и не без основания называют методикой целенаправленного самовнушения. Некоторые авторы придерживаются понятия психической саморегуляции. Не вдаваясь в детали и сущность используемых понятий, отметим, что все три понятия — аутогенная тренировка, целенаправленное самовнушение и психическая саморегуляция — имеют, на наш взгляд, право на существование. В специальной литературе, где речь идет об аутогенной тренировке, как правило, описывается система специально разработанных упражнений, ориентированных на целенаправленную саморегуляцию психических состояний человека.

Аутогенную тренировку как метод лечения некоторых нервных расстройств активно применял в 30-е годы австрийский психиатр Иоганн Генрих Шульц. Разработанные им приемы самовнушения, которые лежат в основе аутогенной тренировки, затем многократно усовершенствовались и стали применяться не только для лечения неврозов, но и для преодоления стрессовых состояний спортсменов и людей других специальностей, в работе которых нервно-эмоциональные нагрузки часто достигают критических. Аутогенная тренировка состоит из ряда упражнений, которые осуществляются путем целенаправленного самовнушения и приводят к расслаблению мышц, нормализуют дыхание и таким образом снимают нервно-эмоциональное напряжение.

Приведем наиболее доступные из них.

Упражнение на «саморегуляцию дыхательного ритма», при котором широко используются различные словесные формулы самовнушения. В качестве одной из возможных может быть следующая: «Мне дышится легко и спокойно. Легкие, сердце, мозг обогащаются кислородом. Мое дыхание ровное, спокойное. Мне дышится легко и спокойно».

Это упражнение доступно для выполнения в любой ситуации. При выполнении этого упражнения очень важно мысленно все внимание переключить на работу дыхательного аппарата. Закрывать глаза, представить себе море или лесную поляну, где тихо и чувствуется только дуновение легкого ветерка.

Упражнение на «саморегуляцию тепла конечностей». В процессе выполнения этого упражнения на основе самовнушения происходит расширение капилляров, конечности теплеют, что в конечном итоге приводит к расслаблению то одних, то других групп мышц. Тем самым можно добиться снятия нервно-эмоционального напряжения. Словесная формула этого упражнения следующая: «Моя левая (правая) рука (нога) теплеет. Мне становится тепло и приятно. Мышцы руки (ноги) расслабляются. Мне становится теплее и теплее...» Мысленно в процессе выполнения этого упражнения необходимо сосредоточить внимание на мышцах той руки или ноги, на прилив тепла к которой вы хотите достичь.

Упражнение — «саморегуляция прохлады в области лба», которое рекомендуется использовать для снятия головных болей. Словесная формула для самовнушения следующая: «Мысли, переживания, сомнения из моей головы уходят. Я чувствую приятную прохладу в области лба. Мой лоб приятно прохладен». Это упражнение, как и предыдущее, лучше всего проводить, приняв «позу кучера». Для этого необходимо сесть на стул или в кресло, слегка наклонить туловище вперед, опустив голову, ноги расставить в стороны, руки положить на колени, глаза закрыть. Вы мысленно должны себе представить задремавшего кучера.

Систематическая аутогенная тренировка позволяет снять напряжение, страх, нервозность и тем самым восстановить нормальное рабочее состояние. Аутогенную тренировку следует использовать как до возможных ситуаций, действий, которые могут привести к стрессу, так и после.

Приемы и методы преодоления стрессовых ситуаций

Необходимо переключиться на диаметрально противоположный вид деятельности по сравнению с тем, который создал вам стрессовую ситуацию.

Попытайтесь расслабиться, снять напряжение, используя доступные вам средства аутогенной тренировки, целенаправленного самовнушения (дыхательные упражнения, упражнения, ориентированные на терморегуляцию в области лба, конечностей и т.д.).

Заняться любимым видом спорта (лыжи, плавание, волейбол и т.д.). Произвести мысленный анализ и переоценку ценностей (стираясь на приемы самовнушения, добиться того, чтобы более реалистично и трезво подойти к оценке источника стрессовой ситуации, убедив себя, что все это не стоит того нервно-эмоционального напряжения, которое вы получили). Отвлечься:

- а) посещением выставок, кино, театра;
- б) чтением художественной, приключенческой литературы, научной фантастики;
- в) встречами с друзьями, близкими. Заняться любимым делом, хобби.

Срочно уехать за город, в лес, командировку, которая никак не связана с источником стрессовой ситуации.

6.7. КАК ПРОГНОЗИРОВАТЬ КОНФЛИКТ

Возможно ли прогнозировать конфликт? И если возможно, то как? Прежде чем ответить на эти два взаимосвязанных вопроса, следует обратиться к выведенной нами формуле: конфликт=проблема+конфликтная ситуация+участники конфликта+инцидент. Очевидно, для того чтобы прогнозировать конфликт, необходимо знать и уметь определять:

1. Имеется ли проблема?
2. В каком направлении развивается конфликтная ситуация?

3. Кто потенциальные участники возможного конфликта и способны ли они его спровоцировать?

4. Какова вероятность возникновения конфликта?

Очевидно, что конфликт может возникнуть только при наличии всех четырех компонентов, его составляющих.

Поэтому самые элементарные действия по прогнозированию конфликта должны включать в себя анализ каждого из выделенных нами компонентов и их системное рассмотрение, с тем чтобы увидеть, т.е. прогнозировать, в каком направлении будет происходить развитие событий в целом.

Итак, рассмотрим последовательно каждый компонент системы элементов, их функционирование и направление развития, в котором вероятность конфликта возрастает и может достичь критической точки.

1. Имеется ли проблема?

Ранее уже отмечалось, что проблема возникает там, где есть противоречия, где есть рассогласование между людьми. Например, у родителей систематически возникают проблемы по поводу воспитания сына-старшеклассника. Эти проблемы являются следствием несогласованности требований, которые предъявляют к сыну отец и мать. Очень часто то, что разрешит отец, мать запрещает, а то, что в качестве требований выставляет отец, наоборот, разрешает мать. Итак, налицо систематические противоречия родителей между собой и сыном.

2. Назревает ли и в каком направлении развивается конфликтная ситуация?

Конфликтная ситуация — это еще не конфликт. Отношения между потенциально конфликтующими сторонами могут то ухудшаться, то улучшаться. Жизнь часто делает свое дело. Люди входят в деловое и даже неформальное общение, но между ними возникают непонимание, отчужденность и даже настороженно-враждебные отношения, хотя объяснить или понять первопричину этого порой бывает нелегко. Конфликтная ситуация созревает постепенно. Однако для прогноза конфликта очень важно понять и увидеть не только то, что она, т.е. конфликтная ситуация, налицо, но и в каком направлении она развивается: по нисходящей или, наоборот, по восходящей, т.е. в направлении нарастания противоречия и противоборства.

3. Кто участники конфликта и способны ли они его спровоцировать?

Анализируя психологические особенности участников потенциально возможного конфликта, требуется прежде всего обратить внимание на их мотивы, ценностные ориентации, отличительные особенности характера и манеры поведения.

Допустим, вы —сын и ваша задача постоянно учитывать индивидуальные особенности и матери, и отца с точки зрения того, что каждый из них ценит в жизни, в людях, каковы их пристрастия и интересы, особенности характера, темперамента, манеры поведения.

Если, например, ваша мать более эмоциональна, более импульсивна и чаще, чем отец, вступает с вами в спор, то вероятность провоцирования конфликта с ее стороны достаточно велика. Но это еще не значит, что именно она будет источником конфликта. Все зависит еще и от особенностей инцидента.

4. Инцидент. Каков он? В чем его особенность? Будет ли он детонатором конфликта?

Допустим, сын получил за четверть «тройку» по английскому языку. В то время как и отец, и мать знали, что их сын неплохо успевает по этому предмету. Все предыдущие годы по английскому у него было, как правило, «пять», и вдруг — «тройка»!

Нетрудно предположить, что если родители уверовали в то, что их сын отлично занимается по английскому и вдруг является в конце четверти с «тройкой», то конфликт в семье неизбежен. Отец и мать, вероятно, не только будут требовать объяснений у сына, но и будут предъявлять взаимные претензии: кто из них виноват, что вовремя не проконтролировал, не обратил внимание, что их сын не так усердно занимается английским, как раньше.

Мы привели сверх простой пример, который показывает, что прогнозирование конфликта требует анализа и осмысления всех четырех компонентов: 1) проблемы, 2) конфликтной ситуации, 3) участников конфликта, 4) самого инцидента, непосредственно провоцирующего конфликт.

6.8. Эвристическая игра «ИСКУССТВО РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА»

Предлагаемая далее игра рассчитана на 2-3 часа. В рамках этой игры искусственно создается конфликтная ситуация, разрешение которой направляется и регулируется ведущим, который, кроме того, направляет общий ход игры.

Цель игры. Развитие способностей выхода из конфликтной ситуации на основе корректного разрешения конфликта.

Суть конфликтной ситуации. Представим себе больницу, которая специализируется на пересадке донорского сердца. Неожиданно в больницу поступает донорское сердце. На очереди по пересадке донорского сердца находятся четыре человека: пожилой профессор, занимающийся разработкой вакцины против рака, работа которого близка к завершению; 16-летняя беременная девушка, сирота; молодая, симпатичная женщина, которая пользуется исключительной симпатией со стороны сотрудников, врач той же больницы; учительница, мать двоих детей, которая только что похоронила мужа, погибшего в автомобильной катастрофе.

У всех ситуация критическая. Каждому из них осталось жить не больше месяца. Проблема: кому отдать предпочтение при пересадке донорского сердца.

Этапы эвристической игры.

Первый этап. Ведущий делит участников игры на три-четыре малые группы и дает возможность каждой предложить и отстоять во что бы то ни стало свою версию, свое предложение: кому пересадить донорское сердце. Кроме того, формируется небольшая группа экспертов. В обязанности экспертов входит задача дать анализ и оценку:

а) кто в каждой из малых групп был лидером и почему;

б) какая из малых групп нашла более весомый довод, наиболее правильный подход к решению проблемы;

в) какая из малых групп победила в конфликтной ситуации и почему. **Второй этап** — этап самой эвристической игры. В рамках этого этапа каждая из групп для генерирования новых идей широко использует эвристические методы («мозговой штурм», эмпатию, инверсию, методы случайных ассоциаций, ключевых вопросов и др.).

Каждой группе отводится 30-40 минут для наработки идей и выработки стратегии и тактики ведения переговоров с другими группами. Вначале каждая из четырех групп встречается между собой, на что отводится по 15 минут.

Третий этап. Проводится заседание всех четырех групп, и начинаются переговоры по разрешению конфликта. Очень важно, чтобы ведущий не доминировал над участниками эвристической игры, а -тишь периодически направлял ее ход в нужное русло.

Четвертый этап — подведение итогов.

На этом этапе группа экспертов (как правило, из трех человек) дает независимо друг от друга характеристики и оценку по установленным ранее критериям каждой группе в отдельности как ходу, так и результатам разрешения конфликта.

И в заключение ведущий игры может сделать сенсационное заявление о том, что в клиниках по пересадке сердца чаще всего, чтобы не было конфликтов, используется единственный критерии — очередность поступления пациентов в клинику, которая строго документально фиксируется.

7. САМОРАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

7.1. ПЕРЕГОВОРЫ И СТРАТЕГИИ ИХ ВЕДЕНИЯ

Задумывались ли вы над тем, что такое переговоры, в чем их суть и смысл? Сразу отметим, что переговоры занимают значительную часть нашей жизни.

В тот момент, когда вы убеждаете своих родителей, чтобы они отпустили вас на поздний сеанс в кино, вы ведете переговоры.

Вы обсуждаете с руководством наиболее приемлемое и для вас и для фирмы время отпуска — вы ведете переговоры.

Группа строительных организаций прорабатывает проект строительства международного отеля и обсуждает долю вклада и долю прибыли, которую каждая сторона намерена получить, — они ведут переговоры.

Группа европейских государств обсуждает со странами-производителями нефти ее цену — они ведут переговоры.

Попытаемся проанализировать, что объясняют эти ситуации, что у них общего, с тем чтобы найти для себя ответ на вопрос: «Какой смысл мы вносим в понятие «переговоры»?».

Во-первых, неотъемлемым атрибутом любых переговоров является диалог как минимум двух сторон. Если в общении в обыденной жизни доминирующая цель диалога — взаимный обмен информацией, то диалог в условиях переговоров имеет ряд особенностей.

Цели диалога на различных этапах, у разных участников, ведущих переговоры, могут быть самыми разными. Среди них могут быть следующие:

- диалог с целью понять друг друга;
- диалог с целью обсудить способ решения проблемы, разрешить конфликт;
- диалог с целью нахождения компромиссного, взаимоприемлемого решения;
- диалог с целью отстоять, наилучшим образом обосновать свою позицию.

Во-вторых, каждая из сторон, ведущая переговоры, имеет свою позицию, точку зрения, цель. И в процессе переговоров стремится во что бы то ни стало ее достичь.

В-третьих, каждая из сторон имеет доводы, аргументы, которые высказываются с тем, чтобы отстоять, получить определенную выгоду, а в итоге найти взаимоприемлемое решение.

В-четвертых, предметом обсуждения на переговорах является представляющая взаимный интерес для обеих сторон проблема либо конфликтная ситуация, которую необходимо разрешить.

Итак, если осмыслить, обобщить вышесказанное, то в качестве рабочего определения понятия «переговоры» можно взять за основу следующее.

Переговоры — это форма диалога двух и более сторон с целью совместного нахождения взаимоприемлемого решения какой-либо проблемы в процессе разрешения конфликта.

Нам представляется, что среди стратегий ведения переговоров достаточно четко можно выделить три, каждая из которых задает свою линию их проведения.

Первая стратегия — характерна для переговоров по схеме «жесткого прессинга», где каждая из сторон ставит в качестве неопременного условия стратегию победить во что бы то ни стало. Победить любой ценой.

Вторая стратегия — это стратегия взаимных компромиссов, где взаимные уступки, разумные компромиссы как бы дополняют друг друга. При этом

каждая из сторон видит, а главное, осознает сильные и слабые стороны друг друга и в определенной степени учитывает интересы противоположной стороны.

Третья стратегия — это **стратегия затяжных переговоров и нечестных игр**, когда каждая из сторон стремится выиграть время, найти самое уязвимое место и рассчитывает на ошибку своего противника.

Если первая и третья стратегии, как правило, заводят в тупик, либо повергают одну из сторон и приводят ее к поражению, то ясно, что самой перспективной и обнадеживающей остается **стратегия взаимных компромиссов**.

Классическим примером могут служить переговоры покупателя и продавца.

Продавец	Покупатель
— Купите яблоки: 1000 рублей за килограмм.	— Да что вы. точно такие же вчера стоили 800 рублей за килограмм.
— Хорошо, я могу продать и за 900 рублей, но имейте в виду, это исключительно редкий сорт. Такой аромат, сочные, вкусные! Их просто взять одно удовольствие!	— За 700 рублей я бы еще взял, а за 900 рублей слишком дорого!
— Хорошо, я продам за 800 рублей, и ни рубля меньше. И так делаю скидку, только что продавал за 900 рублей.	— Хотя и дороговато, но если я возьму не один килограмм, а пять, то, возможно, мы остановимся на цене 700 рублей за килограмм.
— Ладно, 750 рублей. Больше не уступ-	

Переговоры между продавцом и покупателем можно было бы продолжать. Но уже ясно, что они, скорее всего, придут к взаимному соглашению.

В любом случае налицо иллюстрация метода взаимных компромиссов. Однако следует иметь в виду, что в рамках ведения переговоров не менее важно, какой стиль взаимоотношений наиболее характерен для сторон, ведущих переговоры.

Для большей наглядности приведем таблицу трех наиболее типичных стилей переговоров.

Сравнительный анализ стратегий ведения переговоров

	Стратегия «жесткого прессинга»	Стратегия «взаимных компромиссов»	Стратегия «нечестной игры»
Цель	Победа одной стороны и поражение другой	Поиск взаимоприемлемого решения проблемы	Переиграть друг друга любой ценой
Стиль обсуждения проблем	Авторитарный, жесткий	Доверительный, дружелюбный, гибкий	Подозрительный, коварный
Приемы, методы ведения переговоров	Навязывание своей точки зрения, неуступчивость, жесткая, беспощадная критика противника и даже унижение друг друга	Доверительное общение, совместные «мозговые штурмы», дискуссии, открытые споры, наработка взаимоприемлемых подходов	Подтасовка фактов, ложная аргументация, разыгрывание «спектаклей» в роли обиженных и оскорбленных

Опасность	Поддаться давлению	Пойти на поводу компромиссов	Излишняя доверчивость, опасность втянуться в нечестную игру
Результат	Победа одной стороны, которая займет наиболее жесткую позицию, и поражение другой	Решение проблемы на взаимоприемлемых условиях, которые устраивают обе стороны	Результат непредсказуем

7.2. УЧИТЕСЬ ГОВОРИТЬ «ДА» И «НЕТ»

В процессе ведения переговоров мы постоянно сталкиваемся с дилеммой: сказать «да» или «нет». Говоря «да», мы поддерживаем, одобряем, соглашаемся. Говоря «нет», мы отрицаем, создаем проблему, а иногда и конфликт.

Размышляя над различными актуальными ситуациями возникновения конфликтов, мы приходим к выводу, что их число можно было бы существенно сократить, если бы мы умели аргументирование, тактично и дипломатично говорить «нет».

Вместе с тем, когда в ситуации активного ведения переговоров говорят «нет», то это не обязательно приводит к конфликту, а скорее всего, это заводит сами переговоры в тупик. Примером тому является процесс ведения переговоров в Организации Объединенных Наций, когда одна из 150 стран говорит «нет», и этого иногда бывает достаточно, чтобы заблокировать решение.

Далее мы предлагаем читателю не спеша проанализировать **ситуации, когда вы произносите «да» и когда произносите «нет»**.

Да — в смысле одобрения.

Да — в смысле соглашения.

Да — в смысле веры, доверия.

Да — в смысле обещания.

Да — в смысле положительного прогноза событий.

Да — в смысле поддержки позиции другого.

Да — в ситуации положительного решения вопроса.

Да — в ситуации, когда вы разделяете мнение другой стороны.

Да — в ситуации безоговорочной поддержки.

Да — в ситуации положительной оценки происходящего.

Да — в ситуации, когда вы поддерживаете мнение одной из сторон.

Да — в ситуации частичного компромисса.

Да — при наличии или выполнении некоторых условий.

Приведенный список, очевидно, можно было бы продолжить.

Когда и в каких ситуациях мы говорим «нет»?

Нет — в смысле прямого отрицания.

Нет — в ситуации отказа.

Нет — в смысле неверия во что-либо.

Нет — при отрицательном решении вопроса.

Нет — в ситуации негативного суждения.

Нет — в ситуации, когда ваша позиция не совпадает с позицией другой стороны.

Нет — при условии, если не будут выполнены ваши требования.

Нет — при отсутствии желания вести переговоры дальше.

Однако искусство ведения переговоров требует не только тонкого, чуткого восприятия и оценки ситуации, в которой допустимо, целесообразно, уместно ска-

зать «да» или «нет», но и выдвижение различных условий, требований, при которых можно сказать «да» или «нет». И вот здесь хотелось бы, продолжив мысль, сказать, что еще большим числом оттенков обладает «да» или «нет», если выдвигаются объективные, справедливые, разумные условия и критерии решения Проблемы, конфликта. Анализируя тот или иной конфликт, мы приходим к удивительному выводу: каждый маленький — локальный — конфликт является частью большого, а иногда и глобального конфликта.

Поэтому искать причинно-следственные взаимосвязи конфликта в условиях ведения переговоров — это значит прежде всего вести поиск причин большого конфликта, который, как правило, порождает серию малых конфликтов.

7.3. ИСКУССТВО РАЗУМНЫХ КОМПРОМИССОВ

При анализе самых различных ситуаций ведения переговоров, например, в процессе урегулирования производственного конфликта или при возникновении ссоры в семье, при обсуждении подчиненного и руководителя вопросов, связанных с повышением заработной платы, мы неизбежно сталкиваемся с необходимостью во что бы то ни стало найти разумные компромиссы и прийти к взаимоприемлемому соглашению.

Жесткий взаимный прессинг неэффективен, кроме усугубления конфликта и осложнения процесса ведения переговоров он мало что дает. Непродуманные, односторонние уступки одной стороны, как правило, порождает у другой стороны представления слабости и как следствие дополнительный нажим и давление с тон стороны, которая почувствовала свою силу.

Не помогают и чаще всего неэффективны приемы ведения переговоров, когда одна из сторон затягивает процесс, выискивая слабые места, выжидая ситуацию, когда противник сделает неверный ход или пойдет на уступку. Наступает момент, когда позиционный спор превращается в состязание выдержки и воли к победе. Позиционный спор постепенно, затягивая переговоры, усложняет и затрудняет поиск взаимоприемлемого решения. Возникает вопрос: где выход?

Как ни странно, выход существует. Выход из тупика — это прежде всего поиск разумных компромиссов.

Однако поиск и предложение разумных взаимных компромиссов не возникает сам собой, а требует хотя бы одной из сторон, ведущей переговоры, многомерного видения проблем, которые стоят на пути переговоров.

В чем суть этого видения? Приступая к переговорам, вы должны проработать несколько вариантов-схем ведения переговоров.

Поэтому **первое направление ваших действий** - это щучить людей, ведущих переговоры. Применительно к первой схеме — изучение людей — очень важно знать их потребности, интересы, позиции, причем каждого в отдельности, если в переговорах участвуют несколько человек.

Одна из схем должна быть ориентирована на то, чтобы «прощупать», изучить степень готовности вести переговоры, психологические особенности участников переговоров с противоположной стороны. В этой связи следует выявить степень их подготовки, например, по экономическим, юридическим, правовым, техническим и другим аспектам обсуждаемых проблем.

Вторая линия ваших действий — это изучение тех представлений, подходов, вариантов ведения переговоров, которые можно ожидать, прогнозировать со стороны противоборствующей стороны.

Участники переговоров — это прежде всего люди со своими заботами и требованиями, эмоциями и настроениями. Следует помнить, что от вас зависит не только их решение, но и их настроение, их готовность пойти на компромиссы или жесткий подход к ведению переговоров. Неудачная реплика, высказывание при-

водит к непониманию и дополнительной отчужденности и враждебности. Поэтому на любом этапе ведения переговоров следует контролировать как свое психологическое состояние, так и состояние представителей противоположной стороны.

Проблема человеческих взаимоотношений в процессе ведения переговоров с точки зрения ее важности очень часто выступает на первый план. В решении этой проблемы следует опираться на четкое понимание позиций партнеров по переговорам, улавливать их настроение и вовремя, если того требуют обстоятельства, «выпустить пар», разрядить обстановку, не допустить эмоционально-враждебной перепалки и грубых взаимных выпадов.

Помните, что центральная проблема любых переговоров — это совместный поиск истины. Но для того чтобы она была найдена, нужны продуманные аргументы, сводящие расхождения сторон к минимуму.

Иногда очень помогает прием **постановки себя на место вашего противника**. В этой ситуации вы как бы мысленно входите в образ оппонента, стараетесь понять и воспринять ваши доводы и аргументы его глазами, с учетом его позиций.

Способность видеть весь спектр проблем и саму ситуацию, как она представляется противоположной стороне, — это не так просто, как часто кажется на первый взгляд. Для этого необходимо иметь достаточно развитое воображение и фантазию. Но фантазию, которая бы вас не уводила от проблемы, а позволяла взглянуть на проблему и предмет переговоров глазами оппонента.

Представим себе, что вы ведете переговоры о покупке дачи.

<i>Как рассуждает продающий</i>	<i>Как рассуждает покупающий</i>
Дача находится на берегу реки в престижном месте. Посмотрите, какой прекрасный вид открывается прямо с веранды.	То, что на берегу реки, это хорошо, но она настолько близко от воды, что в условиях внешних вод ее может и снести.
Дача построена совсем недавно, всего два года назад.	Построена недавно, но фундамент уже осел, а сама дача требует покраски.
К даче имеется подъезд и место для стоянки автомобиля.	Подъезд имеется, но его необходимо выравнивать. А то, что имеется место для стоянки, это хорошо, но лучше, если бы был гараж.
Посмотрите, какие деревья, кустарники, все они сажались и подбирались из лучших сортов.	Мне кажется, деревья посажены очень близко друг к другу, к тому же сад вокруг дачи не совсем удачно спланирован.
Я полагаю, дача вместе с садом вполне стоит 5 млн. рублей.	Я считаю, что максимальная стоимость дачи — 3 млн. рублей.

Очевидно, что каждый из ведущих переговоры даже не пытается вникнуть, понять позицию другого, а ведет позиционный торг, и маловероятно, что они придут к взаимоприемлемому решению. Данные переговоры лучше было бы начать не с обсуждения того, как каждый из них воспринимает дачу, а также сад вокруг него. Лучше, если к предмету обсуждения подойти издалека, поинтересоваться состоянием здоровья продающего дачу, мотивами и причинами продажи, поговорить о соседях. Понять и проникнуть в мир, в котором он жил, с тем чтобы лучше понять его психологию.

Каждый из ведущих переговоры имеет свои достоинства и недостатки, сильные и слабые стороны. Очень важно, чтобы противоположная сторона с самого начала видела в вас разумного, способного на понимание и совместный поиск взаимоприемлемого решения человека. В свою очередь и вам прямо или косвенно необходимо показать, что вы стремитесь их понять.

Не менее значимо и важно не ставить предварительных условий, не заострять внимание на наиболее спорных позициях, а изучить интересы и цели, ради которых ведет переговоры противоположная сторона. Вместе с тем неперменным правилом ведения переговоров является разграничение представлений о предмете переговоров и самих людей, ведущих эти переговоры.

Третьим направлением ваших активных размышлений и действий должен стать перечень необходимых и достаточных **объективных критериев**, которые вы мысленно должны иметь в виду в процессе ведения переговоров. Например, если вы покупаете дом и ведете переговоры с человеком, который желает его продать, то вы должны четко представить, что хотите (деревянный или кирпичный, сколько комнат, какие удобства, его максимально возможная стоимость, место расположения и т.д.).

Ясно, что теряется весь смысл ведения переговоров, если вас не устраивает сам дом, например, его ветхость. И наоборот, по всем критериям, которые вы мысленно выдвигаете, дом вас устраивает. Но неприемлема цена. В этом случае есть смысл вести переговоры.

Следует заметить, что сам процесс переговоров имеет конкретные этапы и фазы, которые наделены своими специфическими чертами и особенностями.

Фаза целеполагания и анализа. На этом этапе необходимо систематизировать и осмыслить всю доступную для вас информацию об участниках переговоров, их возможных намерениях и целях. Особое внимание необходимо обратить на возможные осложнения ситуации, на те реальные трудности, которые наиболее вероятно возникнут.

Фаза планирования. На этом этапе необходимо сосредоточить внимание на наиболее перспективных, основных и запасных вариантах хода ведения переговоров. При этом следует учесть, мысленно проиграть весь возможный ход ведения переговоров, учесть интересы противоположной стороны, возможные компромиссы, перечень объективных критериев ведения переговоров.

Фаза активной дискуссии-спора. На этом этапе следует не спешить «раскрывать свои карты», выдвигать все требования и условия. Это, как правило, приводит к тупиковому результату. Запомните правило: **вести переговоры лучше не спеша!** Этот стиль ведения переговоров позволяет избежать поспешных решений и заведомо нецелесообразных уступок. Но нет смысла и затягивать процедуру переговоров, так как это грозит большими потерями, а чаще всего дополнительными осложнениями и даже срывами переговоров вообще.

Фаза взаимоприемлемого соглашения. Концентрируя внимание на взаимных интересах и объективных критериях, необходимо шаг за шагом продвигаться к разумному, взаимоприемлемому соглашению. На этапе достижения консенсуса следует вновь обратить внимание на людей, ведущих переговоры, заручиться если не дружеским их отношением, то хотя взаимопониманием и удовлетворением от совместно проделанной работы. На этом этапе очень важно задать себе вопросы типа:

достигнута ли намеченная цель полностью или частично?

7.4. СЕМЬ ПРАВИЛ БОРЬБЫ С ПРОТИВНИКОМ, КОТОРЫЙ СИЛЬНЕЕ ВАС

Как вести переговоры, если другая сторона с самого их начала находится в более выгодной позиции, если она имеет более солидную фирму, штат, связи и материально более богата и более известна?

То есть как вести борьбу с противником, который сильнее вас?

Есть ситуации и реальности, где что-либо изменить в принципе нельзя. Например, вы решили купить автомобиль, а располагаете суммой всего лишь на ве-

лосипед. Ясно, что в той ситуации вести переговоры о покупке автомашины бессмысленно.

Однако приведенный пример — это крайность. Чаще всего, если вы ведете переговоры с более сильным противником, возникают три проблемы.

Первая — как побудить более сильного партнера по переговорам пойти на соглашение, которое учитывало бы и ваши интересы?

Вторая — как защитить себя от возможного давления?

Третья — что противопоставить тем требованиям, условиям, которые выдвигает противоположная, более сильная сторона?

Это, естественно, далеко не полный перечень проблем, которые могут возникнуть в процессе переговоров с более сильным противником. Однако в любом случае необходимо овладеть рядом правил, приемов, гибкое применение которых может дать вполне определенные гарантии успеха в процессе ведения переговоров с более сильным противником.

Итак, попытаемся описать суть этих правил.

Правило первое.

Преодоление психологических барьеров.

Очень часто переговоры изначально обречены на провал, если мы внушаем себе, что противник сильнее нас. Однако это не единственный психологический барьер, который снижает эффективность ведения переговоров с более сильным противником. Перечислим наиболее характерные из них:

- заниженная самооценка своих возможностей;
- нетерпимость к инакомыслию;
- эгоизм и игнорирование интересов других;
- эмоциональная несдержанность;
- излишняя, иногда просто патологическая подозрительность;
- отсутствие изначальной мотивации на разумный компромисс;
- догматизм мышления, узколичностный подход к проблеме;
- некомпетентность, профессиональная неосведомленность.

Перечень психологических барьеров можно было бы продолжить. Однако ясно одно: если вы планируете приступить к переговорам с более сильным противником, то в первую очередь необходимо победить самого себя, т.е. любой ценой преодолеть те психологические барьеры, которые как путы сдерживают, сковывают ваше поведение.

Правило второе.

Ищите объективные критерии решения проблемы, разрешения конфликта.

В процессе ведения переговоров с неизбежностью возникают вопросы о критериях решения проблемы, разрешения конфликта.

В связи с этим существует два возможных варианта: либо критерии продумываются и выбираются заранее, либо в самом процессе ведения переговоров они согласуются и принимаются за основу.

Первые исходные требования при решении проблемы заключаются в том, чтобы из множества критериев, предлагаемых как той, так и другой стороной, на основе взвешенного их анализа и обсуждения в качестве рабочих были бы приняты наиболее объективные, справедливые и разумные из них. **Правило третье.**

Отделите проблему от интересов людей, которые пытаются решить ее.

В процессе ведения переговоров очень часто создается ситуация, когда интересы людей, ведущих переговоры, и сама проблема настолько сильно переплетаются, что это либо существенно затрудняет ведение переговоров, либо заводит их в тупик. Поэтому, разрабатывая и определяя критерии, увязывайте их с реше-

нием проблемы и не атакуйте самих людей, ведущих переговоры. Если участники переговоров почувствуют, что вы неуважительно относитесь к ним, то вместо решения проблемы, снятия тех или иных противоречий вы усугубите и усложните ситуацию.

Правило четвертое.

Обосновывая выдвигаемые вами критерии, покажите их объективность и значимость как для вас, так и для противоположной стороны.

Разрабатывая, обосновывая те или иные критерии решения проблемы, не акцентируйте внимание только на своем подходе, своем видении ее решения и удобных вам путях ее разрешения, но и учитывайте, активно используйте объективные кроткий противоположной стороны. Например, ведя переговоры о продаже партии товара, в качестве главного критерия вы выставляете цену, которая вас устраивает. Однако для противоположной стороны кроме цены еще очень важно время, в течение которого партия товара может быть продана.

Поэтому, ведя переговоры о сбыте партии выпускаемых вашей фирмой товаров, необходимо увязывать и в комплексе рассматривать оба критерия — цену и время продажи всей партии товара. Если демонстрируете безразличие к интересам противоположной стороны, то вряд ли можно надеяться на то, что проблема когда-либо будет решена и что вы достигнете взаимоприемлемого для обеих сторон решения.

Правило пятое.

Обдумайте, что вы будете делать в случае провала переговоров. Этот прием можно было бы назвать и так: добивайтесь лучшего, думая о худшем. Для того чтобы понять суть этого приема, проанализируем следующий пример. Допустим, вас не устраивает заработная плата и вы идете на переговоры с администрацией фирмы с предложением, чтобы вам повысили оклад. Вероятнее всего, вам либо вообще откажут в требовании, либо переговоры будут идти в довольно-таки жестком стиле и не в вашу пользу. То есть мы имеем тот случай, когда «противник» по переговорам сильнее вас. В данной ситуации лучше всего заранее построить себя на то, что вы не достигнете своей цели, и мысленно либо продумать все возможные варианты к отступлению, либо заранее подыскать себе другое место работы, а еще лучше несколько вариантов перехода на другую работу.

Только в этом случае вы будете уверенно себя чувствовать и психологически легче переживете любой результат переговоров.

Правило шестое.

Ориентируйтесь на предел!

Ведя переговоры с партнером, который явно сильнее, очень важно знать и помнить, до какого предела можно уступать. Например, вы переезжаете в другой город и срочно продаете дом. Ваши партнеры по переговорам явно сильнее, так как им спешить некуда. Если их не устроит ваш дом или стоимость, то они имеют время и возможность найти себе то, что нужно. Поэтому вы находитесь в более сложной ситуации, чем покупатель. И для того чтобы не проиграть, вы должны установить себе предел цены, ниже которого не следует ни в коем случае опускаться. Например, вы взвесили все «за» и «против» и этот нижний предел установили в 6 млн. рублей. С этой ценой согласны все члены семьи, и вы внутренне уверены, что это тот предел, ниже которого ни в коем случае уже не будете снижать цену продажи дома. Очевидно, что вы в данной ситуации имеете более твердую позицию и, начиная переговоры с партнером о цене дома, вы можете начать торги с цены 8, 7 млн. и постепенно опустить планку до 6 млн. рублей.

Правило седьмое.

Ищите альтернативу!

Раз и навсегда установленный предел иногда становится настолько сдерживающим фактором, что лишает вас гибкости и возможности творческого подхода к решению проблемы.

Продолжим анализировать пример с продажей дома. Если вы поставили целью продать дом не менее чем за 6 млн., а все покупатели, которые приходили к вам по объявлению, предлагают не более 5, то что в таком случае делать? Правило седьмое гласит: ищите альтернативу. В данном случае альтернативой может быть:

а) сдать дом в аренду на год, с тем чтобы несколько оттянуть время продажи с надеждой, что найдется покупатель;

б) покрасить, отремонтировать, а возможно, и несколько модернизировать дом, а затем продать его уже за 8 млн. рублей;

в) переоборудовать дом в мастерскую, магазин, так как он находится в людном месте, и затем продать его.

Поэтому правило седьмое применительно к данной ситуации можно сформулировать и так: попытайтесь продать дом за 6 млн., а если это не удастся, воспользуйтесь несколькими запасными вариантами. Итак — ищите альтернативу!

Однако в поисках альтернативы очень важно остерегаться необдуманных шагов и действий.

7.5. КОНТРПРИЕМЫ ПРОТИВ «ГРЯЗНЫХ» ПРИЕМОВ

Все, о чем говорилось выше, относится к процессу ведения переговоров, если противоположная сторона ведет себя порядочно.

Но как быть, если партнер по переговорам ведет нечестную игру и применяет против вас так называемые «грязные» приемы, методы?

Вероятнее всего, необходимо научиться их распознавать и применять контрприемы, которые бы либо разоблачали вашего противника, либо заставили его сменить тактику и продолжить переговоры в русле честного подхода к решению возникающих проблем.

Для того чтобы дальнейшая информация сработала для вас как самоучитель, изложим ее в следующей последовательности: вначале назовем и раскроем суть грязного, нечестного приема, затем опишем, как его распознать, после чего предложим контрприем, который позволит вам с ним бороться.

Прием завышенных требований. Начиная переговоры, партнер иногда сразу хочет нечестно переиграть вас. Для этого он завышает требования в несколько раз либо ставит явно невыполнимые условия. Например, продавая дом, его хозяин запросил свое 20 млн. рублей. На что он рассчитывал — неясно. Однако вам ясно, что таких денег дом, о продаже которого идет речь, явно не стоит. Его максимальная, с вашей точки зрения, цена 5 млн. рублей. Прием завышенных явно невыполнимых требований часто применяют для того, чтобы либо уйти от переговоров, сославшись на то, что вы не идете на уступки, не выполняете тех требований, которые выдвигает ваш партнер по переговорам, либо выгорать переговоры, обманув вас, в расчет на максимально возможный результат. Прием завышенных требований чаще всего используется против вас, если вы недостаточно осведомлены, некомпетентны, или для того, чтобы завести переговоры в тупик и сорвать их дальнейшее ведение.

Контрприем — аргументированный показ нереальности выдвигаемых требований. Как видно из особенностей приема завышенных требований, его цели могут быть самыми различными, как и разные мотивы, которые побудили вашего партнера по переговорам его применить. Однако в любом случае вы прежде всего должны аргументированно показать, что требования непомерно высокие и нереальные. Другими словами, что предъявляемые вам требования — это либо

фантазия, либо нежелание партнера «спуститься на землю» и вести переговоры на реальной основе.

Прием явного обмана. Это самый распространенный прием нечестного ведения переговоров. Этот прием обычно применяется в тех случаях, если партнер знает, что вам не удастся проверить его информацию. Например, вам продают саженцы яблони и утверждают, что это сорт «штрифель». Опасность обмана в данной ситуации очень велика. Как тут быть, как поступить в ситуации, когда вас могут явно обмануть?

Контрприем — привлечение авторитетного эксперта. В ситуации явного обмана сильным контрприемом является привлечение к ведению переговоров третьего — более компетентного лица, который бы мог авторитетно заявить об обмане партнера, ведущего с вами переговоры. Однако в качестве эксперта можете выступать и вы сам и, если докажете своему партнеру по переговорам, что он выдает желаемое за действительное. В примере с продажей саженцев яблони вы должны убедительно доказать продавцу, что вы знаете основные признаки сортов яблоневых саженцев и что продаваемый сорт — не «штрифель».

Прием предварительного зондирования вашей позиции. Через друзей и знакомых, через людей, которым вы доверяете, ваш явный или потенциальный партнер-противник по переговорам может зондировать вашу позицию, предварительно выудить о вас, о предмете переговоров если не всю, то значительную долю важной (назовем ее «стратегической») информации, утечка которой для вас явно нежелательна.

Прием предварительного зондирования вашей позиции может быть использован и в другой форме. Например, представители другой стороны заранее входят к вам в доверительные отношения и не спеша, шаг за шагом выуживают «стратегическую» информацию.

Контрприем — будьте бдительны, доверяя своим знакомым и близким, не разглашайте «стратегическую» информацию. Если ее пытаются получить лица, вызывающие у вас какие-либо сомнения или подозрения, то будьте бдительны с ними вдвойне. Это, естественно, не значит, что в каждом знакомом или знакомящемся с вами человеке надо подозревать «шпиона».

Прием психологического прессинга и шантажа. Это, вероятно, один из самых коварных и грязных приемов ведения переговоров. Психологический прессинг, давление чаще всего начинается с угрозы, шантажа, что для не подготовленного для ведения переговоров или человека со слабой нервной системой создает стрессовую ситуацию. Например, в процессе переговоров вы раскрыли часть конфиденциальной информации, которая может быть истолкована весьма по-разному. Партнер по переговорам, например, заявляет: «Если мы не договоримся, то я постараюсь предать гласности в средствах массовой информации некоторые пикантные подробности из вашей личной жизни».

Контрприем—вызов на вызов. Реагировать на угрозы стоит только в том случае, если они реальны, но и в этой ситуации вы должны проявить выдержку и даже мужество, не показывать вида, что вы пойдете на поводу угроз и шантажа. Это действует на вашего противника по переговорам если не отрезвляюще, то сдерживающе. Иногда помогают такие фразы: «Я подозревал, что вы ведете нечестную игру, но дойти до угроз и шантажа — это уже слишком». Или: «Я повторяю: никакие ваши угрозы и шантаж на меня не действуют, либо мы ведем деловые переговоры, либо я прекращаю их! При таком подходе мне не о чем с вами разговаривать!»

Прием имитации прав и полномочий. Суть этого приема заключается в следующем. С вами активно ведут переговоры по какому-то вопросу. Вы затрачиваете свое драгоценное время и силы, идете на всевозможные уступки и компро-

миссы, но когда заходит речь о принятии окончательного решения, то вам заявляют, что ведущий с вами переговоры не уполномочен это делать или он должен дополнительно еще с кем-то согласовать, что-то решить и т.д. Вполне возможно, что вас попросту вводили в заблуждение имитацией прав и полномочий, которых реально у противоположной стороны не было.

Контрприем — начиная переговоры, уточните и убедитесь, что противоположная сторона имеет полномочия их вести. Действительно, чтобы не попасть впросак, вы должны еще в начале любых переговоров задать вопрос: «Кого вы представляете и имеете ли полномочия на ведение переговоров?» Если получаете недостаточно убедительный или расплывчатый ответ, то это должно быть сигналом, что вести переговоры не имеет смысла.

Прием создания психологического дискомфорта. Этот прием по отношению к вам противоположная сторона, ведущая переговоры, может применить по-разному. Например, приступая к переговорам, представитель противоположной стороны может бросить фразу: «Я слышал, у вас дома какие-то неприятности?» Или перед началом переговоров вам прозрачно намекают, что вы не совсем компетентны в конъюнктуре рынка или в каких-либо других вопросах, касающихся переговоров. Например, начинают вести переговоры второстепенные лица, которые по рангу значительно ниже вас.

Контрприем — в любой доступной форме необходимо дать понять противоположной стороне, что они вас унижают. Естественно, этот контрприем также может быть применим в различных формах. Главное — приступая к переговорам, не дайте противоположной стороне повод унизить вас или создать для вас психологический дискомфорт.

Прием явных и скрытых угроз. Профессионально компетентные в процедурах ведения переговоров люди знают, что явные или скрытые угрозы могут усложнить любые переговоры либо в принципе их сорвать. Однако не все это себе достаточно ясно представляют. Данный прием, однако, применяют и в самых различных вариантах. Например, в форме предупреждения-угрозы: «Если вы не купите мой товар сегодня, то завтра я продам его другому и думаю, что по более высокой цене». Или с вами ведут переговоры о том, чтобы вы как руководитель фирмы повысили сотруднику зарплату. Сотрудник в самый неподходящий момент, в присутствии представителя другой стороны, заявляет:

«Если вы не повысите мне зарплату, то я перейду на работу в соседнюю фирму».

Контрприем — выдержка и еще раз выдержка. Если вы своим видом, жестом или словом покажете своему противнику по переговорам, что вы его испугались, то считайте, что вы проиграли. В данной ситуации необходимо проявлять абсолютное спокойствие и не суетясь, спокойно продолжить переговоры дальше.

Прием умышленного затягивания переговоров. Умышленное затягивание переговоров — наиболее сложный из недостойных приемов, который, однако, широко используется как тактика уловок и проволочек, ориентированная на то, чтобы поставить нас в зависимость и оказать психологическое давление. Делается это самыми различными способами и аргументируется весьма по-разному.

Чаще всего противоположная сторона, затягивая переговоры, заявляет: «Ну что ж, нам спешить некуда, а вы решайте, согласны с нашими условиями или нет». И выставляют свои, явно завышенные требования и условия.

Другой способ затягивания переговоров заключается в том, что партнер не соглашается то с одним, то с другим вашим требованием или по ходу переговоров выставляет новые, к тому же все более жесткие и невыполнимые.

Контрприем — вынести сам факт затягивания переговоров на обсуждение. Это контрприем срабатывает более эффективно, чем другие. Он как бы

выводит вашего противника по переговорам на «чистую воду». Если видите, что идет умышленное затягивание переговоров, следует сказать: «Послушайте, я, конечно, могу ошибиться, но у меня такое чувство, что вы умышленно затягиваете переговоры. Или мы ведем честную игру, или расстаемся».

7.6. ИСКУССТВО БОРЬБЫ ПРОТИВ ТЕХ, КТО СРЫВАЕТ ПЕРЕГОВОРЫ

В практике ведения переговоров известны ситуации умышленного ухода партнера от переговоров или их срыва. Данную ситуацию не всегда можно отнести к нечестной игре. Но то, что эта ситуация не из легких, и то, что она требует особого рассмотрения, не может вызывать сомнений.

Для того чтобы сформулировать контрприемы против тех, кто уходит от переговоров или их срывает, на наш взгляд, необходимо рассмотреть наиболее типичные ситуации, в которых что происходит.

Ситуация первая. Идет обсуждение взаимных интересов, подходов, критериев с партнером по переговорам. Но ваш партнер постепенно накапливает информацию о вас, видит, что вы не уступаете ему ни в чем и настаиваете на решении проблемы только так, как это выгодно вам. Чтобы сбить темп и добиться того, чтобы вы были более уступчивы, ваш партнер может просто на какое-то время уйти от переговоров.

Ситуация вторая. Партнер по переговорам не хочет вести их с вами, он просто ненавидит вас. Представим себе ситуацию, что вы поссорились и ссора переросла в скандал. Например, вы брали в долг крупную сумму денег, но в назначенное время долг не возвратили. Деньги, которые вам одолжили, были настолько необходимы, что партнер потерял из-за вашей необязательности возможность вложить эту сумму в выгодное для себя дело. Например, он договорился о покупке дома по весьма выгодной для себя цене, но из-за того, что вы вовремя не возвратили долг, он его купить не смог.

Ясно, что в следующий раз, по какому бы вопросу вы ни обратились к своему кредитору, он не захочет иметь с вами дело и будет уходить от любых переговоров с вами.

Ситуация третья. Ваш партнер по переговорам убеждается, например, что вы несостоятельны, чтобы выполнить ваши условия. Предположим, вы — книгоиздатель и ведете переговоры об издании книги. Автор настаивает на авансе в 20% от общего гонорара за книгу еще до ее выхода в свет. А вы предлагаете только 10%, т.к. не убеждены, что книга будет достаточно быстро раскуплена, и подозреваете, что она вообще может быть убыточна.

После двух-трех встреч ваш партнер — автор книги может вообще прекратить с вами переговоры, т.к. предлагаемый аванс в 10% его явно не устраивает.

Контрприемы для того, чтобы побудить противника сесть за стол переговоров.

Дать рекомендации, как говорится, на все случаи жизни, тем более в такой сложной ситуации, когда партнер уходит от переговоров, не так-то просто. В этой ситуации, естественно, можно порекомендовать метод «мозгового штурма», организованный стратегий и другие эвристические методы генерирования новых оригинальных идей. Поиск неординарного, неожиданно нового подхода, побуждает вашего партнера вернуться к переговорам, не вызывает сомнений, он всегда будет привлекателен. И этот прием следует взять как один из возможных на вооружение. Однако мировая практика ведения переговоров, как это описано в книге Р. Фишера и У. Юри «Путь к согласию, или Переговоры без поражения»¹, наработала несколько контрприемов, с которыми мы и хотели бы познакомить нашего читателя.

Один из классических приемов побудить противника сесть за стол переговоров — это вовлечь третью сторону. В ситуации, когда переговоры бывают прерваны, привлечь другую сторону бывает чрезвычайно сложно из-за отсутствия должного мотива, а часто просто из-за враждебного к вам отношения. В этой ситуации третье, лучше всего нейтральное к вам и вашему противнику лицо будет идеальным вариантом. Однако существует и ряд других приемов:

- расширить сферу интересов для партнера;
- покажите партнеру, что прекращение переговоров взаимно усложняет ситуацию и для него, и для вас;
- увеличивайте число возможных способов достижения общих целей;
- попытайтесь вначале достигнуть соглашения не по всем обсуждаемым проблемам, а лишь по некоторым из них;
- идите на частичные, но не принципиальные уступки;
- чаще мысленно ставьте себя на место вашего партнера с точки зрения его интересов;
- покажите вашему партнеру, что переговоры и даже сотрудничество с вами более перспективно, нежели разрыв отношений.

Перечень приемов, побуждающих партнера сесть за стол переговоров, можно было бы продолжить. И ваше искусство — это из всех возможных выбрать и применить наиболее эффективный, исходя из реально складывающейся ситуации.

7.7. Тест «САМООЦЕНКА КОМПЕТЕНТНОСТИ И ГОТОВНОСТИ К ВЕДЕНИЮ СПОРА, ПЕРЕГОВОРОВ, РАЗРЕШЕНИЮ КОНФЛИКТА»

Приступая к работе с тестом, вы должны мысленно представить во всех подробностях и деталях один-два самых последних конфликта, которые у вас возникали. Далее от вас требуется дать самооценку уровня:

а) знаний, б) умений, в) способностей, которые вы смогли проявить, реализовать в споре, конфликте, переговорах.

Итак, от вас требуется по 9-балльной шкале дать самооценку того, насколько вы знаете и умеете:

Знаете	
1. Историю зарождения и развития конфликта	123456789
2. Психологические и другие особенности участников конфликта и лиц, посвященных в этот конфликт	123456789
3. Особенности типов и видов конфликтов	123456789
4. Основные приемы и правила ведения спора	123456789
5. Основные приемы и правила ведения переговоров	123456789
6. Основные приемы и правила разрешения конфликта	123456789
7. Сильные и слабые стороны, качества, которые у вас проявляются в конфликтной ситуации и при ведении переговоров	123456789
Умеете	
1. Определить и диагностировать тип и вид конкретно взятого конфликта	123456789
2. Пойти на разумные компромиссы	123456789
3. Устанавливать контакты даже с враждебно настроенными к вам лицами	123456789
4. Применять контрприемы против «грязных» приемов, методов	123456789

5. Нейтрализовать действия лиц, которые разжигают конфликт	123456789
6. Вести переговоры по разрешению конфликта, даже если противоположная сторона уходит от переговоров	123456789
7. Предвидеть и прогнозировать ход развития события, связанных с конфликтом	123456789
Способны	
1. Проявить принципиальность и гибкость в разрешении конфликта	123456789
2. Установить диалог и корректно вести споры, переговоры	123456789
3. Самокритично оценить ситуацию и прогнозировать развитие событий	123456789
4. Проявить выдержку и высоконравственные качества даже в ситуации обострения конфликта	123456789
5. Заинтересовать противоположную сторону в положительном исходе событий по разрешению конфликта	123456789
6. Видеть возможные тенденции развития конфликта	123456789
7. Учитывать и не допускать своих прежних промахов и ошибок	123456789

Итак, вы можете подсчитать, каков уровень вашей компетентности и готовности к разрешению конфликта. Советуем вам отдельно подсчитать по блокам уровень:

а) знаний, б) умений, в) способностей.

Уровень развития	Сумма баллов по ответам на 7 во-
1 — очень низкий	7-14
2 — низкий	15-20
3 — ниже среднего	21-26
4 — чуть ниже среднего	27-33
5 — средний	33-38
6 — чуть выше среднего	39-44
7 — выше среднего	45-50
8 — высокий	51-56
9 — очень высокий	57-62

Подсчитав отдельно уровень ваших знаний, умений, способностей, чтобы успешно вести споры, переговоры и разрешать конфликты, вы должны на основе сравнительного анализа сделать для себя вывод, чего вам в большей степени не хватает: знаний, умений или способностей? Исходя из этого вы должны наметить программу дальнейшего самообразования и саморазвития.

7.8. ТРЕНИНГОВЫЕ УПРАЖНЕНИЯ

Тренинговые упражнения, которые предложены читателю, требуют соответствующей импровизации и имитации ситуативно-ролевых функций. Это, как правило, организует педагог или психолог, ведущий тренинговые занятия. Далее предлагаются ситуации, которые используются в процессе тренинговых упражнений.

1. Спор с начальником о повышении заработной платы.

2. Спор, который начинается с ситуации: «Я слышал, что вы про меня сказали... (например, какую-то явную клевету)».

3. Спор, который начинается с ситуации: «Если вы не понимаете, не разбираетесь в этом деле, то скажите об этом честно...».

4. Спор-дискуссия по материалам прочитанной книги, просмотренного кинофильма.

5. Спор-конфликт на тему «Кому дать премию в нашем коллективе?». Описывается некая ситуация, например, кто как работал на постройке нового дома. Каждому приписывается роль и разыгрывается ситуация.

6. Спор-конфликт на тему «Кому отвечать за развал работы в нашем коллективе?». Каждому предлагается роль, начинается дискуссия-спор, который перерастает в конфликт.

7. Разыгрывается спорная и даже конфликтная ситуация, например, типа «Кому дать премию в нашем коллективе?». Каждому из участников приписывается роль. Задача - тренинг по использованию следующих приемов разрешения конфликта: компромисс, деловой анализ ситуации, доказательство, шутка, авторитарное суждение, временный отказ от своей прежней позиции, ультиматум, четкая разработка критериев и их обоснование и др.

8. Разыгрывается ситуация нечаянного нанесения оскорбления. Задача: найти как можно больше приемов и способов выхода из сложившейся ситуации.

9. Дается задание прочитать книгу: Ивин А. А. Искусство правильно мыслить. — М.: Просвещение, 1990. После чего организуется дискуссия-спор на тему «Критический анализ прочитанной книги».

7.9. ТВОРЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Разработать применительно к себе программу творческого саморазвития, опираясь на результаты тестирования:

- а) с учетом применения теста 5.4;
- б) с учетом применения теста 5.12;
- в) с учетом применения теста 6.2;
- г) с учетом применения теста 6.5;
- д) с учетом применения теста 7.7.

2. Сделать аналитический обзор психотехник по медитации по кн.:

Кандыба Д. В., Кандыба Д. М. Управляемый медитативный аутотренинг. — М.: Медицина, 1990.

3. Систематизировать приемы, которые способствуют бесконфликтному деловому общению, по книгам Дейла Карнеги «Искусство управлять собой». — Киев, 1986 и «Как обрести спокойствие и жить полноценной жизнью». — Киев, 1986.

4. Систематизировать правила жизни по книге Ли Якокка «Карьера менеджера». — М.: Прогресс, 1991.

5. Разработать собственную классификацию конфликтов после прочтения книги: Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. - М.: Экономика, 1990.

6. Описать и классифицировать типы инцидентов, которые провоцируют конфликт.

7. Разработать как можно больше приемов и правил того, как прогнозировать возникновение конфликта.

8. Дать собственную классификацию деловых конфликтов в коллективе и для каждого типа продумать наиболее эффективные приемы прогнозирования и разрешения.

9. Систематизировать приемы публичного выступления, которые стимулируют интерес слушателей (например, по кн.: Ножин Е.А. Мастерство устного выступления. — М.: Политиздат, 1989.).

10. Систематизировать и классифицировать приемы ведения переговоров по кн.: Отто Э. Слово предоставляю вам: практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров. М.: Экономика, 1988.

7.10. Эвристическая игра «ИСКУССТВО ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ»

Исходная ситуация. Разыгрывается ситуация спора, который переходит в конфликт, после чего ведутся переговоры между группами: а) коммунистами, б) демократами, в) сторонниками либерально-демократических партий, г) группой, представляющей предпринимателей, д) представителями независимых профсоюзов.

Цель ведения переговоров. Поиск новых идей, разработка программ действий по выходу страны из кризиса.

Этапы и ход игры

Первый этап. Ведущий, в качестве которого выступает педагог или психолог, формирует пять малых групп по 5-7 человек каждая, которые представляют: а) коммунистов, б) демократов, в) сторонников либерально-демократических партий, г) группу предпринимателей, д) представителей независимых профсоюзов.

Ведущий ставит задачу перед каждой из групп, которые должны наработать как можно больше оригинальных идей с учетом своих ролевых функций.

Второй этап. Ведущий предлагает поочередно представителям каждой группы высказаться по проблеме выхода страны из кризиса с учетом ситуации, которая сложилась на 1995 год.

Далее разворачивается дискуссия-спор, которая перерастает в конфликт.

Третий этап. Первый этап переговоров, который начинается с того, что каждая группа поочередно «величается» друг с другом. После этого начинается диалог и коллективное обсуждение с целью наработки идей по проблеме, как вывести страну из кризиса.

Четвертый этап. Вырабатываются критерии и обсуждаются взаимные компромиссы в процессе ведения переговоров между группами.

Пятый этап. Ведущий подводит итоги эвристической игры, отмечает ее достоинства и недостатки.

Вместо заключения Слово — великим мыслителям

Вместо заключения мы хотели бы обратиться к мудрости великих мыслителей, чьи высказывания позволят читателю еще раз взглянуть на проблемы делового общения, ораторского мастерства, спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов с самых разных, порой неожиданно новых точек зрения. Более того, готовясь к публичному выступлению, к ведению спора-дискуссии, участию в переговорах или к разрешению жизненно важного конфликта, вы можете из высказываний великих мыслителей взять то, что будет для вас дополнительным аргументом в диалоге с вашим оппонентом.

Достоинство словесного выражения — быть ясным и не быть низким.

Аристотель

Красноречие есть нечто такое, что дается труднее, чем это кажется и рождается из очень многих знаний и стараний.

Цицерон

В сущности ведь для интеллигентного человека дурно говорить должно бы считаться таким же неприличием, как не уметь читать и писать, а в деле образования и воспитания обучение красноречию следовало бы считать неизбежным.

А. П. Чехов

Хорошо говорить — значит просто хорошо думать вслух. Э. Ренан

Слова не изобретаются Академиями, они рождаются вместе с мыслями...

Н. М. Карамзин

Настоящая мудрость немногословна.

Л. Н. Толстой

Язык дан человеку, чтобы скрывать свои мысли.

Талейран

При общении вы, прежде всего, ищите в человеке душу, его внутренний мир.

К. С. Станиславский

Я преуспевал во всем, за что я брался, потому что я этого хотел. Я никогда не колебался, и это дало мне преимущество над остальным человечеством.

Наполеон

Факт есть нечто такое, от чего сомнение отскакивает, как резиновый мяч от железа.

М. Горький

Умение правильно задать вопрос — есть уже важный и необходимый признак ума и проницательности.

И. Кант

Лучший способ выяснить, что верно, а что неверно, это не поучать других, а беседовать, обсуждать и спорить.

Д. Неру

Недостаточно только иметь хороший разум, но главное — это хорошо применять его.

Р. Декарт

Могучее оружие человека в любых ситуациях — его разум. В бесконечном познании мира, в преобразовании и приспособлении к нему.

соблениии бытия к бесконечным потребностям человека разум всесилен и неистощим. Думаю, что творческие ресурсы разума могут быть приравнены лишь к энергетическим ресурсам Солнца.

Ч. Айтматов

Доводы, до которых человек додумался сам, обычно убеждают его больше, нежели те, которые пришли в голову другим.

Б. Паскаль

Правилу следуй упорно: «Чтоб словам было тесно, а мыслям просторно».

Н. А. Некрасов

Многие наши затруднения возникают потому, что мы путаем слова «неясный» и «неопределенный».

Г. К. Честертон

Истинная диалектика не есть монолог одинокого мыслителя с самим собой, это диалог между Я и ТЫ.

Л. Фейербах

Наука и искусство так же тесно связаны между собой, как легкие и сердце, так что если один орган извращен, то и другой не может правильно действовать.

Л. Н. Толстой

Общение есть универсальное условие человеческого бытия.

К. Ясперс

Всяческого рода беспринципная деятельность приводит к банкротству.

В. Гете

У кого не уяснены принципы во всей логической полноте и последовательности, у того не только в голове сумбур, но и в делах чепуха.

Н. Г. Чернышевский

Хочешь быть умным, научись разумно спрашивать, внимательно слушать, спокойно отвечать и переставать говорить, когда нечего больше сказать.

И. Лафатер

Сильный ум, преследующий практические цели, — лучший ум на земле.

В. Гете

Берегись всего того, что не одобряется твоею совестью.

Л. Н. Толстой

Ум теряет все свое очарование, если он проникнут злостью.

Р. Шеридан

Кто настолько глух, что даже от друга не хочет услышать правды, тот безнадежен.

Цицерон

На протяжении моей жизни я извлекал больше пользы от моих друзей-критиков, чем от поклонников...

М. Ганди

Критика была бы, конечно, ужасным оружием для всякого, если бы, к счастью, она сама не подлежала критике.

В. Г. Белинский

Самые лучшие доказательства иногда столь силы не имеют, чтобы упрямого приклонить на свою сторону, когда другое мнение в уме его вкоренилось.

М. В. Ломоносов

Мы должны благодарить тех, которые указывают нам наши недостатки.

Б. Паскаль

Критика только тогда плодотворна, когда она, осуждая, указывает на то, чем должно быть то, что дурно.

Л. Н. Толстой

Истинны лишь те идеи, которые внутренне пережиты.

Р. Роллан

Упрямство рождено ограниченностью нашего угла: мы неохотно верим тому, что выходит за пределы нашего кругозора.

Ф. Ларошфуко

Первое условие для сближения — искренность.

М. М. Пришвин

Нельзя называться политиком, если не обладаешь терпением и способностью сдерживать гнев.

Ф. Я. Стендаль

Важно не то место, которое мы занимаем, а то направление, в котором мы движемся.

Л. Н. Толстой

Лишь тот достоин жизни и свободы,
Кто каждый день за них идет на бой!

В. Гете

Что человек делает, таков он и есть.

Г. Ф. Гегель

Ни один человек не хорош настолько, чтобы руководить другими без их согласия.

Авраам Линкольн

Что ему книга последняя скажет, то на душе его сверху и ляжет.

Н. А. Некрасов

Список литературы для творческого саморазвития

1. Античные риторик/Под ред. А. А. Тахо-Годи. М., 1978.
2. Бахтин М. М. Эстетика словесного творчества. — М., 1986.
3. Бородин Ф. М., Коряк Н. М. Внимание: конфликт! — Новосибирск, 1989.
4. Вамперский В. П. Риторика в России 17-18 вв. — М., 1988.
5. Гучков А. И. Корабль потерял свой курс: политические речи 1912-1913 гг.—М., 1991.
6. Иванова С. Ф. Речевой слух и культура речи. — М., 1970.
7. Ивин А. А. Искусство правильно мыслить. М., 1990.
8. Истуд А. Я вас слушаю. — М., 1984.
9. Как добиться успеха: Практические советы деловым людям/Под ред. В. Е. Хрупкого. — М., 1991.
10. Кичанова И. М. Конфликт: за и против. — М., 1978.
11. Кохтев Н. В., Розенталь Д. Э. Искусство публичного выступления.— М., 1988.
12. Ладанов И. Д. Управление стрессом. — М., 1989.
13. Липпянов Я. А. Барьеры общения, конфликты, стрессы. — Минск, 1986.
14. Не повторить ошибок. (Практические советы руководителю). Сост. И. В. Липсиц. — М., 1988.
15. Ножин Е. А. Мастерство устного выступления. — М., 1989.
16. Об ораторском искусстве: Хрестоматийный сборник/Авт. В. А. Толмачев. — М., 1973.
17. Предраг М. Как проводить деловую беседу. — М., 1987.
18. Слемнев М. А., Васильков В. Н. Диалектика спора. — М., 1990.
19. Стешов А. В. Как победить в споре: о культуре полемики. — Л., 1991.
20. Столыпин П. А. Думские речи. - М., 1990.
21. Сычев О. А. Обучение риторике в эпоху компьютеров: введение в опыт США.—М., 1991.
22. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения: Пер. с англ. — М., 1990.
23. Цицерон М. Т. Три трактата об ораторском искусстве. — М., 1972.
24. Эрнст Отто. Слово предоставляю вам: практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров. — М., 1988.
25. Якокка Л. Карьера менеджера. — М., 1991.

Примечания

I глава

- ¹ Античные риторика/Под ред. А. Тахо-Годи. М., 1978. - С. 199.
- ² Там же. — С. 15.
- ³ Цит. по: Зеленецкий К. П. Теория словесности: Курс гимназический. Год 1-й. Риторика. - Спб., 1860. — С. 3.
- ⁴ Аннушкин В. И. Первая русская «Риторика». (Из истории риторической мысли). — М., 1989. — С. 3.
- ⁵ Дюбуа М., Питер Ф. и др. Общая риторика: Пер. с фр. — М., 1986.—С. 10.
- ⁶ Там же. — С. 364.
- ⁷ Сычев О. А. Обучение риторике в эпоху компьютеров. — М., 1989.
- ⁸ Дюбуа М., Питер Ф. и др. Указ. соч.
- ⁹ Бахтин М.М. Эстетика словесного творчества. — М., 1986.

II глава

- ¹ Античные риторика/Под ред. А. Тахо-Годи. - М., 1978. —С. 199.
- ² Там же. — С. 15.
- ³ Там же.
- ⁴ Аннушкин В.И. Первая русская «Риторика». (Из истории риторической мысли). — М., 1989. С. 3.
- ⁵ Там же.
- ⁶ Там же.
- ⁷ Там же.
- ⁸ Там же.
- ⁹ Там же.
- ¹⁰ Древняя русская литература. Хрестоматия/Сост. Н. И. Прокофьев. — М., 1980. — С. 69-72.
- ¹¹ Там же.—С. 69-72.
- ¹² Творения Василия Великого. — М., 1946. — Т. 8. — С. 61.
- ¹³ Аннушкин В. И. Указ. соч. — С. 21-22.
- ¹⁴ Там же. — С. 22.
- ¹⁵ Там же.—С. 23.
- ¹⁶ Там же. — С. 24.
- ¹⁷ Там же.—С. 25.
- ¹⁸ Там же.—С. 26.
- ¹⁹ Ломоносов М. В. Поли. собр. соч. - Т. 7. — М.; Л., 1957. — С. 92.
- ²⁰ Аннушкин В. И. Указ. соч.
- ²¹ Там же.
- ²² Там же.
- ²³ Там же.
- ²⁴ Там же.
- ²⁵ Там же.
- ²⁶ Там же.
- ²⁷ Ломоносов М. В. Полн. собр. соч. — Т. 7. — С. 92.
- ²⁸ Там же.
- ²⁹ Там же.
- ³⁰ Ломоносов М. В. И) риторических сочинений//Об ораторском искусстве/Сост. Толмачев А. В. — М., 1973.
- ³¹ Гоголь Н. В. О преподавании всеобщей истории//Степанов А. В., Толмачев А. В. Спутник оратора. М., 1966.

- ³² Белинский В. Г. Из рецензии на «Общую риторику Н. Кошанского»//Спутник оратора.
- ³³ Чехов А. П. Хорошая новость//Спутник оратора.
- ³⁴ С толыпин П. А. Думские речи. —М., 1990. —(Серия «Лекторское мастерство». № 10. С. 39-44.).
- ³⁵ Кони А. Ф. Собр. соч.: В 2 г. Т. 1. — М., 1959. - С. 119.
- ³⁶ Там же. - С. 52.
- ³⁷ Кони А. Ф. Советы лекторам//Степанов А. В., Толмачев А. В. Спутник оратора. — С. 326 327.
- ³⁸ Карнеги Д. Как обрести уверенность в себе и влиять на людей. - Киев, 1990.
- ³⁹ Якокка Л. Карьера менеджера. — М., 1991.
- ⁴⁰ Ломоносов М. В. Краткое руководство по красноречию//Об ораторском искусстве.

III глава

- ¹ Цит. по одной из телепередач.
 - ² Лука А. Н. О чувстве юмора и остроумии. — М.: Искусство, 1968.-С. 13.
- IV глава

IV глава

- ¹ Белинский В. Г. Из рецензий на «Общую риторику Н. Кошанского»//Степанов А. В., Толмачев А. В. Спутник оратора.
- ² Сычев О. А. Обучение риторике в эпоху компьютеров. — М., 1989.
- ³ См.: Физики продолжают шутить. - М., 1968. — С. 117.
- ⁴ Цит. по: Степанов А. В., Толмачев А. В. Спутник оратора.
- ⁵ Там же.
- ⁶ Там же.
- ⁷ Паустовский К. О родном нашем языке.—М., 1961. - С. 16. Цит. по кн.: Об ораторском искусстве.
- ⁸ Там же.

V глава

- ¹ Пинкевич А.П. Основы методики естествознания. — М., 1927.—С. 51.
- ² Эсаулов А.Ф. Психология решения задач. - М., 1972. С.48.
- ³ Циолковский К. Э. Вне земли. М., 1958. С. 23.
- ⁴ Горький М. Очерки, литературные портреты, статьи//Собр. соч.: В 20 т. Т. 16. — М., 1979. - С. 285.
- ⁵ Буш Г. Я. Методологические основы научного управления издательством. — Рига, 1974. — С. 59.
- ⁶ При разработке этого метода автор опирался на ряд приемов «фундаментального метода проектирования Мэтчетта», описанного в кн.: Джонс Дж. Методы проектирования. М., 1986. - С. 175.
- ⁷ Кант И. Собр. соч.: В 5 т. Т. 1. М., 1940. С. 128.
- ⁸ Пойя Д. Как решать задачу? — М., 1961.
- ⁹ Античные риторики/Под ред. А. Тахо-Годи. — М., 1978. - С. 199.

VI глава

- ¹ ЭКО.—1982.—№9.
- ² Краковский Ю. Заставьте себя слушать//ЭКО. — 1982.— №9.

VII глава

1. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. — М., 1990.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	3
1. КОНЦЕПЦИЯ ТВОРЧЕСКОГО САМОРАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТИ В ОБУЧЕНИИ ДЕЛОВОЙ РИТОРИКЕ	4
1.1. ПРЕДМЕТ И ЗАДАЧИ КУРСА ДЕЛОВОЙ РИТОРИКИ	4
1.2. ПРИНЦИПЫ И ПРАВИЛА ДЕЛОВОЙ РИТОРИКИ КАК УЧЕБНОГО ПРЕДМЕТА	7
2. ИЗ ИСТОРИИ РАЗВИТИЯ РИТОРИКИ	10
2.1. АНТИЧНЫЕ РИТОРИКИ	10
2.2. О ПЕРВОЙ РУССКОЙ «РИТОРИКЕ»	13
2.3. ОБРАЗЦЫ КЛАССИЧЕСКОЙ РИТОРИКИ	17
2.4. ОБРАЗЦЫ ДЕЛОВОЙ РИТОРИКИ	23
2.5. ТВОРЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ	33
3. САМОРАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ	34
3.1. ОБЩИЕ ПРАВИЛА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ	34
3.2. КАК ПОДГОТОВИТЬ И ПРОВЕСТИ СОВЕЩАНИЕ	36
3.3. КАК ВЕСТИ ТЕЛЕФОННЫЕ ДЕЛОВЫЕ РАЗГОВОРЫ	38
3.4. ПРАВИЛА ДЕЛОВОЙ ПЕРЕПИСКИ	40
3.5. УЧИТЕСЬ ДАВАТЬ ИНТЕРВЬЮ	41
3.6. О ЧУВСТВЕ ЮМОРА И ОСТРОУМИИ	42
3.7. ТЕСТ «ПРОВЕРЬТЕ, ОБЛАДАЕТЕ ЛИ ВЫ ЧУВСТВОМ ЮМОРА?»	43
3.8. ТРЕНИНГОВЫЕ УПРАЖНЕНИЯ, ТВОРЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ, ИГРЫ	44
4. САМОРАЗВИТИЕ ОРАТОРСКОГО МАСТЕРСТВА	46
4.1. ТЕСТ «ОПРЕДЕЛИТЕ, К КАКОМУ ТИПУ ОРАТОРА ВЫ ОТНЕСЕТЕ СЕБЯ»	46
4.2. РАБОТА НАД СОДЕРЖАНИЕМ ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ	48
4.3. ЭВРИСТИЧЕСКАЯ РИТОРИКА	50
4.4. ЛОГИКА РЕЧИ	52
4.6. КУЛЬТУРА РЕЧИ	57
4.7. ЭТИКА ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ	60
4.8. ОБ ЭМОЦИОНАЛЬНОСТИ, ГОЛОСЕ И ЖЕСТАХ	63
5. САМОРАЗВИТИЕ ПОЛЕМИЧЕСКОГО МАСТЕРСТВА	66
5.1. СПОР, ЕГО ЦЕЛИ И СТРАТЕГИИ	66
5.2. ТИПЫ И ОСОБЕННОСТИ УЧАСТНИКОВ СПОРА	68
5.3. ПРИНЦИПЫ И ПРАВИЛА ВЕДЕНИЯ СПОРА	73
5.4. ТЕСТ «ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ, УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ СЛУШАТЬ?»	77
5.5. УЧИТЕСЬ СЛУШАТЬ ДРУГИХ	78
5.6. КАК ГОВОРИТЬ, ЧТОБЫ ВАС СЛУШАЛИ?	80
5.7. ЭВРИСТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ГЕНЕРИРОВАНИЯ НОВЫХ ИДЕЙ	83

5.8. КАК ВЕСТИ СПОРЫ, ДИСКУССИИ?	99
5.9. ИСКУССТВО СТАВИТЬ ВОПРОСЫ, ДЕЛАТЬ РЕПЛИКИ, ЗАМЕЧАНИЯ	100
5.10. КОНТРПРИЕМЫ ПРОТИВ НЕКОРРЕКТНОГО ВЕДЕНИЯ СПОРА	103
5.11. КАК ОПРОВЕРГАТЬ ОБВИНЕНИЕ?	105
5.12. ТЕСТ «ПРОВЕРЬТЕ СВОИ КОММУНИКАТИВНО-ЛИДЕРСКИЕ СПОСОБНОСТИ»	106
5.13. ЭВРИСТИЧЕСКАЯ ИГРА «ИСКУССТВО ПОБЕЖДАТЬ В СПОРЕ»	111
6. САМОРАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ	113
6.1. КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ, ИНЦИДЕНТ, КОНФЛИКТ	113
6.2. ТЕСТ «ОЦЕНКА УРОВНЯ КОНФЛИКТНОСТИ ЛИЧНОСТИ	115
6.3. КОНФЛИКТНЫЕ СИТУАЦИИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ	118
6.4. КАК РАЗРЕШАТЬ КОНФЛИКТНЫЕ СИТУАЦИИ В КОЛЛЕКТИВЕ	120
6.5. ТЕСТ «САМООЦЕНКА СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТИ ЛИЧНОСТИ»	126
6.6. КАК ВЫЙТИ ИЗ СТРЕССОВОЙ СИТУАЦИИ	127
6.7. КАК ПРОГНОЗИРОВАТЬ КОНФЛИКТ	129
7. САМОРАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ	133
7.1. ПЕРЕГОВОРЫ И СТРАТЕГИИ ИХ ВЕДЕНИЯ	133
7.2. УЧИТЕСЬ ГОВОРИТЬ «ДА» И «НЕТ»	135
7.3. ИСКУССТВО РАЗУМНЫХ КОМПРОМИССОВ	136
7.4. СЕМЬ ПРАВИЛ БОРЬБЫ С ПРОТИВНИКОМ, КОТОРЫЙ СИЛЬНЕЕ ВАС	138
7.5. КОНТРПРИЕМЫ ПРОТИВ «ГРЯЗНЫХ» ПРИЕМОВ	141
7.6. ИСКУССТВО БОРЬБЫ ПРОТИВ ТЕХ, КТО СРЫВАЕТ ПЕРЕГОВОРЫ	144
7.7. ТЕСТ «САМООЦЕНКА КОМПЕТЕНТНОСТИ И ГОТОВНОСТИ К ВЕДЕНИЮ СПОРА, ПЕРЕГОВОРОВ, РАЗРЕШЕНИЮ КОНФЛИКТА»	145
7.8. ТРЕНИНГОВЫЕ УПРАЖНЕНИЯ	146
7.9. ТВОРЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ	147
7.10. ЭВРИСТИЧЕСКАЯ ИГРА «ИСКУССТВО ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ»	148
ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ СЛОВО — ВЕЛИКИМ МЫСЛИТЕЛЯМ	149
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ ДЛЯ ТВОРЧЕСКОГО САМОРАЗВИТИЯ	152
ПРИМЕЧАНИЯ	153
СОДЕРЖАНИЕ	156