

ТРЕНИНГ «Технология делового общения и управленческих воздействий».

Формы делового общения многообразны. Среди основных можно выделить следующие:

- Беседа
- Переговоры
- Совещание и собрание
- Выступление перед аудиторией (публичная речь)
- Приём посетителей и гостей
- Участие в презентациях и выставках
- Работа с документами и др.

Каждая из этих форм общения предъявляет специфические требования к участвующим в них.

1. Беседа

В самом общем виде под деловой беседой понимается осмысленное стремление одного человека или группы людей посредством слова вызвать желание у другого человека или группы людей к действию, которое изменит хотя бы что-то в какой-либо ситуации или установит новые отношения между участниками беседы. Прежде чем приступать к беседе, целесообразно оценить десять факторов успеха: профессиональные знания; ясность; наглядность; постоянная направленность; ритм; повторение основных положений и мыслей; элемент внезапности; насыщенность; рамки передачи информации; юмор и ирония.

Традиционно всякая деловая беседа проходит ряд этапов: начало беседы и установление контакта; передача информации; аргументирование (высказывание своих аргументов, выслушивание доводов собеседника, принятие или опровержение этих доводов); подведение итогов, принятие решения.

Начало беседы – это мост между нами и собеседником. На этом этапе решаются следующие задачи:

- установление контакта с собеседниками;
- создание приятной (комфортной) атмосферы;
- привлечение внимания
- пробуждение интереса к беседе;
- иногда, если необходимо, и «перехват» инициативы.

Несколько первых предложений часто кардинальным образом воздействуют на решение собеседника, выслушивать нас дальше или нет. Первые два-три предложения создают внутреннее отношение собеседника к нам и к беседе.

В качестве тем, используемых в начале беседы, рекомендуются следующие: какая-либо новость (не шокирующая); собеседник и всё, что с ним связано; общие интересы и темы. Последний вариант требует определенной подготовительной работы, так как здесь надо будет действовать наверняка и с первых фраз заинтересовать собеседника.

Приёмы начала беседы.

Приём снятия напряжения призван установить тесный контакт с собеседником. Он осуществляется при помощи теплых слов или комплементов в адрес собеседника.

Приём «зацепки» позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав её с содержанием беседы, и использовать эту «зацепку» как исходную точку для проведения запланированной беседы.

Приём стимулирования игры воображения предполагает постановку в начале беседы множества вопросов по ряду проблем, которые должны в ней рассматриваться.

Приём прямого подхода означает непосредственный переход к делу.

Основное требование к началу беседы – она должна начинаться с так называемого «Вы-подхода», т.е. умения человека, ведущего беседу, поставит себя на место собеседника, чтобы лучше его понять.

Передача информации – вторая фаза деловой беседы. Она создает предпосылки для аргументации и состоит из четырёх этапов: обозначение проблемы; собственно передача информации; закрепление информации; обозначение нового направления информирования.

Для того чтобы успешно пройти все четыре этапа, необходимы:

- лаконичное и четкое построение передаваемой информации;
- умелая постановка вопросов
- изучение реакций собеседника
- умение слушать собеседника.

Остановимся на двух сторонах этого сложного процесса – процесса слушания. Во-первых, для того чтобы активно слушать и сознательно воспринимать передаваемую информацию, необходимо: 1) концентрировать внимание только на теме разговора; 2) препятствовать возникновению побочных мыслей; 3) не задумываться над контраргументами; 4) использовать четыре активные ответные реакции (выяснение, перефразирование, отражение чувств, резюмирование).

Во-вторых, чтобы вас активно слушали и сознательно воспринимали передаваемую информацию, мы: 1) не «заикливаемся» на многочисленных перечислениях; 2) стараемся не употреблять «критических слов», которые особенно действуют на психику, выводя человека из состояния равновесия; 3) используем метод логического скелетирования передаваемой информации. Особенности восприятия человеком вербальной информации: фраза должна включать не более 11-13 слов; скорость произнесения должна быть не более 2-3 слов в секунду; фраза, произносимая без паузы дольше 5-6 секунд, перестаёт осознаваться; слушающий воспринимает не более 70% из того, что человек хочет ему сообщить, понимает – 60%, в памяти же остаётся от 25% до 10%; при импульсивном, эмоциональном реагировании обычно понимают не более трети воспринимаемой информации.

Те, кто действительно умеет прислушиваться к другим, обладает мощным средством влияния, средством, которым можно овладеть, обучившись следующим навыкам:

1. Направлять своё внимание.
2. Следить за вербальными знаками.
3. Откладывать суждения: не выносить оценок до тех пор, пока полностью не уясните взгляды другого человека.
4. Не позволять себе перебивать другого.
5. Проверять своё понимание, с помощью уточнения.
6. Выявлять логику высказываний.
7. Предоставлять свою поддержку.
8. Создавать совместные идеи: стремитесь расширять и развивать сказанное другим человеком, а не выискивать в нем ошибки.

Фаза аргументации – наиболее трудный этап беседы, поскольку требует больших знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости и корректности высказываний; при этом: мы во многом зависим от собеседника. Обычно выделяют следующие двенадцать риторических методов аргументирования:

- Фундаментальный метод предполагает ознакомление собеседника с фактами и сведениями, являющимися основой нашего доказательства.

- Метод противоречия является оборонительным и основан на выявлении противоречий в аргументации противника.

- Метод извлечения выводов основывается на точной аргументации, которая постепенно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приведёт нас к желаемому выводу.

- Метод сравнения фактически является особой формой метода извлечения выводов. Когда сравнения подобраны удачно, они придают выступлению исключительную яркость и убедительность.

- Метод «да ... но». Чаще всего прибегают к аргументам односторонним, что позволяет смело применять этот метод.

- Метод кусков состоит в расчленении выступлений собеседников на отдельные части, по каждому из которых высказывается мнение: «это точно», «об этом существуют различные точки зрения», «это полностью ошибочно».

- Метод бумеранга даёт возможность использовать оружие собеседника против него самого. Например, на каверзный вопрос: «Сколько светофоров находится на участке Садового кольца от здания мэрии до Крымского моста?» - вполне уместен ответ: «Наверное, столько же, сколько от Крымского моста до здания мэрии».

- Метод игнорирования применяется, когда факт, изложенный собеседником, трудно опровергнуть.

- Метод потенцирования заключается в умении соответственно своим интересам смещать акценты, выдвигая на первый план то, что устраивает.

- Метод выведение основывается на постепенном, субъективном изменении существа дела. По сути своей – это перефразированные крылатые слова, пословицы, поговорки, высказывания.

- Метод опроса основывается на том, что вопросы задаются заранее

- Метод видимой поддержки состоит в том, что мы нашему собеседнику вообще не возражаем и не противоречим, а, к изумлению всех присутствующих, наоборот, приходим на помощь, приводя новые доказательства в пользу его аргументов. Но только для видимости! А затем следует контрудар.

Основные задачи, решаемые на этапе завершения беседы, следующие:

1. Достижение основной или, в самом неблагоприятном случае, запасной (альтернативной) цели.
2. Обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы, независимо от наличия или отсутствия взаимопонимания.
3. Стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий.
4. Поддержание (в случае необходимости) в дальнейшем контактов с собеседниками и их коллегами.
5. Составление развернутого резюме беседы, понятного для её участников, с четко выделенным основным выводом. *(Предложить ролевой вариант игровой ситуации с дальнейшим ее анализом)*

Девять вопросов для анализа результатов беседы:

1. Последовательно велась основная линия в беседе?
2. Не навязывали ли вы собеседнику свои аргументы при выработке окончательного решения?
3. Основательны ли были ваши замечания и возражения?
4. Учитывались ли позиция и настроение собеседника?
5. Удалось ли быть корректным на всем протяжении беседы?
6. Добились ли вы максимальной полезности состоявшегося делового разговора для бизнеса, для фирмы, для взаимоотношений?
7. Смогли ли принять правильное решение и довести его значимость до партнёра (собеседника)?
8. Удалось ли на протяжении всей беседы удерживать инициативу, вести свою линию?
9. Достигли ли поставленных перед деловой беседой общей, ближайшей и перспективной целей и задач?

2. Переговоры.

Самым эффективным способом разрешения конфликтных ситуаций, возникающих противоречий являются переговоры.

Для устранения конфликтов используют определённые технологии (стратегия) и техники (тактика). Выделяют индивидуальные и организационные стратегии устранения конфликта. Под индивидуальными понимают стили поведения, избираемые человеком в конфликтной ситуации (уклонение, приспособление, компромисс, сотрудничество). Организационными называют стратегии управления конфликтами, используемые руководителями для их предотвращения или разрешения (табл. 1).

Таблица 1.

Организационные стратегии и тактики управления конфликтами.

Предотвращение конфликтов	Разрешение конфликтов при их возникновении
1. Внимательное выслушивание, обратная связь, обсуждение межличностных отношений	1. <i>Чёткая формулировка требований.</i> Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональные конфликты, является разъяснение требований к результатам работы каждого работника и подразделения в целом.
2. Уважение, терпимость, самоконтроль.	2. <i>Использование координирующих механизмов.</i> Строгое соблюдение принципа единоначалия облегчает управление большой группой конфликтных ситуаций, так как подчинённый знает, чьи распоряжения он должен выполнять.
3. Отвлечение внимания в случае повышенной эмоциональности.	
4. Уменьшение социальной дистанции.	3. <i>Установление общих целей, формирование общих ценностей.</i> Этому способствует информированность всех работников о политике, стратегии и перспективах организации, а также их осведомлённость о состоянии дел в различных подразделениях.
5. Информирование о своих чувствах.	
6. проверка реальности фактов.	4. <i>Система поощрений.</i> Установление таких критериев эффективности работы, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и работников.
7. Обращение за советом, обещание помощи.	

Процесс переговоров зависит от самых разнообразных факторов, многие из которых плохо поддаются управляющему воздействию. В процессе переговоров необходимо использовать приёмы установления контакта, передачи информации, аргументирования, принятия решения и подведения итогов. Поскольку основным мотивом переговоров чаще всего является стремление минимизировать конфликт, наряду с указанными техниками психологи советуют руководствоваться следующими правилами:

- Справедливо отнеситесь к инициатору конфликта
- Создайте атмосферу сотрудничества
- Стремитесь к ясности в общении
- Будьте сдержанны
- Не переходите «на личности», не оскорбляйте чувство собственного достоинства оппонента
- Будьте открыты для новой информации

- Сконцентрируйтесь на интересах, а не позициях сторон

3. Совещания и собрания.

Деловое совещание - общепринятая форма общения коллектива для обсуждения производственных вопросов и проблем, требующих совместного осмысления и решения. В зависимости от управленческих функций и целей выделяют совещания по планированию, мотивации труда, внутрипроизводственной организации, контролю за деятельностью работников.

Одиннадцать вопросов организатору совещания:

1. требуется ли вообще проводить совещание?
2. чем и как можно заменить совещание?
3. должен ли я лично принимать в нём участие?
4. возможно ли сведение моего участия до минимума?
5. что сделать, чтобы сократить число участников до минимума?
6. удобно ли выбрано время или следует перенести совещание?
7. закрыто ли помещение для посторонних?
8. имеются ли все необходимые для проведения совещания материалы?
9. каковы цели отдельных пунктов повестки дня?
10. указано ли время для отдельных тем обсуждения и кто из сотрудников должен непременно в этом участвовать?
11. как лучше рассадить участников совещания и какие приёмы создания творческой атмосферы использовать?

Планирование совещания начинается с обдумывания повестки, которая представляет собой, как правило, письменный документ, рассылаемый заранее участникам совещания и содержащий следующую информацию:

- тема и цель совещания;
- перечень обсуждаемых вопросов;
- время начала и окончания совещания;
- место, где оно будет проходить;
- фамилии и должности докладчиков, лиц, выступающих по основной информации и ответственных за подготовку вопросов;
- время, отведённое на каждый вопрос;
- место, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу.

Тема совещания – это предмет обсуждения, а его цель – ожидаемый результат, нужное решение. Тема должна быть актуальной, конкретно сформулированной и представляющей интерес для участников совещания. Очень важно выносить на совещание лишь те темы, которые не удаётся решить отдельным специалистам в рабочем порядке, в связи с чем требуется их коллективное осмысление.

Деловое совещание целесообразно проводить в определённый день недели, желательно в конце рабочего дня или во второй его половине. Длительность совещания не должна превышать 1,5 – 2 часа. Оптимальное число участников совместных обсуждений не должно превышать 6 – 7 человек. Очень важно приглашать на совещание лишь тех руководителей

среднего звена и специалистов, в чьей компетентности находится обсуждаемая проблема и кто способен решать вопросы. Важным условием эффективности совещания является способность его участников играть разнообразные роли: «эксперта», «оппонента», «генератора идей», «аналитика», «критика», «регистратора ценных мыслей».

Во время совещания рекомендуется рассаживать его участников таким образом, чтобы люди видели глаза, лицо, мимику, жесты друг друга. Это способствует наилучшему восприятию информации. Совещания проходят более оперативно и конструктивно, когда его участники информированы о правилах поведения в процессе делового взаимодействия. Предлагаемые правила различаются у руководителя и участников делового совещания. Для руководителя важно:

- начать вовремя;
- сообщить о регламенте, о стоимости минуты;
- согласовать правила работы, уточнить повестку дня;
- назначить ответственного за регламент и протокол;
- предупредить о прекращении выступления в случае, если оно не соответствует существу вопроса;
- если используется критика, то требовать её конструктивности;
- жестко вести совещание к намеченной цели путем полного вовлечения в него каждого участника;
- регулировать деловитость выступлений, не допуская их затягивания, стимулируя конкретность, содержательный анализ, выработку реальных предложений и решений;
- соблюдать корректность дискуссии;
- использовать разнообразные приемы для активизации внимания участников совещания;
- подводя итоги, обобщить все сказанное, сформулировать выводы, определить задачи на будущее;
- завершить совещание точно в назначенное время;
- в заключение оптимизировать ситуацию, настроить персонал на эффективную работу.

Психологи рекомендуют руководителю использовать следующие приемы для управления ходом дискуссии:

а) для сохранения единства участников совещания:

- в случае возникновения инцидента разрядить обстановку, сделать паузу;
- не принимать чью-то сторону до окончательного подведения итогов;
- не высказывать первым свою точку зрения;
- не позволять нападать на новых работников, молодых специалистов, плохо ориентирующихся в ситуации, и всячески поддерживать их;

б) для активизации участников делового совещания:

- иметь оптимальную стратегию принятия решения;
- создать условия для творческой работы;
- не использовать самому и не позволять другим оперировать деструктивной критикой;

- не давать участникам совещания возможности выключаться из работы;
- не оставлять без внимания даже самые незначительные предложения;
- умело осуществлять руководство групповым взаимодействием в процессе принятия решения;

в) для фокусирования внимания на обсуждаемой проблеме:

- основываться на конкретных фактах и веских доказательствах;
- записывать все вносимые предложения;
- прогнозировать возможность внедрения предлагаемых идей, решений, проектов исходя из наличия и расхода времени и ресурсов;

г) для активизации обсуждения предложения:

- задавать основные вопросы и дополнительные по ходу ответов на них;
- высказывать одобрение тем участникам совещания, кто вносит конструктивные предложения;
- побуждать возникновение альтернативных точек зрения;
- не допускать резких выпадов в чей-либо адрес;
- чем выше «температура» дискуссии, тем хладнокровнее должен себя вести ее организатор;
- оказывайте всестороннюю поддержку новым прогрессивным идеям;
- будьте готовы к отрицательному исходу коллективного обсуждения вопроса;
- если невозможно выработать консенсусное решение, тогда идите на компромисс;
- не подавляйте мнения меньшинства, так как оно часто бывает позитивным.

Для участников делового совещания важным следует считать следующие правила:

- представьтесь перед выступлением;
- говорите «я» вместо «мы» или безличной формы;
- ваши вопросы не должны оставлять сомнений в том, почему они задаются;
- в высказываниях будьте конкретны, ясно излагайте свои мысли, отвечайте за свои ошибки, выдвигайте новые идеи, отстаивайте свою точку зрения, будьте терпеливы к инакомыслию;
- не играйте роль, ожидаемую от вас другими, оставайтесь самим собой; если не считаете нужным высказываться – помолчите;
- воздерживайтесь от интерпретации чужих идей и мыслей; выражайте собственную позицию; старайтесь не делать неоправданных обобщений;
- формулируйте суждения на языке «я – сообщений», а не «вы-утверждений».

Завершение совещания не означает автоматического решения обсуждаемой проблемы. Руководителю необходимо предпринимать очевидные планомерные усилия для обязательного воплощения разработанной стратегии в жизнь. С этой целью:

- проанализируйте ход и результаты совещания;
- внимательно просмотрите протокол результатов;
- размножьте и разошлите краткий протокол тем, кто будет выполнять решения;

- контролируйте ход и выполнение решений;
- создайте условия для реализации намеченных мероприятий.

Нельзя исключать вероятность неудачного завершения совещания, что не должно подвергать руководителя в уныние. Следует справиться с отрицательными эмоциями и извлечь опыт их создавшейся ситуации.

4. Публичная речь.

В деловой среде публичная речь всегда имеет прагматические цели (табл.2).

Таблица 2

Характеристика различных видов публичной речи

Вид речи	цель	Краткая характеристика
Информационная	Обогащение слушателей новыми знаниями, представлениями о предмете, процессе, явлений, пробуждение любознательности.	Требования: а) не должно быть ничего спорного; б) должна пробуждать любознательность слушателя; в)должна удовлетворять запросы слушателя; г) сообщение должно быть сделано на актуальную тему. Реализуется в форме повествования, описания или объяснения.
Убеждающая	Доказательство или опровержение какого-либо положения, возбуждение у слушателей тех или иных чувств.	Предмет речи самой спорностью вопроса должен стимулировать интерес слушателей. Необходимо, чтобы обсуждаемый вопрос непосредственно касался слушателей и затрагивал их практические интересы, а сама речь была остроумной и увлекательной.
Призывающая	Призыв к конкретному новому действию или прекращению прежнего.	Такая речь обычно не планируется заранее и тщательно не готовится, её тематика меняется в зависимости от актуальных событий. Она должна будоражить личные мотивы слушателей, их интересы, быть краткой и эмоциональной.
Протокольная (рамочная)	Открытие, презентация, приветствие или выражение благодарности.	Рекомендуемая последовательность протокольной речи: открыть встречу, провести собрание, предоставить слово докладчику. При закрытии собрания следует выразить слова благодарности оратору. Представление докладчика должно быть кратким.

Траурная	Прощание с ушедшим из жизни деловым партнёром, товарищем по работе, другом.	Если надгробное слово посвящено ушедшему другу, то оно должно быть простым и очень достойным. Можно сказать о том, кем он был для вас, рассказать о достоинствах, но без чрезмерности, уместны в завершение речи стихи или изречения из Библии.
Торжественная	Создание праздничного настроения, стремление согреть сердца слушателей и удовлетворить их ожидания.	Уместны красивые слова, эпитеты, образные высказывания, авансированная похвала, эмоциональная поддержка. Если речи говорят последовательно несколько ораторов, тогда они должны быть непременно короткими и оригинальными.
Речь в дружеском кругу	Преследует самые разные цели (чаще всего – объединение коллег на неформальной, дружеской основе).	Основные черты такой речи – добрая шутка, благожелательный тон, лаконичность, целеустремлённость, эмоциональная насыщенность, экспрессивность. Во время застолья тосты должны быть оригинальны и экспрессивны. Так же используют развлекательные речи, в которых уместно сочетание шутки с серьёзной мыслью, правды и вымысла, иронии и юмора и других достоинств и недостатков в шуточных тонах.

Своеобразие публичной речи состоит в том, что она воздействует на слушателей не только словами, использованными при построении фразы, но и тем, как эти слова сказаны (интонация, сила, высота звука и пр.). Эффективное воздействие на аудиторию происходит не столько из-за того, что и кому говорят, сколько из-за того, кто говорит и как это сказано. На слушателей действует также обстановка, в которой произносится речь: помещение, состав аудитории, наличие или отсутствие свежего воздуха, освещение, технические средства, личность самого оратора, его внешний вид и многое другое. Публичная речь требует даже от опытных ораторов тщательной подготовки, а для начинающих деловых людей это обязательное требование. Подготовка речи является творческой работой и включает последовательные этапы. Античный риторический канон выделял пять этапов подготовки и произнесения речи.

1.Инвенция, или нахождение, изобретение. На этом этапе собирают и систематизируют необходимый для будущей речи материал.

2.Диспозиция, или расположение. Автор будущей речи обдумывает материал, структурирует его, связывает детали, готовит комментарии к материалу.

3.Элокуция, или словесное оформление мысли. В этой части осуществляется первая редакция ключевых слов, стилистическое оформление главной части, формулирование вступления и заключения, окончательная редакция текста.

4.Меморио, или запоминание. На этом этапе необходимо мысленно освоить написанный текст, может быть, даже выучить его наизусть и попробовать освоить риторически, т.е. выделить места, где необходимо паузы, модуляции голоса, невербальная поддержка текста и другие проявления индивидуального ораторского стиля.

5.Произнесение.

Чтобы прийти к успеху, оратору необходимо каждый раз помнить о следующем:

1.Выступающий принимает на себя некое обязательство перед публикой. Речь должна быть ориентирована на слушателей вне зависимости от того, предназначена она для индивидуального собеседования или для выступления перед большой аудиторией.

2.Слушатели молча оценивают это обязательство. А после окончания речи публика, как правило, выносит приговор. Опытный оратор не допускает отрицательного результата, он хорошо подготовится к встрече и будет следить за тем, как его выступление воспринимается аудиторией. Когда выступление не нравится, слушатели начинают менять положение тела, смотреть на часы, разворачивать ноги в сторону двери, спиной, зевать, закрывать лоб руками, опираться головой на обе руки, разговаривать с соседом, всячески показывая нежелание слушать оратора.

3.Речь должна быть с начала и до конца захватывающе интересной и полезной.

4.Речь должна быть правильно составлена и содержать вступление, основную часть и заключение.

Рекомендации специалиста по общению.

- Исключайте безличные предложения.
- Говорите не слишком быстро, не пускайтесь в «галоп».
- Голосом выделяйте существенные моменты вашей речи.
- Не перегружайте свою речь иностранными словами, придавая ей тем самым важность или научность.
- Обращайте внимание на ваши жесты; пользуйтесь ими с учетом их информативности и ситуативной уместности.
- Передавайте другим то, что чувствуете сами.
- Волнуйтесь. Некоторая доля волнения придаст вашему выступлению остроту.
- Трибуной пользоваться не обязательно. Она стесняет движения и делает вас похожим на чудовище.
- Не следует формулировать вашу личную цель выступления. Слушателей гораздо больше волнует, что вы можете сделать для них, а не наоборот.
- Не следует говорить медленно.

- Не начинайте свою речь со смешной истории. Подлинный случай, имеющий отношение к делу, намного лучше, чем простой анекдот.
- Речь не должна быть плавной. Встряхивайте слушателей. Удивляйте их.
- Подводите итоги не только в конце выступления. Подводите итоги все время, на протяжении всей своей речи.
- Не держите аудитории в руках всё время. Пусть слушатели спорят с вами, если им вздумается – это доставит им удовольствие, а вы предстанете в их глазах человеком, который достаточно уверен в себе и не боится предоставить слушателям некоторую свободу мысли.

Важнейшим и необходимым условием публичной речи является впечатление, производимое оратором на аудиторию. Помня об этом, следует уже на подходе к трибуне держаться уверенно, производить хорошее впечатление. Кроме демонстрации жестов уверенности, необходимо установить со слушателями контакт глаз, продемонстрировать уверенный, прямой взгляд. Необходимо обращать свой взгляд сразу же на нескольких слушателей, желательно в разных концах аудитории, охватывая как бы сразу всех и никого не оставляя без внимания. Взгляд должен быть теплым, доброжелательным, дружеским.

(предлагается подготовить некоторым участникам группы варианты публичных выступлений, в соответствии с таблицей «Характеристика различных видов публичной речи»)

5. Дискуссия (спор)

Римляне различали три вида дискуссий: ad hominem, ad red и ad rem.

Ad red (к цели) – спор, в котором у участников есть какая-то общая цель, в осуществлении которой каждый заинтересован, но не согласен с тем способом её достижения, который предлагает оппонент. Это спор, в котором рождается истина.

Ad rem (по факту) – спор по поводу какого-то события, факта. Факты можно принимать или не принимать, но без всяких комментариев. В дискуссии этого вида надо отказаться от любых собственных комментариев и оценок, а рассматривать только факты.

Ad hominem (на толпу, на человека) – спор с целью убедить в чем-то слушателей и заставить их принять определенную точку зрения. При этом пытаются объяснить иррациональное поведение человека с точки зрения рациональных категорий – справедливого или несправедливого, добра или зла, красивого или некрасивого, истины и лжи. В спорах этого вида побеждает тот, кто лучше владеет приёмами эвристики, которая учит, как выиграть любой спор независимо от того, на чьей стороне истина.

Эвристические приёмы публичной дискуссии:

- 1) Убеждение слушателей в своей точке зрения возможно:
 - а) путем обоснования своих положений с помощью следующих приёмов:
 - Использование ответов противника
 - Использования неверных посылок

- Задавания вопросов не в том порядке, либо обратных теме дискуссии
- Не позволять противнику подводить итог дискуссии, а заключать спор самому
- Вместо оснований пользоваться ссылками на авторитеты
- Выбора благоприятного названия темы дискуссии
- Выставить положение как доказанное и выкрикнуть с триумфом

б) путем отражения нападения противника с помощью анализа:

- Спасти, воспользовавшись какими-либо тонким различием
- Прервать ход спора, перескочить, перевести его на другое
- Согласиться с противником и продолжать дальше свою линию
- совершенно обобщить предмет, потом возражать, опровергать излишнее обобщение
- с тонкой иронией признать себя непереубежденным
- делать личные упреки противнику
- ответить таким же лживым аргументом, как и противник.

2) Указание на то, что точка зрения противника неверна, возможно с использованием таких приёмов:

а) нападения на положения самого противника, применяя такие «достойные» аргументы, как:

- распространение
- акцент на относительность вместо общности
- противоречить, спорить и побуждать к расширению
- «вылавливать» такие заключения, которых у противника нет
- поискать, не противоречит ли аргумент противника сути дела
- подвести под какую-нибудь ненавистную категорию
- возражение негодное, но в глазах публике верное, а лучше – смешное
- фраза «это может быть верно в теории, но на практике ложно»

б) нападение на самого противника:

- возбуждая его гнев
- не допуская его верных посылок
- сбивая с толку набором бессмысленных слов

оскорбляя и грубя ему, особенно если замечаешь, что противник сильнее.

(Предложить ролевой вариант игровой ситуации спора, желательно по актуальной теме для группы, с дальнейшим ее анализом)