



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

## ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

**Культура спора и  
бесконфликтная  
коммуникация**

**Судакова Наталия Евгеньевна**

доктор философских наук,  
кандидат педагогических наук,  
профессор кафедры ЮНЕСКО  
ИГСУ РАНХиГС при Президенте РФ  
[sudakova-ne@ranepa.ru](mailto:sudakova-ne@ranepa.ru)



**РАНХиГС**

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

## Спор как разновидность диалога

**СПОР** – это столкновение точек зрения, в ходе которого стороны прибегают к аргументации собственных убеждений, критикуя позицию другой стороны.



## Формы спора

- **Дискуссия** – наиболее эффективный способ коммуникации, «высшая форма спора, самая благородная и самая прекрасная» (С.И. Поварнин).
- **Полемика** – форма спора, суть которой в утверждении собственной позиции максимально разнообразными средствами убеждения в ситуации конфронтации.
- **Диспут** – рассуждение на общественно важную тему, публичная защита собственной научной точки зрения.
- **Дебаты** – публичная форма спора, позволяющая выявить сторонников или противников в отношении той или иной позиции.



## Участники спора

В процессе коммуникации **тезис** выдвигает активная сторона – **пропонент** (от лат. proponens – предлагающий), вступая в спор со своим **оппонентом** (от лат. opponens – возражающий), который, в свою очередь, может:

- поддержать или принять высказанный тезис**, что вынуждает пропонента принудить оппонента ещё более настойчиво поддержать высказанную точку зрения;
- отстраниться от активного участия в споре**, не поддержав и не опровергнув высказанную позицию, что вынуждает пропонента склонить оппонента на свою сторону;
- отвергнуть выдвинутую позицию, поддержав/выдвинув противоположное мнение**, что вынуждает пропонента вновь выдвигать свой тезис, предлагая более убедительные аргументы.



## 4 ситуации аргументации

По мнению А.А. Ивина, возможны **четыре ситуации аргументации:**

- Если у оппонента **уже имеется убеждение и оно совпадает в своей основе с позицией пропонента**, аргументация может быть направлена на усиление (активизацию) убеждения;
- Если у оппонента **ещё не сложилась ясная и отчётливая позиция** в отношении выдвигаемого тезиса, аргументация пропонента имеет своей целью вызвать у оппонента убежденность в её приемлемости и справедливости того, что говорит пропонент;
- Если этой цели пытаются достичь **без проведения сколько-нибудь убедительных аргументов**, можно говорить о прямом давлении на нейтрального или колеблющегося оппонента;
- Если, наконец, **выдвигаемому тезису противопоставляется антитезис**, то целью аргументации пропонента является переубеждение оппонента.



**РАНХиГС**

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

## Уинстон Черчилль

**«Хотите, чтобы в споре ваше слово было  
последним?»**

**Скажите оппоненту: «Пожалуй, Вы правы»»**



## Признаки спора

- 1** оппонент всегда предлагает антитезис (противоположное мнение) пропоненту
- 2** у каждого из участников спора есть свои собственные аргументы
- 3** стороны спора активно критикуют точку зрения друг друга





## Цели ведения спора

### Конструктивные

Обсуждение вариантов решения проблемы

Выработка коллективного мнения, позиции по вопросу

Привлечение внимания заинтересованных лиц к значимой проблеме

Опровержение некомпетентного подхода к решению проблемы

Расширение круга лиц, готовых к сотрудничеству

Поиск возможных сторонников и противников

### Деструктивные

Подогреть непримиримые разногласия в личных целях

Сформировать тупиковые позиции к решению проблемы

Опорочить авторов идеи и обесценить её содержательную сущность

Превратить коммуникацию в схоластический спор

Используя ложную информацию, дезинформировать участников с целью запутать/повести по ложному пути

Дискредитировать участников спора, имеющих иную точку зрения



## 7 вариантов протекания спора (И.М. Дзялошинский и М.А. Пильгун )

### **Эвристический**

когда одна их сторон, не настаивая на своём подходе к решению проблемы, с использованием методов убеждения, интуиции и здравого смысла постепенно склоняет к своей точке зрения другого или других собеседников

### **Логический**

для которого характерны жесткий логический анализ и аргументация. Следуя приёмам и правилам формальной логики, участники дискуссии приходят к некоторому окончательному выводу



## 7 вариантов протекания спора (И.М. Дзялошинский и М.А. Пильгун )

### **Софический**

при котором одна из сторон стремится победить своего оппонента любым, даже логически неправильным, путём, используя так называемые софизмы

### **Авторитарный**

одна из сторон, опираясь на авторитеты либо используя свой авторитет, а нередко и власть, навязывает свою точку зрения другим



## 7 вариантов протекания спора (И.М. Дзялошинский и М.А. Пильгун )

### **Критикующий**

одна из сторон всецело акцентирует внимание лишь на недостатках, слабых местах в позиции своих оппонентов, не хочет и не стремится увидеть позитивные элементы в противоположной точке зрения и не может предложить своё решение

### **Демагогический**

одна из сторон ведёт спор не ради истины, а для того чтобы увести дискуссию в сторону от истины, преследуя при этом свои личные цели

### **Прагматический**

одна из сторон ведёт спор не только ради истины, но ради своих практических (скрытых от собеседника) целей

## Виды спора (по С.И. Поварнину)

### «Спор ради истины»

- тезис востребован обеими сторонами,
- приемы предполагают действенность, чистоту и безукоризненность аргументации;
- противники практически всегда - равные друг другу

### «Спор ради убеждения»

- может иметь бескорыстный характер, когда существует необходимость убедить противника в том, что является значимым для самого себя (например, нравственные или религиозные споры);
- может быть направлен на достижение какой-то цели необходимого характера – «так полезно» (педагогическое воздействие);
- чаще всего коммуниканты не имеют равного статуса

## Виды спора (по С.И. Поварнину)

### «Спор ради победы»

- применяют весь арсенал доступных средств убеждения, в том числе самые провокационные приёмы;
- этот спор позволяет коммуниканту проявить максимум ораторского мастерства, не принимая во внимание отсутствие логики или истинности убеждений;
- противники довольно часто не имеют равного статуса

### «Спор ради спора»

- главное – сам процесс состязания;
- аргументы могут носить парадоксальный или даже провокационный характер, их нелепость несколько не беспокоит участников, поскольку они считают, что «могут доказать всё, что угодно» и активно реализуют данный тезис на практике

## Виды спора (по С.И. Поварнину)

**«Спор как  
игра, ради  
упражнения»**

- учебные диспуты часто используются в учебных заведениях, где стоит задача попрактиковаться в искусстве диалектики

## Виды спора

**простой**  
**сложный**

- участников двое
- несколько участников



## Споры по способам проведения

### **Организованные**

- имеют подготовленный характер

### **Неорганизованные**

- не имеют своего организатора, но вполне могут проходить в уважительной манере и иметь логичную структуру

### **При слушателях (публичные)**

- слушатели могут раззадорить или смутить участников спора

### **Без слушателей**

- позволяют обсуждать самые значимые для индивидуума проблемы «с глазу на глаз»



## Культура спора: стратегия

### Стратегия спора

*это выбор общих принципов убеждения противника, замысел, который может быть реализован посредством выделенных ресурсов*

### Конструктивная

- цель - взаимодействие в позитивном ключе;
- поиск истинных решений;
- на первом плане предмет дискуссии;
- изложение доводов в максимально корректной форме

### Конфликтная

- цель - «победа любой ценой»



## Культура спора: тактика

**Тактика спора** - совокупность средств и приёмов аргументации, призвана осуществить замысел стратегии, эффективно используя существующие ресурсы

### Для эффективной реализации стратегии спора необходимо:

- Проанализировать** позицию противника/участника спора;
- Реализовать** на практике **стратегические подходы** к спору;
- Использовать** максимально **эффективные приёмы аргументации** для конкретной ситуации;
- Систематически анализировать тактику противника**, осуществляя корректировку своих позиций с учётом хода спора;
- Завершать спор с учётом **перспективного планирования сотрудничества**.



## Эффективная тактика проponenta

*по Т.В. Ивановой и О.В. Никитиной*

- ❑ **прямое обращение к адресату** с тезисом, подтверждённым рациональными аргументами;
- ❑ **приём «опроса-допроса»**, когда вопросы адресату задаются один за другим, так что он вынужден принять эту модель поведения, при этом не может высказать свою точку зрения;
- ❑ **приём концентрации аргументов**, при котором несколько сильных аргументов преподносятся оппоненту сразу.



## Эффективная тактика оппонента

*Цель – защита, с переходом в наступление*

- ❑ **приём деконцентрации аргументов**, когда каждый аргумент оценивается самостоятельно;
- ❑ **приём «да, но...»**, когда **оппонент сначала соглашается** с мнением пропонента, а **потом опровергает** его. Например: «Да, я мог бы, наверное, в чём-то согласиться с Вами, но у меня другое мнение по этому вопросу»;
- ❑ **метод кусков**, когда **аргументация противника оценивается по частям**, например: «Это точно, а это неверно»;
- ❑ **метод суммирования**, когда **подытоживается позиция собеседника так, как она видится оппоненту, и начинается опровержение**. Например: «Значит, вы утверждаете то-то и то-то. Можно было бы с вами согласиться, если бы не...» .



## Культура спора: рекомендации по ведению спора

- Не следует спорить **без** всякой **необходимости**.
- Всякий спор должен быть предметным, а предмет – **ясным**.
- Тема спора **не должна изменяться** или подменяться другой на протяжении спора.
- Спор **предполагает объективную общность исходных позиций сторон**, некоторый единый для них базис.
- Спор **требует** известного **знания** тех **вещей**, о которых идёт речь.
- В споре нужно **стремиться к выяснению истины**.
- В споре нужно **проявлять гибкость**.
- Не следует бояться **признавать свои ошибки**.
- В споре следует **уважительно относиться к своему оппоненту**.

## Техника убеждения делового партнёра (А. Петренко)

- Оперлируйте **простыми, ясными и точными понятиями**;
- Ведите **аргументацию корректно** по отношению к партнёру;
- Открыто и сразу **признавайте правоту партнёра**, если он прав;
- Продолжайте **оперировать** только теми **аргументами и понятиями**, которые уже **приняты вашим партнёром**;
- Сначала **отвечайте на аргументы партнёра**, а уже **потом приводите свои** собственные;
- В любой ситуации **сохраняйте вежливость**;
- Учитывайте **личностные особенности** вашего партнёра;

## Техника убеждения делового партнёра (А. Петренко)

- ❑ **Принимайте во внимание цели и мотивы партнёра;**
- ❑ Старайтесь избегать простого перечисления **фактов и аргументов**, лучше **покажите их преимущества;**
- ❑ **Используйте только понятную партнёру терминологию;**
- ❑ Старайтесь **нагляднее** изложить партнёру свои **идеи, соображения, доказательства**, не забывая при этом стратегии и модальности партнёра;
- ❑ Помните о том, что **излишне подробная аргументация** вашей идеи **может вызвать резкое неприятие** со стороны партнёра, а **пара ярких доводов** порой достигает большего эффекта.

## Культура спора: приёмы аргументации (И.М. Дзялошинский и М.А. Пильгун )

- ❑ **Метод перелицовки** – постепенное подведение партнёра к противоположным выводам путём поэтапного прослеживания процедуры решения проблемы вместе с ним;
- ❑ **Метод «Салями»** - постепенное подведение партнёра к полному согласию с вами путём получения от него согласия сначала в главном, а затем в необходимых для полного согласия частностях;
- ❑ **Метод расчленения** – разделение аргументов партнёра на неверные, сомнительные и ошибочные с последующим доказательством несостоятельности его общей позиции;
- ❑ **Метод положительных ответов** – строить разговор с партнёром так, чтобы он на ваши первые вопросы отвечал: «Да...Да..». В последующем ему будет намного проще соглашаться с вами и по более существенным вопросам;

## Культура спора: приёмы аргументации (И.М. Дзялошинский и М.А. Пильгун )

- ❑ **Метод классической риторики** - соглашаясь с высказыванием партнёра, вы внезапно опровергаете все его доказательства с помощью одного сильного аргумента. Этот метод особенно хорош, если партнёр слишком агрессивен;
- ❑ **Метод замедления темпа речи** – умышленное замедление, проговаривание вслух наиболее слабых мест в аргументации партнёра;
- ❑ **Метод двусторонней аргументации** - вы указываете партнёру как сильные, так и слабые места того, что вы предлагаете (метод лучше всего применять при дискуссии с интеллектуальным партнёром).



## Структура спора

- I **Первым этапом спора является выдвижение какого-либо тезиса проponentом**
- II **Вторым этапом является опровержение предложенной аргументации оппонентом**
- III **Третий этап включает в себя выступление проponentа, направленное на поддержку первоначальных доводов и опровержение состоятельности аргументов оппонента**
- IV **Четвёртый этап – повторное выступление оппонента с целью укрепить доказательность своей позиции**

*Пропонент, выдвигая тезис, использует доказательство для аргументации своей точки зрения, которое, в свою очередь, опровергает его оппонент*



## Логические операции спора: доказательство

**Доказательство** – это выведение обосновываемого положения из иных, ранее принятых положений, включает в себя **тезис** (положение), **аргументы** (то, что обосновывает тезис) и **демонстрацию** (способ доказательства).

**Доказательство, как умозаключение** в результате которого несколько утверждений трансформируются в новый тезис, является **основным инструментом научного познания**.

**Доказательства прямые** - призваны подобрать убедительные аргументы, которые составляют собой будущий тезис.

**Доказательства косвенные** - имеют характер доказательств от обратного, позволяя подчеркнуть ошибочность противоположного ему антитезиса (допущения). (Треугольник не является квадратом. Его антитезис «Треугольник есть квадрат» позволяет раскрыть ложность этого тезиса).



## Логические операции спора: умозаключение

**Дедуктивное умозаключение** основано на логическом выводе, что **частное неизменно выводится из общего, а мыслительная операция проводится от общего значения к частному.**

(Все люди смертны. Сократ человек. Следовательно, Сократ смертен.).

**Индуктивное умозаключение** основано на переходе от частного положения к общему, где принадлежность свойств отдельных предметов влияет на заключение о свойствах всего класса предметов, к которому они принадлежат.

(Вере нравится красить волосы. Кате нравится красить волосы. Вале нравится красить волосы.....Девушкам нравится красить волосы).



## Логические операции спора: опровержение

**Опровержение**, трактуемое исследователями как зеркальное отображение доказательства, по сути, **представляет собой рассуждение**, способное раскрыть **ошибочный характер выдвинутого тезиса**.

**Опровержение прямое** - допускает **истинный характер тезиса**, где коммуникант **выводит из него следствия**. **Необъективность** этих следствий **подчёркивает несостоятельность** и самого тезиса.

**Опровержение косвенное** - направлено на максимально **полную всестороннюю аргументацию** собственной точки зрения, **положительный результат** которой **позволяет подчеркнуть ложность позиции оппонента**.



## Логические операции спора: опровержение

**Критика аргументов** позволяет **показать шаткий характер доводов** оппонента.

Эффективность показывают приёмы:

- ❖ сомнения в авторитете специалиста, сделавшего прогноз/заключение для оппонента;
- ❖ указание на двусмысленный характер представленных выводов и обобщений;
- ❖ констатация неочевидности представленных положений.

**Критика демонстрации** подвергает сомнению логичность взаимосвязи аргументов и выдвинутых положений, **вскрывая несостоятельность выбранных автором языковых конструкций**:

- ❖ Представленные факты убедительно доказывают идею о том, что...;
- ❖ Из представленных фактов однозначно вытекает следующее положение...;
- ❖ Абсолютно очевидно, что из данных фактов можно сделать лишь один вывод...



## Уловки и софизмы

**Уловками** в споре называют приёмы, которые позволяют сделать спор максимально простым для себя, но усложнить его для вашего оппонента

### Допустимые общие приёмы

- инициативность,
- наступательный характер коммуникации,
- непредсказуемость высказываний,
- психологическое превосходство,
- способность отвлечь противника от сути спора,
- способность использовать его слабые стороны



## Допустимые специфические уловки

- ❑ **«оттягивание возражения»**, которое используют в том случае, когда вы не можете своевременно привести аргументы возражения (начать издали, переспрашивая оппонента, правильно ли вы его поняли);
- ❑ **«перекладывание бремени доказательства на противника»** («Вы считаете, что жить стало лучше? Ваши аргументы?»);
- ❑ **«разработка слабых аргументов противника»**, которая концентрирует всё внимание участников спора на слабом доводе;
- ❑ **«ставка на ложный стыд»** используется, чтобы заставить оппонента испытывать дискомфорт от того, что он не знает «общеизвестных» вещей, вследствие чего, признать вашу правоту;
- ❑ **«перевод вопроса на точку зрения пользы или вреда»**, предполагает акцентирование на полезности или бесполезности/вредности тезиса оппонента, а не на истинности тезиса.



## Недопустимые уловки

- подмена спора из-за тезиса спором из-за доказательств;**
- подмена тезиса;**
- применение недоказанных/ложных аргументов;**
- отвлечение оппонента от сути спора;**
- дискредитация соперника;**
- наклеивание ярлыков;**
- использование мнимых аналогий;**
- «подмазывание аргумента»** - польстить самолюбию оппонента, чтобы расположить к себе, восхищаясь его слабым доводом;
- «перевести спор на противоречие между словом и делом»** - уловка, позволяющая уйти от сути спора, когда нельзя разбить аргументацию оппонента;
- аргументы к жалости или угрозы;**
- провокация гнева и т.п.**



## Софистика

- ❑ Ставит целью **увести оппонента от сути претензий**, включив его в спор о способе доказательств.
- ❑ **Любые уловки** в споре **используются с целью манипуляции**.
- ❑ Данный способ применяется, чтобы **представить информацию в искажённом виде с целью личной выгоды**.
- ❑ В **юридической** практике (судьи, присяжные), а также в **политических** дебатах коммуниканты часто **используют** данное преимущество **с пользой для себя**.
- ❑ **Софизмы**, как намеренные ошибки в доказательствах, **позволяют изменить траекторию коммуникации** в выгодном для их пользователя направлении.

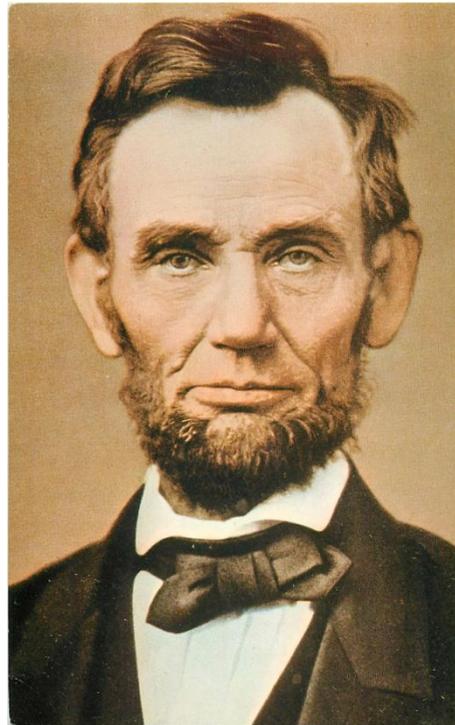


**РАНХиГС**

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

## **Авраам Линкольн:**

«Ни один человек, который решил действительно преуспеть в жизни, не должен тратить время на личные споры, не говоря уже о том, что он не должен позволять себе выходить из себя и терять самообладание. Уступайте в крупных вопросах, если чувствуете, что и вы, и ваш собеседник по-своему правы, и уступайте в более мелких вещах, зная, даже наверняка, что правы только вы. Лучше уступить дорогу собаке, чем допустить, чтобы она укусила вас! Даже убийство собаки не вылечит укуса...» (Карнеги Д. *Как завоевать друзей и оказать влияние на людей*. М., 1989г.).





## Вопросы для подготовки к семинару

1. Охарактеризуйте логическую структуру спора.
2. Какие разновидности и формы делового спора представляются вам наиболее актуальными?
3. Перечислите основные уловки, к которым прибегают в споре. В чем суть этих уловок?
4. Потренируйтесь в проводимых дискуссиях, спорах на искусство доказательства и опровержения.
5. Как вы считаете, можно ли говорить об этике спора применительно к современным телевизионным шоу? Зачем участники этих передач стараются перекричать друг друга?
6. Порассуждайте, конфликт руководителя и подчиненного обязательно приведёт к увольнению? Нужно ли спорить с руководителем, отстаивая своё мнение?



## Литература

1. Ратников В.П. и др. Деловые коммуникации. Учебник для бакалавров. М.: Издательство Юрайт, 2020.
2. Колышкина Т.Ю. Деловые коммуникации, документооборот и делопроизводство: учебное пособие для вузов. 2 изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2020.
3. Коноваленко М.Ю. Деловые коммуникации: учебник и практикум для вузов. 2 изд. перераб. и доп. М.: Юрайт, 2020.
4. Дзялошинский И.М., Пильгун М.А. Деловые коммуникации. Теория и практика. Учебник для бакалавров М.: Издательство Юрайт, 2019.
5. Жернакова М.Б., Румянцева И.А. Деловые коммуникации. 2-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для прикладного бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2019.



**РАНХиГС**

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

## Литература

6. Короткий С.В. Деловые коммуникации: Учебное пособие. Саратов: Вузовское образование, 2019.
7. Кузнецова Е.В. Деловые коммуникации. Учебно-методическое пособие. Саратов: Вузовское образование, 2017.
8. Лисс Э.М., Ковальчук А.С. Деловые коммуникации: учебник для бакалавров. М.: Дашков и К, 2018.
9. Спивак В.А. Деловые коммуникации. Теория и практика. Учебник для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2019.



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ**