

במהלך משא ומתן, הקדש שני שלישים מזמנך
למחשבה, מה הצד השני עומד לומר, ושליש מזמנך
למחשבה, מה אתה הולך לומר.

הרב כהן

עד עתה דנו בספר באירועים בהם אתה כדובר צריך לבנות נושא ומסר, ולשכנע קהל יעד מסוים באותו מסר. פרק זה ייוחד לסיטואציה בה עליך כדובר להתנגד לדברים שאמר יריבך. כלומר, דובר מולך מציג עמדה מסוימת, העמדה שלך מנוגדת לשלו, ושניכם צריכים לשכנע צד ג'. כך, למשל, שני עורכי־דין שמנסים לשכנע שופט בבית־המשפט, שני פוליטיקאים יריבים בכנס בחירות, שני מרואיינים בעלי עמדות נוגדות בתוכנית אירוח ברדיו או בטלוויזיה. כמובן שהכללים בפרק זה יעזרו לך גם לשכנע את הצד שמתנגד לך בצדקת דבריך (כשתוכיח שהוא טועה), אבל בראש ובראשונה הדגש הוא על עימות ישיר מול יריב רעיוני, כשעליך לגבור עליו ולהראות לצד ג' מדוע אתה צודק והוא טועה. מדובר ממש בקרב מוחות בינך לבין הדובר שמולך. בפרקים הקודמים הצגנו טכניקות התנגדות אפקטיביות לדברי יריבך. בפרק שעסק בבניית הטיעונים, נקודת המוצא שלנו היתה שלכל טיעון קיים טיעון נגדי שווה ערך בעוצמתו. כלומר, לכל טיעון שיטען יריבך, חזק ומשכנע ככל שיהיה, תוכל למצוא טיעון נגדי, אפילו באותו נושא ממש, בעזרתו תצליח להתנגד בצורה אפקטיבית ליריבך, לסתור את טיעונו ובמקרים קיצוניים גם להפריכו. אין נושא שאפשר להציגו כלבן מול שחור – תמיד יש שני צדדים לכל ויכוח!

בפרק שעסק בהומור הדגמתי כיצד ניתן להשתמש בדברי הצד השני כדי להציג אותו בצורה מגוחכת מעט בפני הקהל. בפרק שעסק במענה נכון לשאלות, ייחדתי גם תת־פרק לסוגיה, "כיצד לשאול שאלות בצורה נכונה", תפקיד אותו ממלא, כמובן, הדובר המתנגד.

בפרק זה אוסיף מספר טכניקות להתנגדות אפקטיבית, ואחדד את אלו שכבר הזכרו.

מציאת אלטרנטיבה להצעת הדובר היריב

כבר בשלבים מוקדמים בספר טענתי שאם אתם מתנגדים להצעת הדובר שמולכם, חייבת להיות לכם אלטרנטיבה. שאם לא כן, גם אם תמצאו פגמים בהצעת היריב, עדיין היא האלטרנטיבה היחידה, ומכאן שהיא הטובה ביותר והקהל יתמוך בה. הדבר בולט במיוחד בהצעות בעלות תוכן מוסרי וצדקני, שמטרתן לשנות מצב קיים.

דוגמה: נניח שההצעה היא "תוכנית לשיקום העניים במדינת ישראל". אתה, כדובר הנגדי, מוצא בהצעה בעיות וכשלים רבים – ההצעה אינה עוזרת לעניים האמיתיים, היא פותחת פתח למרמה ולהתחזות לעניים, היא עולה מיליארדים לקופת המדינה (וכאמור, רוב הכסף לא מגיע ליעדו הנכון), ועוד. הגיע תורך לדבר. אתה מונה אחת לאחת את כל נקודות הכשל בהצעה ומציג אותה כרחוקה מלהשביע רצון. לפתע אתה נשאל על-ידי הדובר שהציע את ההצעה: "אז מה אתה מציע, אדוני? להמשיך את המצב הקיים? להנציח את העוני הנורא בישראל?"

אם לא תציג אלטרנטיבה, לא תצליח לשכנע! הקהל יאמר לעצמו, "או. קיי, זו אינה ההצעה המושלמת, אבל חייבים לעשות משהו כדי לעזור לעניים!" ויתמוך בהצעה. וזה יהיה גם הטיעון של הדובר שמולך: "אולי הצעתי אינה מושלמת, אבל אני לפחות מציע משהו!"

הדוגמה ממחישה את הרעיון הבא – אם הסטטוס קוו (המצב הקיים) לא טוב, וההצעה תומכת בשינוי – אי-אפשר רק לתקוף את ההצעה מבלי להציע אלטרנטיבה. פירוש הדבר הוא שאתה מצטייר כתומך בהמשך המצב הקיים (שהוא מצב רע).

הרבה יותר קל לתקוף ולמצוא חורים ופגמים בהצעות של אחרים מאשר להציע הצעות בעצמך. פוליטיקאים רבים שישבו במשך זמן רב באופוזיציה והגיעו לספסלי הקואליציה ולממשלה, מודים ש"דברים שרואים מכאן (ישיבות הממשלה) לא רואים משם (ספסלי האופוזיציה)". קל מאוד

להתנגד, אבל לתמוך במשהו ולבנות הצעה משלך (שגם אותה יבקרו, סביר להניח!) קשה הרבה יותר. לכן, אם לא תהיה לכם אלטרנטיבה חלופית משלכם, הרי שהדובר שמולכם יטרח לציין זאת, לכנות אתכם "מתנגדים סדרתיים" ולומר שבעצם, אין לכם פתרון למצב.

הצעה מטבעה נועדה לשנות משהו במצב הקיים (אחרת לא יהיו לה מתנגדים ולא יהיה צורך בשכנוע), ועל כן, אם אתם מבקרים את השינוי, עליכם להציע שינוי אחר, טוב יותר, או פשוט להגן על המצב הקיים. נגעתו כאן בנקודה חשובה – אין חובה בהצעת הצעה נגדית, ניתן גם לתמוך במצב הקיים, גם אם הוא לא טוב, אם האלטרנטיבה שמציע הדובר שמולנו גרועה יותר!

דוגמה: אשתמש שוב בדוגמה שהבאתי לעיל, בנושא "עזרה לעניי ישראל". נניח שאין לך אלטרנטיבה ראויה לפתרון בעיית העוני במדינה, אבל אתה סבור שבהצעה שהוצעה יש יותר חסרונות מיתרונות. כיצד תוכל להתנגד בצורה אפקטיבית, מבלי להצטייר כ"אדם קר לב" ה"מתעלם ממצוקות של אחרים"?

ראשית, התחל את נאומך במשפט כמו, "כולנו רוצים לעזור לעניים. כולנו בעד שיפור המצב. אבל השאלה הנשאלת בדיון זה היא – האם ההצעה הזו באמת תשפר את מצב העניים במדינת ישראל, או תחמיר את מצבם? אני טוען שהצעה זו רק תחמיר את המצב הקיים, ועל כן עלינו להתנגד לה."

דברייך אלו הגדרת נקודת מחלוקת שנוחה לך! פטרת את עצמך מהצורך להביא הצעה נגדית והבהרת לקהל שלא רק שאתה אינך "אויב העניים", אלא נהפוך הוא – אתה הוא "מגן העניים" ובאת להגן עליהם מפני הרעות שההצעה תעולל להם.

השלב הבא בנאומך הוא להסביר (בעזרת בניית טיעונים נכונים, ושאר הכללים שלמדנו) מדוע סך החסרונות של ההצעה עולה על סך היתרונות שלה, ולכן עלינו להתנגד לה. כך, למשל, תוכל לטעון שאין מספיק כסף בקופת המדינה, ושמדובר כאן למעשה ב"משחק סכום אפס" – אם ינתן כסף למימון הצעה זו, הוא בהכרח יילקח ממימון תוכנית אחרת, חשובה לא פחות, אולי אף יותר.

על-ידי הצגה משכנעת של חולשות ההצעה תצליח להוכיח לקהל מדוע,

למרות שהכוונה של מציע ההצעה אולי טובה (הוא באמת מעוניין לעזור לעניים), ההצעה עצמה אינה מספיק טובה ולא רק שלא תביא לשיפור המצב הקיים, אלא עלולה גם לגרום להחרפתו.

מציאת פגמים בהצעת היריב

כיצד מוצאים נקודות תורפה בהצעה של הדובר שמולכם?

להלן מספר שאלות שכדאי שתשאלו את עצמכם כשאתם שומעים הצעה או רעיון כלשהו.

1. האם בכלל קיימת בעיה? רוב ההצעות, כאמור, תומכות בשינוי במצב הקיים. על כן, השאלה הראשונית שצריך לשאול היא – האם בכלל קיימת בעיה במצב הקיים ואם כן, מהי? למה בעצם צריך את השינוי?
2. האם הפתרון ברור? האם ההצעה הוגדרה בצורה נכונה? האם ברור לאילו חלקים בציבור היא באה לעזור וכיצד?
3. האם הפתרון המוצע אכן מביא לפתרון הבעיה? האם ההצעה אכן תשפר את המצב אותו היא מעוניינת לשפר?
4. אילו בעיות חדשות ההצעה יוצרת? לכל הצעה בעיות פוטנציאליות. כך למשל, אם מימון ההצעה כרוך בעלויות נכבדות, הרי שהתקציב בוודאי יילקח מפרויקטים חיוניים אחרים. מצאו את הבעיות שגורמת ההצעה והשתמשו בהן – אלו החסרונות של ההצעה!
5. האם קיים פתרון טוב יותר? חזרנו למציאת האלטרנטיבה. אם קיימת אלטרנטיבה טובה יותר, הציגו אותה! מציאת אלטרנטיבה גם מאפשרת לכם לחשוב על הנושא יותר לעומק, ולפתע תגלו גם יתרונות להצעה שאתם מתנגדים לה. זכרו – לפני שאתם קוטלים רעיון, חשבו על שלושה דברים טובים, לפחות, להגיד עליו!

על-ידי בחינת כל הצעה לפי חמש השאלות הללו, תוכלו לתקוף אותה בעילות.

התמודדות עם טיעוני היריב ועם נקודת המחלוקת שלו

יתרונך בתור דובר אופוזיציה הוא, שיש לך זמן להתכונן לדברי יריבך, לחשוב על מה שאמר ולמצוא את נקודות התורפה בנאומו. כל זאת, פשוט מפני שאתה עולה לדבר אחריו!

אולם יש גם חסרונות להיותך דובר שני (ואילך). הדובר שלפניך יכול לבחור בנקודת מחלוקת נוחה לו, ובטיעונים בנושא שנוח לו, ולפיכך להפתיע אותך.

ההתנגדות האפקטיבית ביותר לדברי היריב היא ללכת איתו ראש בראש! כלומר, להתמודד בגבורה עם הקו שהוא בחר בו, וכן עם הטיעונים החזקים שלו, ולהתייחס אליהם.

דוגמה: בדיון בנושא "פתיחת עסקים בשבת": נניח שהדובר שלפניך, המתנגד לפתיחת עסקים בשבת, בחר להתמקד בפן הסוציאלי, הנוח לו. אם אתה, כדובר התומך בפתיחת עסקים בשבת, תתמקד בנושא הכפייה הדתית, המשרת אותך – "תנצח בקרב" (בנושא הכפייה הדתית, רק כי איש לא התווכח איתך!) אך "תפסיד במלחמה" – הנושא הסוציאלי חזק ומשכנע יותר מהנושא הדתי, ולכן אם לא תתמודד איתו כלל בנאומך, הקהל ישתכנע שאין לפתוח עסקים בשבת, בגלל נקודת המבט הסוציאלית שהשארת על השולחן ולא טיפלת בה.

במקרה אחר, הדובר שלפניך היה מאוד ספציפי וממוקד, ונתן שורה ארוכה של נתונים ועובדות, המגבים את דבריו. לא כדאי לעלות אחריו ולדבר על "העקרונות הכלליים", תוך התעלמות מהפרטים הספציפיים שהוזכרו בנאומו.

לשם התמודדות אפקטיבית עם נקודת המחלוקת וטיעוני היריב, נדרשות מספר פעולות.

ראשית, **הקשבה**. בהקשבה טמונה עוצמה רבה – נצל אותה! עליך להקשיב לדובר שמולך – לשמוע מה הוא מציג ולבחון באיזו אסטרטגיה הוא נוקט. כל זאת, על מנת שתוכל לתת את המענה המוצלח ביותר לטיעונו. אנשים רבים פשוט לא מקשיבים למה שהיריב אומר, וחבל – יריבך יכול לספק לך כלים טובים לתגובה! תוכל, לדוגמה, למצוא משפטים שיכולים להפיל אותו בפח ולהכניס אותם לנאומך (אם הוא אמר, "אין אף מקרה שמראה אחרת", הזכר בנאומך אמרה זו שלו, ומצא מקרה אחד שמראה אחרת).

כדאי לרשום את הנקודות העיקריות בנאום היריב – כך תזכור את הסוגיות שבהן דן. אין צורך לרשום כל מילה, רק את הרעיונות המרכזיים. שנית, **גמישות מחשבתית**. לא תמיד נאום היריב שמולך יהיה זה

שהתכוננת אליו. כדי לענות בצורה אפקטיבית לכל נאום יש לגלות גמישות מחשבתית ויכולת אלתור ולהתמודד עם נקודת המחלוקת שבחר הדובר שמולך, גם אם לא ציפית לה. הכנה טובה לפני הדיון, שתכלול מספר תרחישים אפשריים של טיעוני יריבך, תסייע מאוד לביטחונך העצמי בזמן הנאום ותפחית את הצורך באלתור.

אם תאמר בתחילת נאומך משפט כמו, "הנושא שהוא העלה אינו רלוונטי", ותקריא את הנאום שהכנת מראש, מבלי לבצע שינויים, אתה מסתכן בכך שאתה עצמך כבר "לא תהיה רלוונטי" לדיון! ייתכן, כמובן, שהדובר שלפניך אכן התרכז בטפל ולא בעיקר, אולם גם במקרה כזה רצוי שתתייחס אל נאומו, תבהיר לקהל מדוע נאומו התייחס לחלק הטפל של הנושא, ולאחר מכן תתייחס אתה לחלק העיקרי שבו.

בנוסף, בנוגע לנקודת המחלוקת – זכור שלאיש בקהל אין רצון לראות שני דיונים נפרדים בהם כל צד מתבצר בעמדתו. הרבה יותר מעניין לראות פינג פונג בין הצדדים.

אולם, אל תשחק לידי של הדובר שמולך – **אם עדיפה בעיניך נקודת המחלוקת שהכנת – התייחס גם אליה!** גם אם הדובר שלפניך הגדיר נקודת מחלוקת (עדיפה מבחינתו, כמובן), אין זה אומר בהכרח שעליך להיחלק לפינה – התייחס לנקודת המחלוקת שלו, אולם הוכח גם מדוע נקודת המחלוקת שלך טובה יותר.

כך גם לגבי טיעונים של היריב שהפתיעו אותך. אל תימנע מהתמודדות עם שום טיעון של יריבך, גם אם לא התכוננת לו! אם תתעלם מדברים מרכזיים שאמר, תיראה כאילו אתה מפחד מטיעונו ואינך מעוניין להתעמת איתם ישירות.

בכל טיעון ניתן למצוא פגמים, סתירות פנימיות או חורים (נושאים שלא כוסו). מצא את אותם פגמים – והצג אותם בטיעוניך.

דוגמה: דיברנו בפרק שעסק בבחירת הטיעונים על **מציאת המניע** – אף מצב לא נוצר יש מאין – היו נימוקים, אילוצים, החלטות ומחשבות. נתתי את דוגמת הסגר בשטחי יהודה ושומרון – אם הדובר שלפניך לא ציין מדוע קיים הסגר, ורק ציין ש"הסגר רע מבחינה מוסרית", תוכל אתה, בטיעון הנגד, לחשוף את החולשות שבטיעונו ולהסביר מדוע נוצר האילוצן לבצע סגר.

דוגמה נוספת היא שימוש ב"טווח קצר" וב"טווח ארוך". ניתן, למשל, לומר: "בטווח הקצר, אם בוחנים את הטיעון הכלכלי, הרי שהוא צודק. אולם אם נסתכל על הטווח הארוך, נראה שהמגמה הכלכלית מתהפכת, ועל כן הטיעון הכלכלי פשוט אינו נכון!"

לחץ מענה לחולשות בנאום היריב

החיסרון בהיותך דובר אופוזיציה, כמו שהסברתי קודם, הוא שאינך הראשון לנאום ועל כן אינך יכול להגדיר הגדרות הנוחות לך. אולם חיסרון זה הופך ליתרון, אם הדובר שלפניך לא ניצל את יתרונו כנאום ראשון ולא מילא את תפקידו. למה הכוונה?

◆ **אם, למשל, הדובר שלפניך לא הגדיר הגדרות בצורה טובה – הגדר אתה!** כך תרוויח פעמיים – גם תוכל להגדיר הגדרות הנוחות לך, וגם "תצא גדול" בעיני הקהל שיצא מבולבל מהנאום שלפניך. בעיני הקהל, אתה הראשון שנשא נאום מובן, ועל כן תזכה לאהדתם.

אגב, העובדה שאתה זה שהגדרת את ההגדרות, לעתים עבור הדובר שלפניך (על מנת שהדיון יהיה מסודר ושהקהל יבין על מה אתה מדבר), אינה אומרת שאתה תומך בעמדת הדובר שלפניך, ויש להבהיר זאת!

◆ **אם הדובר שלפניך לא הגדיר נקודת מחלוקת – הגדר אתה נקודת מחלוקת משלך** (שנוחה לעמדתך, כמובן).

◆ **אם לדובר שלפניך היה נאום מבולגן ומבולבל ואף אחד לא הבין בדיוק על מה הוא דיבר – תוכל להתחיל את נאומך בסיכום תמציתי מאוד של הנקודות שהוא העלה.** היתרון – אתה מוכיח לקהל שאתה מבין את ההצעה ואת הטיעונים של הדובר שלפניך אפילו טוב יותר ממנו. הקהל יעריך זאת, וגם יאהב את העובדה שהבהרת לו בדיוק על מה מדברים. בצורה כזו גם **קידמת את הדיון** – בהנחה שאיש לא הבין את טיעוני הדובר שלפניך, הרי שגם אם נימוקי הנגד שלך יהיו משכנעים, איש לא יבין למה בדיוק אתה מתנגד!

◆ **אם הדובר שלפניך העלה טיעונים רבים ולא הפריד בין עיקר לטפל, עשה זאת אתה!** תוכל להתחיל את נאומך כך: "איני מתכוון לענות על כל עשרים הנקודות שהעלה הדובר שלפני, אלא להתייחס רק למרכזיות שבהן, משהו שכנראה אפילו הדובר עצמו לא הצליח לעשות..."

חשיפת סתירות בטיעוני יריבך

לסתירה שני היבטים.

1. ייתכן מצב בו הדובר שלפניך הציג עובדות שאינן נכונות, או שלא הציג עובדות כלל. במקרה כזה, תפקידך הוא להציג את העובדות הנכונות. ללא דיון בעובדות הנכונות (וכמובן שללא דיון בעובדות כלל) אין כל ערך לדיון.

אך השתדל לא להיכנס עם הדובר השני לעימות מסוג של "העובדות שלי נכונות יותר מהעובדות שלך" – תצטייר בעיני הקהל כקטנוני, ובדרך-כלל הוויכוח על העובדות לא יהיה מהותי לדיון. כמעט תמיד המספרים והעובדות רק מסייעים לדיון, ולא מובילים אותו. על כן חשוב לדעת ולהבין אותם, אולם לא להפוך אותם למרכז הוויכוח.

2. כאשר הדובר שמולך מציג את העובדות הנכונות, אך מגיע בעזרתן למסקנה שגויה, לדעתך. במקרה כזה יש לחזור על העובדות בקצרה, אך להוכיח מדוע מסקנתו שגויה ומסקנתך נכונה.

דוגמה: בדיון בנושא "פתיחת עסקים בשבת", אותו הצגתי קודם, טען הדובר שתמך בפתיחת עסקים בשבת את הטיעון הכלכלי הבא: אם נעבוד שבעה ימים ולא שישה ימים בשבוע, המצב הכלכלי ישתפר. מדוע? מכיוון שהצרכנים יקנו יותר (יתווסף להם עוד יום לקניות), ואז העסקים יזדקקו ליותר עובדים (יתווסף עוד יום עסקים), ולפיכך יותר עובדים יועסקו במשק, והאבטלה תרד.

העמדה אותה ייצגתי היתה שיש להמשיך במצב הקיים – סגירת עסקים בשבת. כיצד סתרת בנאומי את הטיעון הכלכלי שלו? ציינתי שהעובדות שהציג נכונות – אכן יהיו שבעה ימי עבודה בשבוע, אך מסקנתו שגויה – לא יהיה שום שינוי במצב הכלכלי. מדוע? מפני שאנו בתקופת מיתון, והסיבה שהציבור קונה פחות היא כי אין לו כסף לקנות יותר, ולא כי אין לו זמן לקנות יותר. על כן, גם אם נאפשר לציבור יום קניות נוסף, הוא לא יקנה יותר ממה שהיה קונה בשישה ימים.

לעניין האבטלה טענתי, שמכיוון שמצב העסקים לא ישתפר, הרי שלא יועסקו עוד עובדים והשינוי היחיד בחייו של מובטל יהיה שבמקום להיות מובטל שישה ימים בשבוע, הוא יהיה מובטל שבעה ימים בשבוע!

בצורה זו השתמשתי באותן עובדות של הדובר שלפני, אך הצגתי לקהל את הסתירה בדבריו והגעתי למסקנה משלי, שמשרתת את עמדתו.

לא להתנגד לנואם שמולך, אלא לרעיון

הדבר החשוב ביותר בדיון בין צדדים, הוא לא להפוך את הדיון לעניין אישי. אפשר לתקוף את הטיעונים והרעיונות שיריבך מעלה, אך לא את הדובר עצמו. יש להימנע במיוחד מלומר דברים אישיים פוגעים, או אף חלילה ביטויים גזעניים – לא משנה כמה אתה צודק ומשכנע, אתה מאבד בצורה זו את הקהל!

כמו כן, אל תזלזל בהצעת הצד השני. כך למשל, אל תגדיר אותה "מעליבה" או "טיפשית". ירידה על הצד השני לא תוסיף לך נקודות. אם תאמר משפט כמו, "טיפשי לחשוב ככה", ברגע זה העלבת את כל האנשים בקהל שחושבים ככה! עליך להסביר מדוע הצעת היריב היא "מגוחכת", או "אבסורדית". כשאתה תוקף את הצעת היריב או את טיעונו – נתח אותם ונמק מדוע אתה מתנגד להם.

אם הדובר אמר משפט שאפשר לתקוף (כמו, "ברור לכולם שלא נגרם שום נזק מהצעת"), ניתן לצטט אותו בנאומך ולהראות נזק כלשהו, ובכך להציג אותו בצורה נלעגת. אולם חשוב להפריד בין אמירות כאלו, שהן מהותיות לדיון, לבין כאלו שהן סתם אמירות אגב ולא נוגעות ללב העניין. בנאום יריבך, תקוף רק טיעונים ורעיונות מרכזיים שהם בסיס הדיון ולא אמירות סתמיות.

דוגמה: בדיון שנערך בנושא "ביטול טקסי זיכרון ממלכתיים ביום הזיכרון", עשה הדובר הראשון טעות ואמר שמלחמת העצמאות של מדינת ישראל התרחשה ב־1950 (היא התרחשה, כמובן, בשנת 1948). הדובר שאחריו לגלג על בורותו וחזר מספר פעמים על העובדה שהוא טעה בתאריך. מעשה זה התגלה כטעות, מכמה סיבות.

ראשית, הערות אלו לא קידמו את הדיון. הדובר הראשון סתם טעה ולא היה טעם "לעשות מזה סיפור".

שנית, הוא הצטייר כקטנוני. מפני שנתפס לאמירה שולית ולא רלוונטית

לדיון, הקהל חש שהוא חוזר עליה שוב ושוב רק כדי להעליב אישית את הדובר שלפניו, מה שכמובן לא הוסיף לו נקודות.

שלישית, הוא בזבז זמן בחוזרו על אותה נקודה. זמן זה בא על השבון פיתוח טיעונים מהותיים, שהיו מסייעים לעמדתו.

כיצד היה אפשר להתייחס בכל זאת לאמירה כזו? ניתן היה לזרוק הערה כמו, "רצוי לקיים טקסי זיכרון ממלכתיים, ולו רק כדי שהדובר שלפני יידע מתי התרחשה מלחמת העצמאות..." ולהמשיך הלאה.

הדוגמה ממחישה את הצורך להבחין בין עיקר לטפל, כדי להחליט מה כדאי לתקוף בדברי היריב. קל ומפתה יותר להתקיף את הנקודות החלשות של הצד השני ולא את הנקודות החזקות, אך אם תקדיש זמן רב ללגלוג על הנקודות הקטנות והנוחות לתקיפה של הצד השני ותתעלם מהדברים המהותיים, אתה עלול להפסיד את הדיון!

הכה את המומחה

"כוח המומחיות" הוא מושג שנבנה ממחקרים בפסיכולוגיה, וטוען שלאנשים יש נטייה להאמין יותר לבעלי מעמד, סמכות ורקע מקצועי מסוים, והם משתכנעים ביתר קלות מדעותיהם. על כן, לעולם לא מזיק אם גם לך יש תואר כמו אלוף במיל' או פרופסור כאשר אתה מתדיין. הדבר יגרום לקהל להתייחס אליך בכבוד ובהערכה בקלות יתרה.

אולם מה תעשה אם אין לך תואר והמתמודד מולך בדיון הוא בעל תואר בכיר? נניח לצורך הדוגמה, דיון בנושא "גדר ההפרדה – תורתם לביטחון המדינה או לא?" בתוכנית אירוח בטלוויזיה. אתה אזרח שגר בסמוך לקו התפר והכשרתך הצבאית הסתכמה בחלוקת סנדוויצ'ים בשקם בקריה. מולך מתייצב אלוף במיל' רב מעללים, שמביט בך בזלזול ואומר: "מה הוא יודע על ביטחון המדינה?" מה עושים? כיצד תוכל לנצח אותו בדיון בנושא שהוא בתחום התמחותו לכאורה?

אל תיבהל ואל תילחץ! זכור את העקרונות הבאים:

◆ אם לא היו זקוקים לך ומעוניינים לשמוע את דעתך, לא היו מזמנים אותך לנאום באותו פורום!

◆ **הטל ספק בכל דבר שנאמר בדיון!** אל תיקח שום דבר כמובן מאליו רק מפני שהצד השני נושא תואר אלוף במיל', חבר כנסת, עורך-דין, רופא

או פרופסור. גם הם בני-אדם בשר ודם, בדיוק כמוך, וגם הם קוראים עיתון בשירותים. גם להם חשוב, בדיוק כמו לך, להרשים את הקהל ולשכנע אותו.

◆ **איש לא מצפה ממך לדעת הכל על כל נושא.** כמובן שרצוי שתדע מספיק על נושא הדיון. אם אינך שולט במידע מסוים, אמור כמה דברים לא מחייבים ונסה להתחמק מדיון בנקודה זאת דווקא בעזרת משפטים כמו, "איני סבור שזהו הנושא העיקרי." בשום אופן אל תאמר, "איני מבין כלום בנושא" – משפט כזה ישחק לידיך של בעל התואר, המתיימר להיות מבין גדול בנושא.

◆ אם המומחה מדבר בשפה גבוהה, זו לא בושה לומר לו, "אתה יכול להסביר לי שוב, הפעם בשפה פשוטה?" מנה של אי התרשמות, בתוספת קצת תמימות, מזויפת או לא, יכולה להטות את הכף ולגרום להזדהות של הקהל דווקא איתך – האזרח הקטן שרק רוצה תשובה ברורה לשאלתו, ולא עם המומחה המדופלם שמתיימר לדעת הכל.

◆ **אפשר להשתמש בטקטיקה של חשיבה לוגית.** למשל לומר, "איני בקי מספיק בנושא, אבל אני חושב בצורה רציונלית. למה שאעשה א' ולא ב', אם ב' מועיל לי יותר?"

תתפלאו, אבל פעמים רבות המומחה, המגובה בנתונים ובמספרים, יתקשה לענות על שאלה פשוטה שכזו, המתבססת על היגיון.

דוגמה מסכמת: בבית-המשפט העליון ניתן פסק-דין, שנודע בשם "בג"צ הקרקעות". מדובר היה בקרקעות של מושבים וקיבוצים שהמדינה היתה מוכנה לאפשר לבעליהן להפשיר אותן, כלומר לשנות את ייעודן (למשל, מחקלאות למגורים) ולמכור אותן. הסוגיה שהתעוררה היתה – למי שייכות הקרקעות ולמי יינתן הכסף ממכירתן ומהשבתן – האם לבעלי הקרקעות מהמושבים ומהקיבוצים, או לכלל אזרחי המדינה, מאחר ואלו קרקעות מדינה. ארגונים חברתיים רבים עתרו לבג"צ, בטענה שהמדינה מחלקת כספי ציבור לקבוצה קטנה מתוכה.

נכחתי בכנס שנערך באחת האוניברסיטאות, בו נידונה הסוגיה – "האם מגיע פיצוי ממכירת הקרקע לבעלי הקרקעות שמחזיקים אותן כיום". שלושת הדוברים הראשונים השתייכו לארגונים שהגישו את העתירה לבג"צ כנגד החלטת המדינה. הם טענו שהתמורה ממכירת הקרקעות צריכה

להתחלק שווה בשווה בין כלל אזרחי המדינה, מאחר שאלו קרקעות המדינה, ולא ייתכן שקבוצה קטנה, המונה אחוזים בודדים מכלל האוכלוסייה, תשתלט על כל הכסף השייך לכולם.

הדובר הרביעי השתייך למחנה השני – האזרחים שמחזיקים את הקרקעות כיום ורוצים תמורה על מכירתן. לאחר שלושה דוברים, שנאמו 15 דקות כל אחד, התמונה שהצטיירה אצל הקהל הרב שנכח באולם, שרובו הגיע ללא דעה מוקדמת בנושא, היתה ברורה – אנשי המושבים והקיבוצים חומדים לעצמם כספים לא להם, המדינה עושה עוול נוראי לשכבות החלשות ורק מי שמקורב לצלחת מקבל כסף. ניתן לומר, שמול הדובר הרביעי ניצב סוג של **קהל עוין**, כלומר שרובו מתנגד כעת לעמדה שהוא עומד להציג.

בתחילת נאומו ביקש הדובר הרביעי להתייחס מספר דקות לדוברים שלפניו. הוא הציג שלושה נתונים מרכזיים:

א. בעלי הקרקעות לא עומדים לקבל 100% מכספי הקרקעות, אלא אחוז נמוך הרבה יותר, בסביבות 50%. לאחר תשלומי המס למדינה בגין הרווח שנוצר, יישארו בידיהם רק כ-25% מהסכום (המספרים אינם מדויקים, אך אני מביא את רוח הדברים). בנוסף, קרקעות רבות באזורי ספר לא יהיו שוות הרבה גם לאחר שינוי הייעוד, ולפיכך לבעליהן כמעט ולא יהיה רווח ממכירתן.

ב. קל להתייחס בזלזול ובציניות לבעלי הקרקעות, אולם מדובר באנשים שהקדישו את חייהם לחקלאות ולעיבוד הקרקע ועזרו גם למדינה, בכך שיישבו את האדמות, גם באזורי ספר.

ג. על-פי החוק הישראלי, גם מי שמסיג גבול, כלומר מתיישב על קרקע לא שלו, זכאי לפיצוי כלשהו מבעל הקרקע אם הוא מסולק ממנה לאחר תקופה ממושכת. כיצד ניתן לומר, לפיכך, שלאנשים שישבו כחוק במשך שבעים שנה על הקרקע, לא מגיעים פיצויים כלל?

אנתח מה המשמעות של כל אחד מהרעיונות שהציג הדובר הרביעי, לפי סדר הדברים:

◆ שלושת הדוברים הראשונים לא הציגו כלל סכומים אותם יקבלו בעלי הקרקעות, אלא דיברו רק על העיקרון ועל חלוקת כספי הציבור. לקהל

שישב באולם הצטיירה תמונה לפיה בעלי הקרקעות יקבלו 100% מכספי המכירה, ויהפכו לעשירים. הדובר הרביעי סתר את דברי קודמיו בקלות – הוא הוכיח שסכום הכסף שיתקבל ממכירת הקרקעות לא רב כל-כך, ועל כן קשה לומר שקופת המדינה "תישדר", ושבעלי הקרקעות "יתעשרו על חשבון הציבור".

◆ הביקורת הקשה על בעלי הקרקעות יצרה להם דה-לגיטימציה בקרב הקהל – מי הם בכלל, שהם מעזים לדרוש את כספי הציבור? בא נציגם וגרם להאנשתם – האנשים בהם מדובר נתנו את חייהם למען הקרקע והמדינה. פתאום כבר לא היה פשוט כל-כך לקהל לתעב את האנשים הללו.

◆ שימוש בדוגמת **קל וחומר** – אם חובה על-פי החוק לשלם פיצויים למסיג גבול שישב זמן מסוים על הקרקע, **קל וחומר** לאדם שישב על הקרקע במשך זמן רב יותר, באופן חוקי.

דבריו אלו סתר הדובר הרביעי את מרבית טיעוני יריביו והפך את הקערה על פיה. הוא הציג את העובדות שתומכות בעמדתו, יצר אמפתיה לגביה והצליח להעביר חלק גדול בקהל לצד שלו, וכל זאת רק בהתייחסות לדברי חבריו, עוד בטרם הגיע לעיקר נאומו!

דוגמה זו ממחישה את ההשפעה שיש להתנגדות לדברי דובר יריב.

חזרה קצרה על עיקרי פרק 11 – כיצד להתנגד בצורה אפקטיבית לדברי יריבך

מציאת אלטרנטיבה להצעת הדובר היריב

- ◆ אם אתה מתנגד להצעת דובר שמולך, חייבת להיות לך גם אלטרנטיבה.
- ◆ אם הסטטוס קוו (המצב הקיים) לא טוב, וההצעה מציעה לשנות את הסטטוס קוו – אי-אפשר רק לתקוף את ההצעה מבלי להציע אלטרנטיבה.
- ◆ אין חובה להעלות הצעה נגדית. ניתן גם לתמוך במצב הקיים, גם אם הוא לא טוב, אם האלטרנטיבה שמציע הדובר שמולך גרועה יותר!

מספר שאלות שכדאי לשאול את עצמך כשאתה שומע הצעה או רעיון כלשהו.

- ◆ האם קיימת בעיה?
- ◆ האם הפתרון ברור?
- ◆ האם הפתרון המוצע אכן מביא לפתרון הבעיה?
- ◆ אילו בעיות חדשות ההצעה יוצרת?
- ◆ האם קיים פתרון טוב יותר?

התמודדות עם טיעוני היריב ועם נקודת המחלוקת שלו

- ◆ אל תפחד להתמודד עם טיעוני היריב!

לתת מענה לחולשות בנאום היריב

- ◆ אם, למשל, הדובר שלפניך לא הציג הגדרות מדויקות – הגדר אתה אותן!

חשיפת סתירות בטיעוני יריבך

- ◆ **לא להתנגד לנואם שמולך, אלא לרעיון**
- ◆ לא להפוך את הדיון לעניין אישי.
- ◆ אל תזלזל בהצעת הצד השני.
- ◆ חשוב להפריד בין אמירות מהותיות לדיון לבין כאלו שהן סתם אמירות אגב.

הכה את המומחה

- ◆ הטל ספק בכל דבר שנאמר בדיון!
- ◆ איש לא מצפה ממך לדעת הכל על כל נושא.

פרק 12 | כיצד להתמודד עם הפרעות

ישנם שני דברים אינסופיים – היקום, וטיפשותו של האדם.

אלברט איינשטיין

עד כה עסק הספר בסביבה אידיאלית לנאום – הופעתכם או נאומכם מתנהלים באווירה של **תרבות דיון**. כלומר, ניתנת לכם האפשרות לנאום את נאומכם בצורה מסודרת, הקהל מקשיב (פחות או יותר) לאורך כל הנאום, הדוברים שמולכם לא מתפרצים לדבריכם ומאפשרים לכם לסיים משפט וכך גם נוהג הקהל. בתנאים אלו, רמת הריכוז של הקהל גבוהה והדרך להעברת המסר שלכם ולשכנוע, על-פי הכללים שלמדנו, קלה יחסית. אולם פעמים רבות אין זה כך. "בתוך עמנו אנו חיים", וכולנו מכירים סיטואציות בהן הנוכחים בקהל והדוברים האחרים מפריעים שוב ושוב להרצאתכם – היושבים באולם מדברים בינם לבין עצמם תוך כדי הנאום, זורקים הערות, מבקרים אתכם, מתפרצים לדבריכם ואף קוטעים את נאומכם. קיים שוני רב בין המקומות ובין נאום לנאום, אולם דבר אחד משותף לכולם – **הנואם צריך להפגין נוכחות ולהילחם על זמן הנאום שלו ועל הקשבת הקהל**.

מטבע הדברים, הניסיון להעביר מסר ולשכנע תוך כדי הפרעות מהקהל, קשה הרבה יותר. בפרק זה נלמד מספר טכניקות שתעזורנה להתגבר על הפרעות בזמן הנאום.

להתחבב על הקהל

הדרך הטובה ביותר להילחם בהפרעות היא **למנוע** אותן. והדרך האפקטיבית ביותר למנוע הפרעות היא **לשבות את לב הקהל**. הכוונה כאן אינה "לומר לקהל את מה שהוא רוצה לשמוע". למשל, פוליטיקאי שנואם במרכז מפלגה

ודעתו שונה מהדעה המקובלת, אינו צריך לשנות את דעתו ברוח דעת הקהל. הוא צריך להציג את עמדתו שלו, ועדיין לגרום לקהל להקשיב לו. כיצד גורמים לקהל ולדוברים האחרים לכבד אותך? על-ידי כך שמכבדים אותם.

כבוד הדדי הוא המפתח לקשר שלך עם הקהל. כבוד הדדי פירושו – ראשית, לדבר לקהל בגובה העיניים. לא לזלזל בנוכחים ובאינטליגנציה שלהם, להעביר את המסר בצורה פשוטה, להיות סבלני בזמן שאלות, לא לתת לקהל תחושה שהם מבזבזים את זמנך. אמרה ידועה היא ש"יחס גורר יחס" – אנשים מכל שכבות האוכלוסייה, שירגישו שאינך מכבד אותם ומתנשא מעליהם, לא יכבדו אותך. אצל חלקם יתבטא הדבר בחוסר הקשבה, ואצל חלקם – בהפרעות לנאומך.

היה מנומס, אדיב, סבלני ותן לקהל, כל קהל, את התחושה שהם כרוג מרכז עולמך ושאינ לך מקום אחר בעולם שהיית רוצה יותר להיות בו, כרוג.

שנית, הימנע מהערות פוגעות. גם אם האווירה עכורה, וגם אם קיימת טינה אישית בינך לבין הנוכחים בקהל או דוברים אחרים, אל תפגין זאת בפומבי. כדובר, חשוב לשמור על קור רוח. זכור – אתה נמצא במרכז הבמה והקהל בוחן כל צעד שאתה עושה וכל מילה שאתה מוציא מפיה!

דוגמה: נכחתי בכנס כלכלי, בו ישבו על הבמה, בין שאר הנואמים, נציג של אחד המשרדים הממשלתיים ונציגה של אחד הארגונים החברתיים. ניכר היה שהם מכירים זה זמן רב ושקיימת טינה אישית ביניהם. לאחר שסיימה נציגת הארגונים החברתיים את נאומה, פתח בדבריו נציג המשרד הממשלתי. לכל אורך נאומו התפרצה הדוברת מספר פעמים לדבריו בקריאות, "זה לא נכון ואתה יודע את זה", או "אתה שקרן ומשקר לכולם במצח נחושה".

הדובר היה חייכן ומנומס, לא איבד את קור רוחו ואמר לה שוב ושוב: "אם את סבורה שהנתונים שאני מציג אינם מדויקים, את מוזמנת לעלות אחרי ולהתייחס לדברי, למרות שכבר ניתן לך הזמן לנאום." אולם הדוברת בשלה, המשיכה להתפרץ לדבריו ולהפריע לנאומו.

כיצד הגיב הקהל? הנוכחים לא הבינו בדיוק על מה כעסה הדוברת, והיא השיגה את המטרה ההפוכה מכוונתה. בגלל חוסר הנימוס שלה וחוסר

הכבוד שהפגינה כלפי עמיתה, היתה זו היא שהצטיירה כלא תרבותית, ועובדה זו הורידה לה נקודות בקרב הקהל. למרות שיתכן שהיה צדק בדבריה, היה עליה להציג אותם בצורה שונה, מנומסת ומתורבתת. הקהל דווקא אהב את תגובתו המאופקת והישירה של הדובר, שגם בגלל אופן פנייתו אליה וגם מפני שהזמין אותה לעלות אחריו ולהתייחס לדבריו, נתפס כמי שבטוח בעצמו ואינו מתרגש מביקורת.

אותה נציגה, אגב, לא ניצלה את הזכות שהעניק לה הדובר ולא עלתה אחריו להתייחס לדבריו. הפסדה, אם כן, היה כפול – לא רק שתדמיתה נפגעה, אלא גם לגופו של דיון, איש מהנוכחים לא הבין אם היה ממש בביקורתה כלפיו.

ציינתי בפרקים קודמים שבדיון מתלהם, בו רוב הדוברים מדברים בצורה אמוציונלית, מהבטן ולא מהראש, דווקא הדובר קר הרוח שמציג את הדברים בצורה יבשה ועובדתית ומדבר בהיגיון, משכנע בצורה אפקטיבית הרבה יותר.

שלישית, יש לעמוד בזמנים שהציבו לך. אם הוגדרו לך מראש 15 דקות, אל תדבר 20 דקות! בכך אתה משרד לקהל שזמנם יקר לך, והם יעריכו אותך על כך. גם אין זה הוגן שדווקא אתה תדבר זמן רב יותר מדוברים אחרים. בהאריכך את נאומך אתה מקצר את זמן הנאום של הדובר הבא אחריו, משמע – אינך מכבד אותו!

לדובר שנואם על הבמה יש כוח מסוים – הוא יכול להרשות לעצמו לדבר עוד מספר דקות, וסביר להניח שלא יקטעו אותו. אולם אין זה ראוי ואין זה נימוסי לנצל את הכוח הזה. בנוסף, אתה מסתכן בכך שכן יקטעו אותך ויאמרו לך שהסתיים זמנך, ואז המסר שלך נפגע (ייתכן שלא תספיק להגיע לשורה התחתונה), וכך גם תדמיתך.

החמקד בשכנוע ה"לא משוכנעים"

מה קורה בסיטואציות בהן הקהל מתחלק לשתי קבוצות, או מקרה בו קיימות שתי קבוצות ברורות בקהל – אחת שמורכבת מאנשים שמסכימים עם דבריך, ואחת שמורכבת מאנשים שמתנגדים לדבריך? ניתן לזהות את המשתייכים לקבוצות אלו בקלות – המסכימים איתך יהנחו בראשם לאות הסכמה ויקשיבו לך ברוב קשב. המתנגדים לך, בדרך-כלל יקשיבו לך פחות,

יעו את פרצופם מדי פעם בהעוויה של אינחת, יאמרו לעצמם ולאחרים בזלזול ובהפגנתיות משפטים כמו, "נו, באמת..." ובמקרים קיצוניים גם יתפרצו לדברך ויפריעו לך.

מה עושים במקרה כזה? הנטייה הטבעית של רוב האנשים היא להתמקד בדיבור אל ה"משוכנעים". זה קל יותר ומצריך פחות מאמץ. הדובר אומר לעצמו, "גם כך לא אצליח לשכנע את אלו שמפריעים לי. עדיף להתמקד בקהל היעד הטבעי שלי, אלו שמאמינים לי."

ובכן, זוהי טעות! **הדבר הנכון לעשות הוא לפנות דווקא אל קבוצת ה"לא משוכנעים" ולרכז בה את מאמציק!** החוכמה היא לא לשכנע את המשוכנעים (דעתם היתה כדעתך עוד לפני שפגשו אותך!), אלא לשכנע את המתנגדים לך. על ידי פנייה אל מתנגדיך אתה מראה להם שאינך פוחד להתעמת איתם, לשמוע את ביקורתם ולענות להם. כך, אתה גם משתף אותם בדיון ואז הם מפריעים פחות ומקשיבים יותר. לעומת זאת, אם הם יבחינו שאתה פונה ומדבר רק עם אלו שמסכימים עם עמדתך, כעסם יגבר ומידת הקשב שלהם תפחת. מטרתך היא לקרב את ה"לא משוכנעים" לדיון, ומשם תוכל לקרב אותם לדעותיך.

בנוסף, בניגוד למה שנהוג אולי לחשוב, **התעלמות מהמתנגדים לך והתרכזות במאמינים לך, לא יגרמו ל"משוכנעים" להשתכנע יותר, אלא, להפך, יגרמו להם להתחיל לפקפק.**

ומדוע? מכיוון שה"משוכנעים" שיחשו שאתה פוחד מהמתודדות ראויה ומתעלם מביקורת יתהו האם הם נוהגים בחוכמה כשהם חושבים כמודך. דווקא אם יראו אותך מתעמת עם ה"לא משוכנעים" ונותן להם תשובות הולמות לביקורתם, תמיכתם בדעתך רק תגבר.

לסיכום, בחירה בדרך הקלה ופנייה אל האנשים שמסכימים איתך, לא רק שלא תגרום לאנשים שלא מסכימים איתך להשתכנע מדברך, אלא גם תגרום לחלק מהאנשים שמסכימים איתך לשנות את דעתם. על כן, יש לבחור בדרך הקשה ולהתעמת דווקא עם ה"לא משוכנעים".

שתף את המפריעים בדיון

ישנן שלוש דרכים להתמודד עם מפריעים סדרתיים – כאלו שלא מפסיקים לדבר, איתך או בלעדך, במהלך נאומך (אני מכניס להגדרת **מפריעים**

סדרתיים גם שואלים סדרתיים – כאלו ששואלים כל הזמן שאלות כדי שישמעו אותם שואלים).

הדרך הראשונה היא **להתעלם מהם**. כך, למשל, אם מדובר בשואל סדרתי, אפשר לומר לו, "תבוא אלי בסוף השיעור/ההרצאה/הדיון, ואני אענה לך", או, "אני מעוניין לשמוע עוד אנשים."

הדרך השנייה היא **להעיר להם שיפסיקו להפריע**. אם מדובר באדם שלא מפסיק לדבר, ניתן להעיר לו על שהוא מפריע לדיון.

ישנם שני סוגי הערות – הסוג הראשון הוא **הערות תקיפות כגון**, "אתה מפריע לי", או, "ביקשתי שקט!" זו הערה ברורה שאינה משאירה מקום לספק. חסרונה, שהיא מעוררת אנטגוניזם אצל המפריע, שננוף לעיני כולם. הסוג השני של ההערות מתייחס בצורה עקיפה למפריעים, וגורם להם להרגיש לא נעים על שהפריעו.

דוגמאות

♦ הערות מבדחות, כמו לומר למפריע, **"אני מפריע לך? כי אם כן, אולי כדאי שאצא."**

♦ הערות סתמיות שכונותן ברורה כמו, **"יש לי תכונה מוזרה – אני שומע כל מה שנאמר בכיתה/באולם, גם אם מישהו לא התכוון שאני אשמע אותו."**

♦ הערות שפונות לרגש כגון, **"כשאתה דיברת כולם הקשיבו, עכשיו מן הראוי שתקשיב גם אתה לאחרים."**

הערות אלו נשמעות לכם אולי כמתאימות רק לפורומים כמו קייטנת קיץ או שיעור בכיתה בבית ספר יסודי, אולם תופתעו לדעת כמה פעמים השתמשתי בהן מול קהל של **מבוגרים**. לאנשים בכל הגילאים ישנה נטייה להתנהג באותו אופן כאשר הם מאזינים למרצה.

אל תתביישו להעיר! אם לא תעירו, תצטיירו בעיני המפריעים כרכים, ולעתים אף כחסרי ביטחון עצמי. דווקא אלו ש"אוהבים להפריע", ינצלו זאת לרעה.

דוגמה: מתרגלת חדשה נכנסת לאולם הרצאות ואומרת לסטודנטים בקול נבון: **"אני חדשה, זה השיעור הראשון שלי ואני מאוד מתרגשת. אני מבקשת מכם להיות בשקט, גם כך קשה לי."**

מה לדעתכם יעשו הסטודנטים? הנטייה הראשונית היא לחשוב שהם ירחמו עליה וימנעו מלהפריע. אולם ברוב המקרים התוצאה תהיה הפוכה – **קבוצה, הרבה יותר קל להפריע מאשר כיחיד.** על כן סביר להניח שהסטודנטים דווקא ינצלו את חוסר ביטחונה וירשו לעצמם התנהגות שלא היתה מתאפשרת אצל מרצה קפדן.

אך גם אם הסטודנטים לא יפריעו, הערת המתרגלת לא היתה במקומה – הסטודנטים יזלזלו בה, יזכירו לעצמם ללא הרף ש"היא חדשה", "מה היא מבינה", ינסו לבחון אותה בשאלות קשות, ועוד.

הדוגמה ממחישה כלל פשוט – **אל תחפשו אמפתיה בקרב הקהל! תנו לו את התחושה שאתם שולטים בנאום ובטוחים בעצמכם!**

כאן המקום לציין, שישנם דוברים, בעיקר נשים, שהטכניקה שלהם למנוע הפרעות היא האמפתיה. הם דווקא מעוניינים להציג את עצמם כ"שברירים" יותר, בתקווה שהקהל יגלה הזדהות ולא יפריע להם. אם ניסיתם את השיטה וזה עבד – אשרכם וטוב לכם – השתמשו בה. מניסיוני, עדיף לא לסמוך על טוב לבו של הקהל.

בניגוד למה שנהוג אולי לחשוב, יש לקהל נטייה **להפריע פחות לנשים.** נשים מצטיירות בדרך-כלל כחינניות יותר וכמאיימות פחות מגברים, והקהל מתחבר אליהן טוב יותר. אנשים אוהבים לשמוע אישה דעתנית שעומדת על שלה, ומעבירה מסר בבהירות.

הדרך השלישית היא להתמודד חזיתית עם המפריעים.

למה הכוונה?

- ◆ **בבצעכם הפעלה, כלומר סוג של תרגיל בו משתתפים חלק מהנוכחים באופן פעיל, תנו למפריע להשתתף! כך תשתיקו אותו.**
- ◆ **אפשר להביך אדם שמפטפט ללא הרף ולשאול אותו לפתע שאלה כמו, "ומה דעתך?" סביר להניח שהאדם, שלא הקשיב לכם, לא יידע את התשובה, ובהמשך ההרצאה לא יפטפט יותר. אפשר גם להסתובב בתוך הקהל בתדירות גבוהה וכשמתקרבים, לפנות אליו בשאלה. מרגע זה, בכל פעם שתתקרבו אליו פיסית, המפריע ישתתק ויקשיב לכם, גם אם לא תפנו אליו כלל.**
- ◆ **אם מדובר ב"שואל סדרתי" – תנו לו לשאול, אך העירו לו אם שאלתו**

אינה קשורה לנושא, או שהיא נובעת מחוסר ריכוז. משפט כמו, "אם היית מקשיב לא היה לך צורך לשאול את השאלה הזו," יגרום לשואל אי-נעימות מול עמיתיו, וסביר להניח שהוא ימעט לשאול שאלות בהמשך.

חזרה קצרה על עיקרי פרק 12 – כיצד להתמודד עם

הפרעות

להתחבב על הקהל

כבוד הדדי הוא המפתח בקשר שלך עם הקהל. כבוד הדדי פירושו:

◆ לדבר לקהל בגובה העיניים.

◆ להימנע מהערות פוגעניות.

◆ לשמור על קור רוח. בדיון אמוציונלי, דווקא הדובר קר הרוח,

שמציג את עמדתו בצורה יבשה ועובדתית ומדבר בהיגיון, משכנע

בצורה אפקטיבית הרבה יותר.

◆ יש לעמוד בזמנים שהציבו לך.

התמקד בשכנוע ה"לא משוכנעים"

◆ התעלמות מהמתנגדים לך והתרכזות במאמינים לך, לא יגרמו

ל"משוכנעים" להשתכנע יותר, אלא יגרמו להם להתחיל לפקפק.

◆ שתף את המפריעים בדיון

ישנן שלוש דרכים להתמודד עם "מפריעים סדרתיים":

◆ הדרך הראשונה – להתעלם מהם.

◆ הדרך השנייה – להעיר להם שיפסיקו להפריע – אל תחפש אמפתיה

בקרב הקהל! תן לו את התחושה שאתה שולט בנאום ובטוח בעצמך!

◆ הדרך השלישית – להתמודד חזיתית עם המפריעים.