**Лекция 6. Организационно-процедурные**

**и психологические уловки**

**Кейс 1.** «Вы не можете соединить точки, смотря вперед, вы сможете соединить их, лишь оглянувшись назад. Выходит, вы должны верить в то, что в будущем точки сами свяжутся каким-то образом. Вы должны во что-то верить — в свой характер, судьбу, жизнь, карму, во что угодно. Такой подход никогда меня не подводил, и он привел ко всему, что случилось в моей жизни» (из речи Стива Джобса)

**Translation**

“You can't connect the dots looking forward; you can only connect them looking backward. So you have to trust that the dots will somehow connect in your future. You have to trust in something—your gut, destiny, life, karma, whatever. This approach has never let me down, and it has made all the difference in my life.” (from a speech by Steve Jobs)

Организационно-процедурные и психологические уловки применяются в ходе дебатов и споров для манипулирования поведением оппонентов, аудитории и судей. Большинство участников попадаются на уловки, если их применяют профессиональны. В этой связи для участников дебатов важно распознавать их и знать механизмы их воздействия на провоцирование эмоционального поведения.

**Организационно-процедурные уловки (Organizational and procedural tricks)**

Организационно-процедурные уловки Степень убежденности непропорциональна количеству затраченной на нее умственной энергии. Уловки данной группы могут быть использованы лишь организатором переговорного процесса или дискуссии. Они сориентированы либо на срыв обсуждения, либо на умышленное столкновение противоположных взглядов участников дискуссии с целью накалить атмосферу, либо на сведение переговоров к заведомо неприемлемому для оппонента варианту обсуждения. Дадим характеристику основным организационно-процедурным уловкам.

1.«Формирование первичной установки» (1. “Formation of the primary installation.”). Суть уловки состоит в изначальном предоставлении слова тем, *чье мнение известно, импонирует окружающим и способно сформировать у них определенную установку на восприятие какой-либо идеи*. В этом случае срабатывает эффект «рамки», согласно которому тональность и направленность именно в начале обсуждения формирует в сознании окружающих необходимую установку на направленное восприятие ими тех или иных положений обсуждаемой проблемы.

2. «Предоставление материалов лишь накануне» (“Providing materials only the day before.”). Эта уловка заключается в предоставлении участникам дискуссии рабочих материалов (проектов, контрактов, программ и т.п.), предназначенных для обсуждения, незадолго до его начала, когда просто физически затруднено ознакомление с этими материалами.

3.«Недопущение повторного обсуждения» (“Preventing repeated discussion.”). Уловка удается, когда принятые решения жестко фиксируются и сознательно не допускается поступление новых, заслуживающих внимания данных, способных повлиять на выработку окончательного решения.

4.«Накал атмосферы агрессорами спора» (“The atmosphere is tense due to the aggressors of the dispute.”). Уловка подразумевает поочередное предоставление слова агрессивно настроенным оппонентам, допускающим взаимные оскорбления, которые лишь формально, для видимости, пресекаются. В результате атмосфера обсуждения накаляется до критической степени и на обращенный к участникам дискуссии вопрос: «Будем ли обсуждать дальше?», как правило, большинство склонно ответить: «Нет!»

5.«Первоочередная преемственность в голосовании» (“Primary continuity in voting.”). Суть уловки состоит в вынесении на голосование предложений не в порядке поступления, а по степени их приемлемости для заинтересованной стороны с той целью, чтобы колеблющиеся могли быстрее «отдать свои голоса».

6.«Приостановка обсуждения на желаемом варианте» (“Selective loyalty in compliance with regulations.”). Такая уловка означает прекращение обсуждения важной проблемы на выступлении, отражающем наиболее желательную позицию. Окружающие в этом случае подвергаются влиянию известного уже эффекта «рамки», когда идеи последнего выступления способны сильнее сформировать нужную психологическую установку на восприятие необходимой информации.

7.«Выборочная лояльность в соблюдении регламента» (“Selective loyalty in compliance with regulations.”). Это тот случай, когда одних выступающих жестко ограничивают в регламенте, а других — нет. Аналогичны ограничения и в характере высказываний: одним прощают резкости в адрес оппонента, другим подчеркнуто делают замечание.

8.«Принятие решения псевдо-де-юре» (“Pseudo-de jure decision-making.”). Данная уловка используется в том случае, когда на обсуждение специально приглашают лиц, не имеющих права голоса, и по ходу дискуссии спрашивают у приглашенных, каково их мнение по поводу обсуждаемой проблемы. Затем, ориентируясь на мнение людей, не имеющих решающего голоса, принимают нужное решение.

9.«Перерыв в обсуждении» ("Break in discussion."). Суть уловки состоит в том, чтобы объявить перерыв в обсуждении в ключевой момент дискуссии, когда может быть выработано крайне неудобное и неприемлемое решение.

10. «Выпускание пара» на несущественных вопросах» (“Blowing off steam” on unimportant issues.”). Это такая модель обсуждения, когда сначала сознательно длительно обсуждают незначительные, второстепенные вопросы, а затем, когда многие устали от дискуссии или находятся под впечатлением какой-либо предыдущей словесно-эмоциональной перепалки, выносят на обсуждение тот вопрос, который хотят обсудить без усиленной критики.

11.«Случайный» некомплект документов» (“Random” lack of documents.”). Это сознательно созданная ситуация, когда участникам обсуждения «как бы случайно» раздают неполный комплект документов, а затем выясняется, что кто-то, «к сожалению», не в курсе всей имеющейся информации.

12.«Избыточное информирование» (“Over-information.”). Это обратный вариант предыдущей уловки, заключающийся в том, что готовится очень много проектов возможных решений и сопоставить их за короткое время в ходе обсуждения оказывается просто физически невозможно.

13.«Потеря документов» (“Loss of documents.”). Уловка удается, если «как бы случайно» потеряются рабочие документы, письма, обращения, записки и все, что может негативно повлиять на ход обсуждения.

**Психологические уловки (Psychological tricks)**

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

1.«Раздражение оппонента» (“Irritating the opponent”), т.е. выведение его из состояния психического равновесия насмешками, обвинениями, упреками и другими способами до тех пор, пока собеседник не будет раздражен и не сделает при этом ошибочное, невыгодное для его позиции заявление.

2. «Ошарашивание темпом обсуждения» (Stunning pace of discussion). Это тот случай, когда при общении используется быстрый темп речи, и воспринимающий доводы оппонент не в состоянии их «обработать». В этом случае быстро сменяющийся поток мыслей просто ошарашивает собеседника и вводит его в состояние дискомфорта.

4.«Перевод спора в сферу домыслов» (“Transferring the dispute into the realm of speculation.”). Суть уловки в том, чтобы перевести полемику в русло обличения и заставить оппонента либо оправдываться, либо объяснять то, что не имеет никакого отношения к сути обсуждаемой проблемы. Примером уловки может служить высказывание типа «Вы говорите так потому, что этого требует ваше положение, а на самом деле думаете иначе».

5.«Чтение мыслей на подозрение» (“Referring to “higher interests” without deciphering them.”). Смысл уловки состоит в том, чтобы, используя вариант «чтения мыслей», отвести от себя всевозможные подозрения. В качестве примера можно привести суждение типа «Может, вы думаете, что я вас уговариваю? Так вы ошибаетесь!».

6.«Отсылка к «высшим интересам» без их расшифровки». Суть уловки заключается в том, чтобы высказать мысль, содержащую намек на то, что если оппонент, к примеру, и дальше будет несговорчив в споре, то это может затронуть интересы тех, кого крайне нежелательно расстраивать либо выводить из состояния равновесия. Примером этой уловки как варианта «палочного довода» может быть обращение типа «Вы понимаете, на что покушаетесь, когда не соглашаетесь с приведенными доводами?».

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

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

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

10. «Лесть или комплимент» (“Flattery or compliment”). Лестные или комплиментарные обороты речи по силе своего воздействия на психику человека не уступают ни одной другой уловке. Это связано в первую очередь с тем, что они, воздействуя на подсознание человека, способны усладить слух оппонента, ослабить критику в свой адрес, создать так необходимую атмосферу признания человеческих достоинств. «Мы все чувствительны к комплиментам» — вот совершенно справедливая мысль, высказанная в свое время А. Линкольном. Но если комплимент способен вызвать у собеседника приятные чувства, то лесть по своей природе может спровоцировать обратную реакцию.

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

12. «Ложный стыд с последующим упреком» (False shame followed by reproach). Данная уловка, как и многие другие, направлена не на суть обсуждаемой проблемы, а на личность собеседника, с принижением оппонента, унижением его достоинства и т.п. Примером уловки может служить высказывание «Как, вы этого не читали?» или: «Как, вы не знакомы с этими данными?» с последующим добавлением-упреком типа «Так о чем тогда с вами говорить?». Последующие действия инициатора уловки очевидны: он либо завершает дискуссию (что, собственно, и входит в его планы), либо продолжает умело уводить в сторону от обсуждения проблемы.

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

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

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

16.«Откровенность заявления». В этой уловке акцент делается на особую доверительность общения, которую демонстрируют с помощью таких фраз, как, например, «Я вам сейчас прямо (откровенно, честно) скажу...». При этом создается впечатление, будто все, что говорилось раньше, было не в полной мере прямо, откровенно или честно. Как правило, такие обороты речи повышают внимание к тому, что будет сказано инициатором уловки, и впоследствии побуждают партнера ответить в том же ключе, т.е. так же откровенно, честно и прямо.

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

«Зло – когда сосед нападёт на меня, отнимет скот, жену…» – «А добро?» – «А добро - когда я у соседа отниму его скот и жену».

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

21.«Мнимое непонимание и недопонимание». «Коварство» этого приема в том и состоит, чтобы неверно истолковать доводы и аргументы оппонента, т.е. специально, в угоду конечно же своим интересам представить аргументацию партнера в искаженном виде. Это нетрудно сделать с помощью известных приемов слушания, таких как «слушание-перефразирование» и «слушание-резюмирование». Суть первого приема заключается в том, чтобы сформулировать мысли партнера своими словами, но уже сознательно искажая информацию, с использованием таких фраз, как: «Итак, вы полагаете...», «Другими словами, вы считаете...», «По вашему мнению...» и т.д. Суть второго приема состоит в том, чтобы подать собеседнику сигнал, что вы уловили сообщение целиком, а не какую-то его часть (то, что было выгодно или хотелось услышать). Другими словами, с помощью резюмирования, т.е. объединения мыслей партнера в единое смысловое поле, используя при этом фразы типа «Обобщая то, что вы сказали...», можно сознательно изменить смысл высказанных партнером идей и тем самым реализовать главный замысел уловки.

22.«Лестные обороты речи». Особенность этой уловки состоит в том, чтобы, «обсыпав оппонента сахаром лести», намекнуть ему, как много он может выиграть в случае согласия или, напротив, проиграть, если будет упорствовать в своем несогласии. Примером лестного оборота речи может служить высказывание: «Как человек умный, вы не можете не видеть, что...».

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

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

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

26. «Видимая поддержка». Уникальность этой уловки состоит в том, чтобы, взяв слово у оппонента, прийти к нему на помощь, т.е. начать приводить новые доводы и доказательства в защиту его тезиса. Эта помощь необходима лишь для видимости (кажимости) поддержки противника, ибо целью уловки является мнимая поддержка оппонента, направленная на то, чтобы успокоить его согласием, отвлечь внимание, а также ослабить его психологическое противоборство. После того как противник потеряет бдительность и окружающие по достоинству оценят уровень осведомленности о проблеме со стороны его оппонента, инициатор уловки наносит мощный контрудар, известный у психологов как прием **«Да, но...»,** который раскрывает недостатки выдвинутого оппонентом тезиса, демонстрирует его ущербность. Таким образом создается впечатление, что противоположная сторона знакома с доказываемым противником тезисом более основательно, чем он сам, и после тщательной проработки проблемы убедилась в несостоятельности данного тезиса и всей системы аргументации, приводимой оппонентом.

27. «Селекция приемлемых аргументов». Данная уловка основана на осознанном подборе для доказательства какой-либо мысли односторонне направленной информации и оперирования в процессе ведения дискуссии или спора только этой информацией.

28.«Рабулистика». *Этот прием означает* *преднамеренное искажение смысла высказываний оппонента, преподносящее их как забавные и странные*. К примеру, замечание типа «Ваш коллега договорился до того, что...» заставляет воспринимающего по-особому реагировать на эту информацию. Другими словами, любое воздействие рабулистикой вводит собеседника в состояние далеко не конструктивного настроя при обсуждении проблемы, что в свою очередь может вызвать крайне негативную защитную реакцию в форме негодования, обвинения либо отказа от дискуссии.

29.«Троянский конь». Суть уловки состоит в следующем: а) спорящий, используя уже известный метод «видимой поддержки», переходит на сторону противника в споре и начинает приводить *дополнительные доводы в защиту тезиса своего оппонента*; б) будучи «принятым на стороне противника» (поскольку противоположной стороне лестно выслушивать выступления оппонентов в защиту собственной позиции), использующий уловку умело *искажает основной тезис* и доводы партнера до неузнаваемости; в) затем он начинает это уже искаженное положение, не имеющее ничего общего с первоначальным, горячо защищать. В результате, когда автор скомпрометированного тезиса спохватывается, бывает уже поздно, так как противник успел нанести «смертельный удар» как тезису, так и авторитету автора.

30.«Метод бумеранга». Данный метод особенно эффективен после использования приема «видимой поддержки», но реализованного лишь наполовину, т.е. когда, перейдя на сторону оппонента, инициатор уловки отмечает лишь положительные, позитивные стороны предложения (тезиса), которые высказывает его партнер. Затем, внедряя правило «подобное порождает подобное», предлагает высказаться и собеседнику по поводу положительных сторон уже своего суждения. *Противник обычно это делает без особого труда, поскольку только что воспринял хвалебные речи по поводу своего предложения. Умело добившись подобных ответных действий со стороны оппонента, использующий уловку начинает успешно манипулировать только что приведенными доводами оппонента о преимуществах и положительных сторонах своего проекта*. Главное на этом завершающем этапе — это, во-первых, сохранить до конца обсуждения внимание партнера на том положительном, что он сам нашел в доводах своего противника; во-вторых, не дать возможности противоположной стороне повернуть дискуссию в русло обсуждения позитивных моментов своих идей и предложений.

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

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

33.«Ложь». Этот прием, как известно, имеет целью скрыть реальное положение дел и донести до своего партнера ложную информацию, которая может быть представлена в виде фальшивых документов, ссылок на источники, на эксперименты, которых никогда никто не проводил, и т.п. В реальной жизни, пожалуй, не найдется человека, который хотя бы единожды не солгал. Не будем забывать, что в повседневном деловом общении каждый человек правдив ровно настолько, насколько он умен.

34.«Метод кнута и пряника». Замысел данной уловки проявляется в задаваемых оппоненту проблемно-риторических вопросах типа «Что вам лучше иметь: собственное мнение или все остальное?», «Что для вас более предпочтительно: возражать или не пострадать?». Другими словами, угрожающий характер данной уловки заставляет противника сделать выбор: оставаться принципиальным, но при этом пострадать, или же принять условия, в общем-то неприемлемые, но зато обезопасить себя от угроз, шантажа, а порой и физического насилия. Особый смысл этой непозволительной с точки зрения нравственности уловки можно продемонстрировать интересным примером из известного романа М. Пьюзо «Крестный отец», где один из героев откровенно делится мыслью о том, что добрым словом и пистолетом можно сделать гораздо больше, чем просто добрым словом.

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

Пример: Малыш постарался ответить как можно более уклончиво, но

дружелюбно:

― Во всяком случае, мама считает... что Карлсон...

― Отвечай, да или нет, ― прервала его фрекен Бок. ―

Твоя мама сказала, что Карлсон должен у нас обедать?

― Во всяком случае, она хотела... ― снова попытался уйти

от прямого ответа Малыш, но фрекен Бок прервала его жестким

окриком:

― Я сказала, отвечай ― да или нет! На простой вопрос

всегда можно ответить «да» или «нет», по-моему, это не трудно.

― Представь себе, трудно, ― вмешался Карлсон. ― Я

сейчас задам тебе простой вопрос, и ты сама в этом убедишься.

Вот, слушай! Ты перестала пить коньяк по утрам, отвечай ― да

или нет?

У фрекен Бок перехватило дыхание, казалось, она вот-вот

упадет без чувств. Она хотела что-то сказать, но не могла

вымолвить ни слова.

― Ну вот вам, ― сказал Карлсон с торжеством. ― Повторяю

свой вопрос: ты перестала пить коньяк по утрам?

― Да, да, конечно, ― убежденно заверил Малыш, которому

так хотелось помочь фрекен Бок.

Но тут она совсем озверела.

― Нет! ― закричала она, совсем потеряв голову.

Малыш покраснел и подхватил, чтобы ее поддержать:

― Нет, нет, не перестала!

― Жаль, жаль, ― сказал Карлсон. ― Пьянство к добру не

приводит.

Силы окончательно покинули фрекен Бок, и она в изнеможении

опустилась на стул.

(C) Астрид Линдгрен «Малыш и Карлсон»

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

37. «Многовопросье». Эта уловка состоит в том, чтобы в одном вопросе задать оппоненту не один, а несколько, причем разных и мало совместимых друг с другом вопросов. Дальше поступают в зависимости от ответов: или обвиняют в непонимании сути проблемы, или же обвиняют в том, что оппонент не полностью ответил на вопросы, ввел в заблуждение либо ушел от ответа.