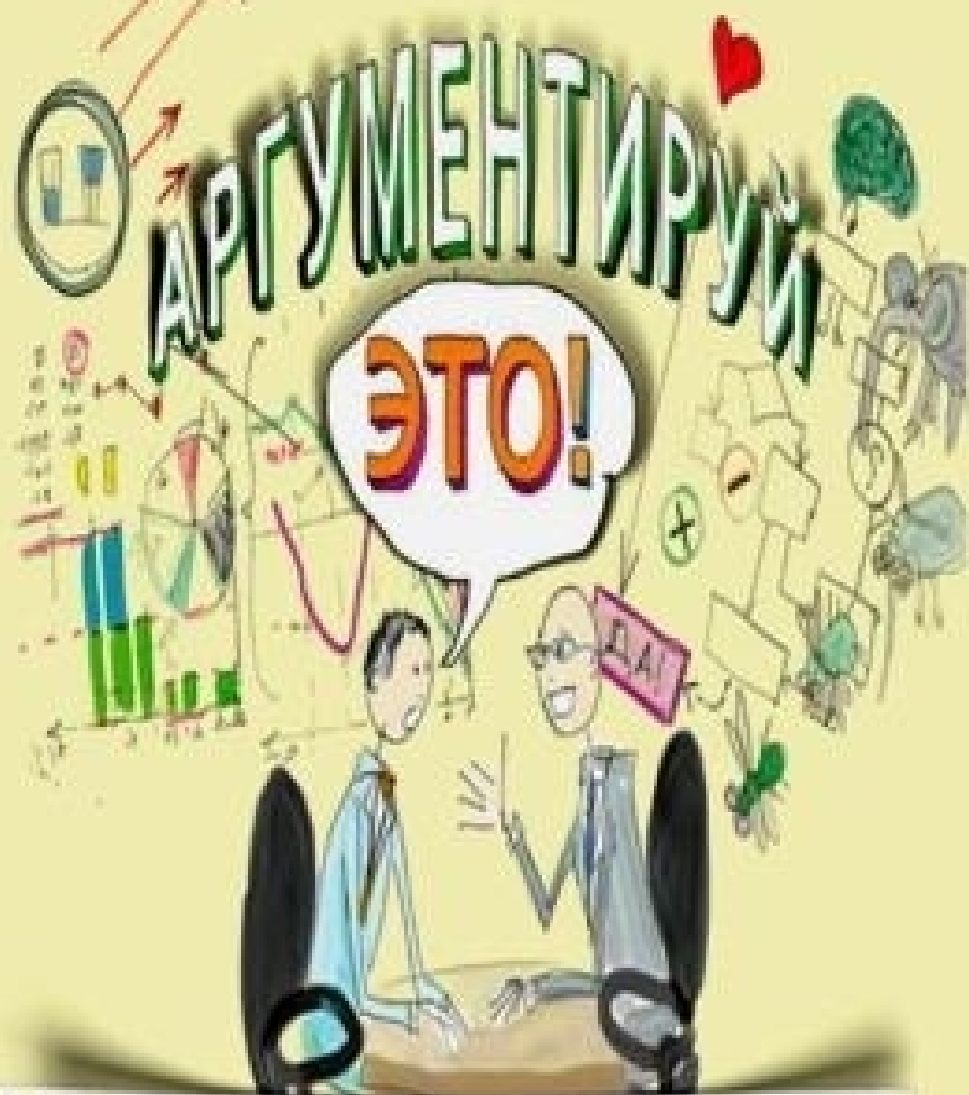


Никита Непряхин



Как убедить кого угодно в чем угодно



Предисловие

Как часто нам приходится убеждать других в своей правоте? Не ошибусь, если скажу, что каждый день, независимо от нашей профессии, сферы и специфики деятельности. Мы продаем, участвуем в переговорах, выступаем публично, проводим совещания или презентации, защищаем проекты и дипломы, устраиваемся на работу, ведем диалоги о повышении зарплаты или продвижении по карьерной лестнице, доказывая свою эффективность, спорим и полемизируем, будь то дома или на рабочем месте. Мы вынуждены ежедневно отстаивать свою точку зрения и убеждать других в своей правоте.

Каждый день убеждают и нас: с экранов телевизора, со страниц печатной прессы, на улицах и дома, в магазинах и на работе. Купи, проголосуй, поддержи ту или иную точку зрения, заплати, сделай, выбери, отдай свой голос, поверь.

Аргументы, доводы, причины и факты окружают нас повсюду.

Многие из нас (а уж те, кто держит эту книгу, — точно) хотели бы научиться убедительно говорить и аргументированно отстаивать свою позицию, убеждая одного оппонента или большую аудиторию, подчиненного или начальника, бизнес-партнеров или самых близких людей в своей правоте. И при этом пользоваться только конструктивными и корректными способами, не прибегая к манипуляциям, уловкам, обману или другим нечестным воздействиям. Но существует ли система убеждения как таковая? Можно ли научиться аргументации и методам убеждения? Как подбирать правильные и убедительные доводы? Какие аргументы действуют и почему? За счет чего одним удастся доказывать свою точку зрения, а другим нет? Что на самом деле важно при убеждении?

Система есть. И ее можно и даже нужно осваивать. Именно этому (а также многим другим вопросам) посвящена моя книга. В ней вы сможете найти самые подробные, практичные советы, которые в течение многих лет были опробованы и доказаны на практике мной и моими многочисленными клиентами.

Пора представиться. Меня зовут Никита Непряхин. Я бизнес-тренер и основатель тренинговой компании Business Speech, главная задача которой — помогать людям вырабатывать необходимые навыки уверенной и успешной бизнес-коммуникации. Часто меня представляют еще и как писателя, ведь на моем счету пять книг, и некоторые из них стали бестселлерами (спасибо читателям!). Из профессиональных интересов я выделяю три темы, которым посвящаю тренинги и свои книги:

1. Убеждение и аргументация;
2. Публичные выступления и презентации;
3. Противодействие уловкам и манипуляциям.

Скажу честно, тема убеждения — главная и моя самая любимая. Уже много лет я занимаюсь изучением вопросов аргументации. Как ни странно, эта тема довольно слабо разработана. Вы можете возразить: «А как же огромное количество книг по продажам, переговорам, убеждению?»

Давайте сразу уточним. Книга, которую вы держите в руках, — не очередная работа по психологии или межличностному взаимодействию, не сборник рекомендаций по установлению доверительных отношений, не пособие о том, как проводить переговоры или продавать все что угодно и кому угодно. Мы будем говорить только об аргументации, как о фундаментальном навыке убеждения. О том, как выстраивать линию аргументации, доводы в которой были бы максимально убедительными. О том, как быть системным, последовательным и логичным в своей речи. О том, какие тактические приемы убеждения необходимо применять в той или иной ситуации. О том, как разбить любой аргумент противника в пух и прах. О том, как влиять и убеждать в своей правоте.

В этой книге я собрал весь многолетний опыт своей тренинговой и консалтинговой деятельности. Более тысячи проведенных тренингов и мастер-классов для крупнейших российских и международных компаний в России и странах ближнего зарубежья, опыт работы с политиками и депутатами в предвыборных кампаниях, консультирование топ-менеджеров ведущих компаний и создание корпоративных систем аргументации при продажах и проведении переговоров — результаты всей этой работы отражены в моей книге.

Авторские методики, советы, приемы и тактики обязательно помогут вам не только почувствовать себя более уверенным в общении с любым собеседником, но и научат добиваться задуманного, четко и последовательно аргументируя свое мнение. Ну а приведенные в книге любопытные примеры и ситуации из реальной жизни, близкие каждому, надеюсь, сделают чтение не только полезным, но и приятным.

И если вы готовы, я приглашаю вас в удивительно интересный и сложный мир аргументации и убеждения...

Никита Непряхин



Глава 1

ПРИРОДА ВЛИЯНИЯ И УБЕЖДЕНИЯ, или Почему одни доводы убеждают, а другие нет?

Прежде чем говорить о том, как выстраивать логически выверенные и железобетонные аргументы, зададимся вопросом: а почему одни доводы действуют, а другие нет?

Странная продажа

Хочу рассказать вам одну обычную историю. Как-то давным-давно мне понадобился сотовый телефон. Деньги в кармане есть, цель купить есть. Захожу в магазин, подхожу к витрине и выбираю два телефона, которые мне приглянулись и подошли по цене. В силу недостатка технических знаний я обращаюсь к продавцу с простым вопросом: «Скажите, какой из этих двух телефонов вы мне порекомендуете?» На что продавец, посмотрев на меня холодным взглядом, тычет пальцем в одну из моделей и нехотя бросает: «Ну, конечно же, вот этот». С точки зрения аргументации в нашей коммуникации уже появился тезис — положение, нуждающееся в доказательстве. Тезис можно сформулировать так: «Купите именно этот телефон» или «Этот телефон лучше». Но аргументации пока нет, ибо не хватает самого главного — аргументов. Поэтому я резонно спрашиваю: «А почему?» И в ответ слышу: «Ну как почему? Потому что это новая модель, многофункциональная и стильная». Именно эти три аргумента я услышал в поддержку тезиса продавца.



Этот случай я рассказываю каждый раз на тренингах по аргументации, после чего задаю вопрос аудитории: «Как вы думаете, купил я телефон»? И в 90% случаев получаю от участников парадоксальный ответ «нет». Почему парадоксальный? Потому что, повторяю, деньги в кармане были, цель была, сам пришел, сам выбрал, сам спросил. А в результате не купил...

ТЕЗИС
предмет для доказывания

Забавно, что представители разных профессий дают разные, соответствующие специфике своей работы ответы. Когда я провожу тренинг с продавцами, я часто слышу: «Ну как

почему не купили? Все ясно — не была выявлена потребность». Когда у меня на тренинге профессиональные переговорщики, я получаю такой ответ: «Все понятно, эти конкурентные преимущества не были переведены на язык выгоды». А вот hr-директора, психологи, рекрутеры часто говорят мне, что причина в том, что сама по себе коммуникация носила явно негативный контекст, продавец был сух, не заинтересован во мне, неприветлив, явно пытался навязать свое мнение.

Все они по-своему правы. Но мне всегда было интересно: а если отбросить психологию общения, систему переговоров или продаж, как можно описать то, что происходит у нас в голове, когда нас убеждают? Почему одни доводы воздействуют, а другие нет? Почему некоторым мы верим, а другие автоматически ставим под сомнение?

Загадочная интерпретация

Давайте заглянем внутрь нашей головы. Оставим в стороне описания сложных процессов и порассуждаем в большей степени метафорично. Вся информация, полученная с помощью разных каналов коммуникации, обрабатывается нашим мозгом. Каждую секунду он взвешивает: это правда или нет? Стоит этому верить или нет? Принимать эту информацию или нет? Оценка поступающей информации — важнейший этап ее восприятия. Но мало кто отдает себе отчет в том, что в ходе оценки поступающей информации наш мозг ее еще и интерпретирует. Что такое интерпретация? Попросту говоря, это перевод внешней, объективной информации на свой, внутренний, субъективный язык. От чего зависит эта самая интерпретация? От множества разных факторов. Мы воспринимаем одну и ту же информацию по-разному — в зависимости от нашего опыта, знаний, интеллекта, характера, внутренних установок и стереотипов, наших потребностей и желаний. Даже текущее физическое и эмоциональное состояние, контекст происходящего и личность оппонента влияют на способ интерпретации.



Как же происходит интерпретация? Чтобы не углубляться в дебри терминологических нюансов, опишем процесс в целом. Каждому аргументу наш мозг задает так называемую модальность интерпретации, позитивную или негативную, ставит «минус» или «плюс».

Обратимся к конкретному примеру. Вот первый аргумент моего горе-продавца: «новая модель». Сам по себе довод абсолютно нейтральный. Как я могу рассуждать про себя?



Новая — значит сырая, не проверенная временем, может оказаться ненадежной. Да и сложности с ремонтом могут быть. Новая — значит сложная, слишком навороченная, долго придется осваивать. К тому же она дороже. «При чем тут "дороже", — спросите вы, — ведь новый — это категория времени, а дорогой — категория стоимости?» Но каждый из нас по своему опыту знает, что все новинки стоят дороже, вспомните хотя бы разницу в стоимости новой и старой коллекций одежды.



А как эту характеристику интерпретировать со знаком «плюс»? Если телефон новый, значит, все предыдущие недостатки устранены, он более надежный, технологичный. А еще я могу представить, как на работе выкладываю новый аппарат на стол на зависть всем коллегам, ведь такого ни у кого нет.

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ — перевод внешней информации на субъективный язык

Смотрите, как по-разному может происходить восприятие и интерпретация информации. То же самое и с аргументом «многофункциональный». Минус: лишние функции, сложен в освоении, может сломаться, наконец, завышенная цена. Плюс: все в одном, удобно, не надо покупать много разных устройств, можно сэкономить.

Ошибка руководителей

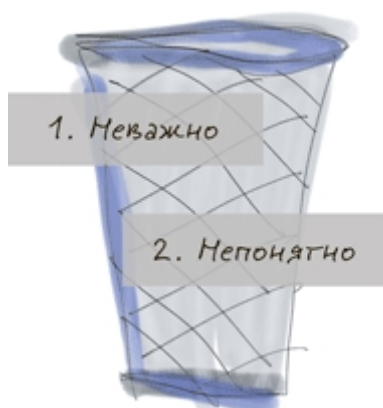
Однажды я сотрудничал с крупным федеральным сотовым ритейлером, которого вы прекрасно знаете. Я проводил тренинг для топ-менеджеров и точно так же рассказывал про интерпретацию информации. Их заинтересовала эта тема, и они решили провести любопытное исследование. Первым делом компания собрала самые распространенные аргументы, которые используют продавцы-консультанты в процессе продажи телефонов и гаджетов в салонах сотовой связи в Москве. Среди пяти наиболее распространенных аргументов был и тот самый пресловутый довод о многофункциональности. На следующем этапе было проведено социологическое исследование: как потребители воспринимают и интерпретируют доводы. На выходе покупателей спрашивали, совершили они покупку или нет, какие аргументы они запомнили, как они их поняли, убедили их эти доводы или нет и почему?

Получив результаты опросов, я спросил топ-менеджеров: «Как вы думаете, как интерпретируют ваши покупатели довод о многофункциональности?» — «Ну, конечно же, положительно, ведь это важный аргумент». Результаты опросов поразили. В большинстве случаев интерпретация оказалась негативной. Вот вы как думаете, что негативного можно найти в аргументе «многофункциональный гаджет»? Менеджеры компании не догадались. Оказалось, самым распространенным вариантом негативной интерпретации был следующий: «Быстро разрядится батарейка».

Этот пример показывает, что очень важно знать, как будет воспринят наш довод. Какие могут быть трактовки? Однозначно ли аргумент будет интерпретирован в плюс или возможны негативные варианты?

Корзина в моей голове

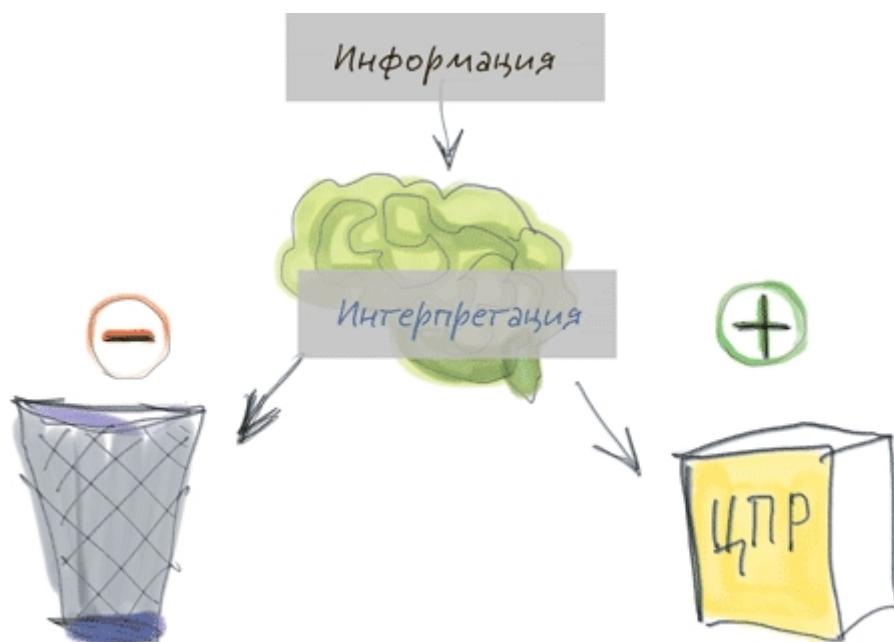
Итак, вся полученная информация оценивается, анализируется и, главное, интерпретируется. Мозг задает две модальности: позитивную и негативную. Но самое интересное происходит дальше, ведь после этого наш мозг направляет информацию либо в так называемую «корзину», либо в центр принятия решений. Конечно, никаких корзин и центров нет, это чистой воды метафора, однако в целом она достаточно верно отражает сложные процессы, которые происходят у нас в голове.



Давайте разберемся с корзиной. Наверняка вы замечали, что часть аргументов, которые мы слышим, мгновенно забывается. Мы отбрасываем их как мусор, как нечто ненужное. В народе говорят: «В одно ухо влетело, из другого вылетело». Почему же так происходит? Можно назвать две основные причины. Наш мозг посылает в корзину доводы, которые нам попросту неважны. Я когда вышел из магазина, сразу задал себе вопрос: «Странное дело... Зачем же я сюда заходил? А что мне сказал продавец?» И вспомнил только два аргумента: новый и многофункциональный. Третий довод вылетел у меня из головы. Пришлось помучиться. Только перебирая в памяти детали нашего разговора, я вспомнил, что консультант использовал слово «стильный». Если для меня этот довод неважен, не вписывается в мою систему ценностей и потребностей, я отправляю его в корзину. Вторая причина еще банальнее. Мы имеем дело с корзиной, когда доводы нам непонятны, не ясны, не раскрыты.

Существует еще так называемый центр принятия решений, ЦПР (не перепутайте с РПЦ, прости господи). Условно говоря — это процесс финального выбора. Туда попадают интерпретированные аргументы со своими плюсами и минусами, а мозг взвешивает их и, анализируя все исходы и возможности, принимает решение: купить — не купить, поверить — не поверить, принять — не принять.

Всю эту несложную схему можно представить следующим образом:



Что решил мой мозг?

Давайте вернемся в магазин, где я, услышав аргументы продавца-консультанта, развернулся и ушел, не купив телефон. Деньги были, цель была... Что же происходило у меня в голове? Прежде всего надо понять, как я мог интерпретировать эти доводы, а для этого надо знать, как я в целом отношусь к технике. Скорее всего меня можно отнести к консерваторам. По крайней мере я точно не из тех, кто будет с ночи занимать очередь за iPhone 7, чтобы купить его в первый день продаж. Аргумент «новый», как вы понимаете, мной был интерпретирован негативно. При этом сознательно я ничего не анализировал и ни о чем не рассуждал, все происходило автоматически, на уровне подсознания. Итак, первый минус ушел в ЦПР — это одна причина, чтобы не покупать телефон. Почему минус идет в ЦПР, а не в корзину? Если бы все негативно интерпретируемые аргументы попадали в корзину, мы в итоге соглашались бы на все и не принимали бы негативных решений.

Многофункциональность для меня тоже связана с негативными впечатлениями. Еще один минус в ЦПР и вторая причина для отказа. Ну а аргумент «стильный», коль я с трудом вспомнил это слово на выходе, попал в корзину по той причине, что это абсолютно пустой, неважный для меня довод. Один аргумент в корзине, два со знаком минус в ЦПР — и мозг дает однозначную команду: «не брать».

К чему, исходя из этого, сводится наша задача?

Мы должны понять, как сделать так, чтобы наши аргументы в поддержку доказываемого тезиса не оказывались в корзине, были позитивно интерпретированы и попадали в ЦПР со знаком плюс.

Вроде бы все просто. Однако ситуация осложнена тем, что мы привыкли большую часть информации отправлять в корзину. А что касается модальности интерпретации, то как вы думаете, к чему мы больше склоняемся? Я прихожу к выводу, что негативный вариант встречается чаще. Поэтому нам остается узнать, как этого избежать.

Глава 2

ЭФФЕКТИВНЫЙ АРГУМЕНТ, *или Как влиять рационально и эмоционально?*

Итак, мы поставили перед собой задачу — избежать попадания в корзину и преподносить аргументы таким образом, чтобы они всегда были интерпретированы положительно. Как же нам добиться этого и сделать аргументы максимально убедительными?

Жизнь на Марсе

Хочу начать с одной истории. В Москве я на протяжении многих лет провожу «Дебат-клуб», площадку, где любой желающий может отточить свои навыки убеждения и аргументации в яркой полемической дуэли, споря на самые разные необычные, жаркие и острые темы. Раньше я проводил чемпионаты «Дебат-клуба», где опытные участники демонстрировали аудитории, чему они научились в рамках наших занятий. Мы приглашали много зрителей, так что выступление представляло собой ответственное мероприятие. Тем более что для чемпионата я подбирал самые сложные и неожиданные темы. Одной из первых тем был тезис: «Жизнь на Марсе могла быть». Согласитесь, доказать этот тезис или его аргументированно опровергнуть — задача довольно сложная. К тому же строгие правила и формат дебатов значительно ограничивали ораторов.

Хочу представить вам Сергея. Молодой топ-менеджер, в свои 30 лет он был совладельцем одной крупной компании. Человек, который привык побеждать всегда и везде. Он с большим энтузиазмом воспринял идею стать участником чемпионата. Принял не просто как игру, а как вызов самому себе. В ходе жеребьевки ему выпала позиция утверждения, то есть ему предстояло убедить аудиторию в том, что жизнь на Марсе могла существовать. Сергей сразу сказал мне: «Никита, в лепешку разобьюсь, но победа будет на моей стороне».



На неделю Сергей погрузился в подготовку: он изучал статьи, искал информацию в Интернете, даже консультировался с экспертами. И вот накануне мероприятия он позвонил мне и сказал: «Я нашел такой довод, который разобьет моего оппонента в пух и прах! Я знаю, как убедить аудиторию в том, что жизнь на Марсе могла быть!»

Заинтригованный таким поворотом событий, я спросил, что же это за аргумент. «Я тебе не скажу, но ты будешь мной гордиться!»

Ночь я не спал, думал, что же это за довод мог быть. Каким одним весомым аргументом можно доказать, что жизнь на Красной планете могла существовать? Вот вы сами можете что-нибудь предположить?

Итак, наступает момент истины, начинается чемпионат по дебатам. В первом раунде дебатов Сергей приводит аргументы о наличии воды в виде льда, рассказывает о том, что на поверхности найдены бороздки, имеющие якобы искусственное происхождение и много другого. Но Сергей прекрасно знает об эффекте края и самый убедительный аргумент оставил на потом. Наступает финальный раунд. Сережа выходит на сцену вальяжной походкой, небрежно охватывает взглядом весь зал, делает многозначительную, театральную паузу, как бы уже смакуя свою будущую победу, и уверенным громким голосом говорит:

«Жизнь на Марсе могла быть, потому что... Марс — планета красная!»

И, разворачиваясь, уходит со сцены. «Марс — планета красная» и был самым убедительным доводом, о котором мне говорил Сергей по телефону. Можете представить реакцию аудитории? И как вы думаете, выиграл он дебаты? Скажу сразу, Сережа проиграл практически безоговорочно. К нему мы вернемся чуть позже, а пока давайте посмотрим, как восприняла этот довод аудитория.

Каждый в зрительном зале является не просто зрителем, а судьей, который ведет судейский протокол, оценивает каждый из аргументов, а в финале выносит вердикт о том, какая из сторон, утверждающая или отрицающая, победила в дебатах. После игры я внимательно проанализировал протоколы. В большинстве из них довод «Марс — планета красная» попросту не был указан. Почему? Все очень просто, он попал в корзину (протоколы заполнялись непосредственно после игры), потому что был непонятен аудитории. Некоторые судьи указали этот аргумент, но оценили его негативно, записав в протоколах аббревиатуру «п/с/с???» — какова причинно-следственная связь? Как аргумент связан с тезисом? Как красный цвет планеты доказывает, что там могла быть жизнь? Никакой логики.

Но нашлись и те, кто этот аргумент интерпретировал положительно. После игры, когда я спрашивал этих судей, почему они поверили доводу, люди смущенно говорили: «Ну, он так убедительно сказал» или «Наверное, он знает что-то, чего не знаю я». Мы детально рассмотрим эти варианты ответов в следующей главе, когда будем вести речь про два уровня убеждения.

А пока вернемся к докладчику. Он проиграл. И очень расстроился. После игры я подошел к нему, и вот какой диалог произошел между нами:



— Серёж, я не очень понял твою задумку с красной планетой. Разве можно было ставить такой аргумент в самый финал своей речи, когда судьи принимают решение? Нужно было ставить самый убедительный довод.

— По-твоему, это слабый довод? Да у меня неделя ушла на его подготовку!

— Так это и есть твой обещанный аргумент? Чего-то я тогда не понимаю... Какая связь? Что за довод? Что ты имел в виду?

— Ну как же, Никита? Что означает красный цвет планеты?

— Не знаю.

— Красный цвет означает, что почва была окислена.

Начинаю копать в своих знаниях: окисление, ржавчина, красный цвет...

— Допустим.

— Если была окислена, значит, был кислород. Так?

— Ну так...

— А если был кислород, значит была атмосфера. Так?

— Наверное, так...

— Так вот: в совокупности вода, найденная в виде льда, и кислород — это идеальные условия для зарождения жизни!

— Эх, Серёж, а почему ты этого не сказал?

И действительно, почему Сергей не объяснил все это аудитории? Потом я понял, что он хотел вызвать у аудитории «wow-эффект». Вот, мол, посмотрите сами, главное

доказательство наличия жизни у вас перед глазами. Он готовился целую неделю, глубоко погрузился в тему, и ему казалось, что каждый в аудитории легко поймет, что он имел в виду. Сергей думал, что каждый из присутствующих сможет самостоятельно обнаружить причинно-следственную связь. Эту историю я рассказываю на каждом тренинге, и хотя я провел их уже больше тысячи, никто не догадался, что же имел в виду Сергей.

Поддержка и пример

Давайте вернемся к нашей задаче: избежать попадания аргумента в корзину и не допустить его отрицательной интерпретации, как это произошло в нашей истории. Сам по себе аргумент, а точнее, его формулировка (я называю ее фабулой аргумента) не имеет никакой доказательной силы. «Наш проект эффективен», «Так будет лучше», «Марс — планета красная» — и что из этого? Любой аргумент необходимо раскрыть, растолковать, объяснить причинно-следственную связь, показать, как он доказывает исходный тезис. Познакомьтесь с обязательным элементом аргументации — поддержкой. Именно она будет отвечать за то, чтобы аргумент стал понятен всей аудитории на 100%. При этом есть простое правило: чем ниже уровень знаний и компетентности аудитории или вашего визави, тем объемнее должна быть поддержка. К примеру, если бы во время диалога с Сергеем мне не был бы понятен механизм окисления, то все дальнейшие объяснения ушли бы прямиком в корзину. Однако помните и об обратном эффекте: излишне подробное разъяснение может вызвать раздражение у оппонентов, являющихся экспертами в обсуждаемом вопросе.

ФАБУЛА АРГУМЕНТА — четкая и короткая формулировка довода

Объяснения, которые я получил от Сергея после игры, — и есть поддержка. А в его публичной речи содержалась только фабула аргумента, поддержка была исключительно у него в уме. Результат налицо, оратор не смог убедить слушателей. Когда я работаю в предвыборных кампаниях и участвую в подготовке речей, поддержке может отводиться до 90% времени выступления. Делается это умышленно, чтобы даже полуглая и полуслепая бабушка, которая слушает выступающего по телевидению лишь краем уха, могла понять, о чем идет речь и воспринять аргумент должным образом.

В рамках научной терминологии поддержка относится к теоретической аргументации, так как она раскрывает причинно-следственную связь между аргументом и тезисом. Она опирается на наши знания, логику, здравый смысл. Поддержкой мы искусственную задаем положительную интерпретацию. Другими словами, мы не позволяем аудитории думать, мы за нее раскрываем аргумент в положительном ключе, так, как нам необходимо.

Но поддержка — это не единственный элемент аргумента. Высший пилотаж — это использование цепочки фабула аргумента — поддержка — пример. Пример — это факт из жизни, случай, статистические данные, которые доказывают истинность аргумента. Пример относится к эмпирической аргументации, так как опирается на наш жизненный опыт. Скажу сразу, в логике у эмпирической аргументации нулевая сила, ибо один частный случай не может являться доказательством истинности аргумента в целом. Но логика логикой, а вот в жизни эмпирическая аргументация обладает колоссальной силой.



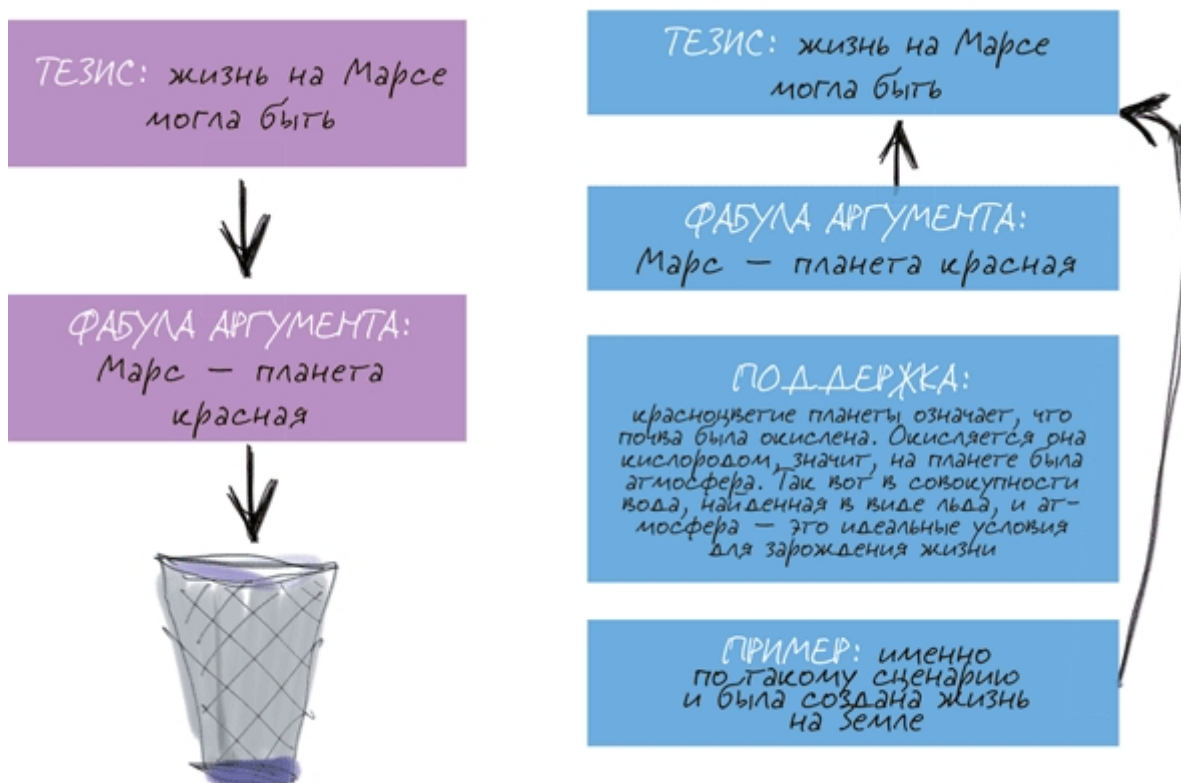
Фабула аргумента

Поддержка



Пример

Итак, грамотная структура аргумента должна выглядеть следующим образом: фабула аргумента — поддержка — пример.



Залог успеха — в использовании сразу двух типов аргументации (теоретической и эмпирической) для доказывания довода. Давайте сравним два простых примера. Версия Сергея: «Жизнь на Марсе могла быть (тезис), потому что Марс — планета красная (фабула аргумента)». Теперь моя версия: «Жизнь на Марсе могла быть (тезис), потому что Марс — планета красная (фабула аргумента). Красный цвет планеты означает, что почва была окислена. Окисляется она кислородом, значит, на планете была атмосфера. Атмосфера в сочетании с водой, найденной в виде льда, — это идеальные условия для зарождения жизни (поддержка аргумента). Именно по такому сценарию и возникла жизнь на Земле (пример). Вот почему я уверен, что жизнь на планете Марс могла быть (повторение тезиса)».

Большинство аргументов, к которым мы апеллируем, — пустые, нераскрытые, недоказанные. Нам кажется, что если понятно нам, то должно быть понятно и другим. Но это, к сожалению, не так. Практика показывает, что даже самые очевидные и однозначные доводы (аргументы) по-разному воспринимаются и интерпретируются людьми.

Вот приходит сотрудник защищать свой проект перед советом директоров. «Этот проект необходимо принять» — так звучит его тезис для доказывания с точки зрения логики. «Это позволит привлечь новых клиентов», — говорит он. Аргумент про клиентов веский и важный. Но мы бросаем этот аргумент на ветер, проговариваем лишь фабулу. В результате он оказывается слабым и не воспринимается аудиторией. Поэтому я всегда рекомендую взять себе за правило использовать для любого аргумента цепочку: фабула аргумента — поддержка — пример. «Необходимо принять наш проект (тезис). Он позволит привлечь новых клиентов (фабула аргумента). Мы выйдем на новые интернет-площадки и будем работать с контингентом, с которым раньше не работали. Эти люди заинтересованы в наших услугах (поддержка). По расчетам, при минимальных вложениях наша компания получит около десяти тысяч новых клиентов (пример)».

Элементарно, Ватсон!

Вы изучали логику в институте? Помните, что вам рассказывали про дедукцию, индукцию, аналогию? Меня всегда бросало в дрожь от этих слов. В основном из-за того, что было не очень понятно, зачем мне все это надо и как эта информация может пригодиться в жизни. Давайте теперь разберемся, чем нам это действительно может помочь на практике. Что такое дедукция? Это способ доказательства от общего к частному. Взгляните еще раз на трехзвенную структуру аргумента: фабула аргумента — поддержка — пример. Это и есть дедуктивный способ доказывания. Фабула аргумента — наиболее общее суждение. Поддержка — более детальное положение, конкретизирующее объяснение. Пример — максимально частное подтверждение.



Я не случайно веду доказательство аргумента именно в дедуктивной последовательности. Практика подсказывает, что именно дедуктивный способ доказательства оказывается наиболее эффективным. Однако на тренингах меня часто спрашивают: «А можно ли использовать индукцию?» Можно, но очень осторожно. Объясню почему. Все дело в том, что, когда вы начинаете доказательство тезиса с примера, велика вероятность, что оппонент опровергнет частный пример, допустим, приведя контрпример или другую статистику (недаром говорят: «Есть три вида лжи: ложь, наглая ложь и статистика»). И вы попросту не сможете дойти в цепочке рассуждений до фабулы аргумента. Дедуктивный способ доказывания является более безопасным с точки зрения возможного опровержения со стороны оппонента. Но об этом мы будем подробно говорить в главе, посвященной тактикам отрицания.

Но нельзя не заметить, что для западной ментальности все-таки ближе индуктивный способ доказательства. Вспомните, даже правовая система у них носит прецедентный характер, то есть частный, индуктивный. Поэтому, если вам когда-нибудь придется

убеждать западных собеседников, попробуйте использовать индукцию. То есть начинайте с яркого тенденциозного примера (который сложно подвергнуть сомнению или оспорить), далее объясняйте, что из этого следует (подключайте теоретическую поддержку), выводите фабулу аргумента и на основании истинности фабулы аргумента выводите истинность доказываемого вами тезиса. Это и будет обратный, индуктивный метод.

Эмоциональное воздействие

Давайте вспомним нашу физиологию. Мы начинали с нее, когда вели речь о природе влияния и убеждения. Физиологией нашего мозга и закончим. У нас с вами два полушария. Левое и правое. Логическое и творческое. Рациональное и эмоциональное. Левое полушарие отвечает за аналитическое, логическое мышление. Правое полушарие — за наши чувства, эмоции, фантазии.

Как вы думаете, если я снабжаю аргумент поддержкой и примером, то какого рода воздействие оказывает этот довод? Конечно же, рациональное. Сама по себе дедукция имеет рациональную природу. Поэтому трехзвенную структуру «фабула аргумента — поддержка — пример» мы будем называть рациональной аргументацией.



Но если есть рациональные доводы, значит, должны быть и эмоциональные. **Вопрос в следующем: как сделать так, чтобы довод, будучи эмоциональным, оказывал эффективное воздействие?** Давайте обратимся к опыту работников рекламы. Вспомните хотя бы рекламу известного всем шоколадного батончика Bounty. Что собой представляет видеоряд? Нам показывают белоснежный песок, бескрайние просторы бирюзового океана, тропические пальмы, гамак, сексуальную девушку. Ощущение отдыха, релаксации и безмятежности. Никакого логического сценария, просто набор ярких картинок, которые вызывают определенную эмоцию.

АРГУМЕНТ



КАРТИНКА

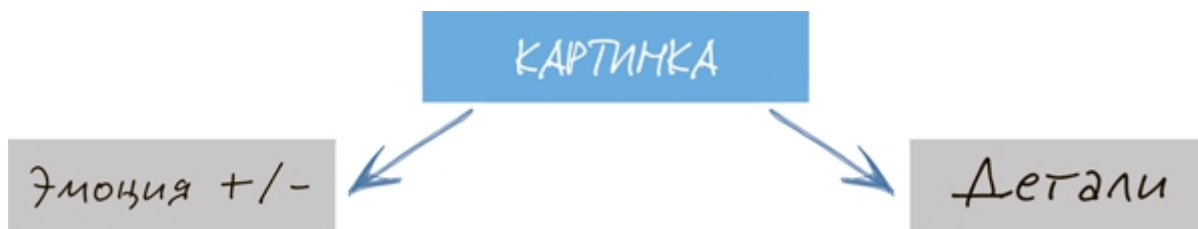
По такому же принципу должны действовать и мы. Чтобы аргумент стал эмоциональным, мы должны снабжать его картинкой. Картинка — это образ, который я рисую в сознании аудитории или собеседника с целью пробудить и вызвать определенную эмоцию.

На тренингах я даю участникам задание: подобрать эмоциональный аргумент и с помощью картинки за одну минуту убедить нас что-либо сделать или вызвать у нас какое-то желание, например, захотеть мороженого или выйти на улицу и организовать пикник. Чаще всего участники начинают свое выступление примерно так: «Отдыхать на природе хорошо... Вы только представьте... солнышко светит... травка-муравка зеленеет... птички поют...» И в результате — никакого эффекта, ни воздействия, ни убеждения. Почему же?

Давайте запомним два главных правила, по которым создаются и рисуются картинки.

1. ПРАВИЛО ПЕРВОЕ. Картинка должна содержать в себе четко определенную и понятную эмоцию. Нужно не просто сообщать о том, что «травка зеленеет и солнышко блестит», а вызывать ощущение отдыха, релакса. А какие именно эмоции должны быть? В 95% случаев я слышу ответ «позитивные». И это ошибочное мнение. Эмоции могут иметь и знак «минус», и знак «плюс». Хорошо это или плохо, но негативные эмоции, во-первых, вызываются намного проще, а во-вторых, воздействуют значительно дольше. Пример — отечественное телевидение. Включите телевизор, и вы в большинстве случаев увидите игру на негативных эмоциях. Ведь так легче и эффективнее удерживать телезрителей у голубого экрана.

2. ПРАВИЛО ВТОРОЕ. Картинка должна содержать максимум мелких деталей. Запомните, чем больше мелких деталей и нюансов будет в картинке, тем быстрее включится правое, отвечающее за эмоции полушарие и начнут возникать фантазии. Еще Карнеги учил: «Не говорите "собака", если имеете в виду фокстерьера с черным пятном над правым глазом». Не общие мазки, а тщательная прорисовка деталей.



Фабула аргумента: ни рацию, ни эмоцио

Хочу заострить ваше внимание на том, что сама по себе фабула аргумента не содержит ни рациональной, ни эмоциональной составляющей. Наличие той или другой будет зависеть

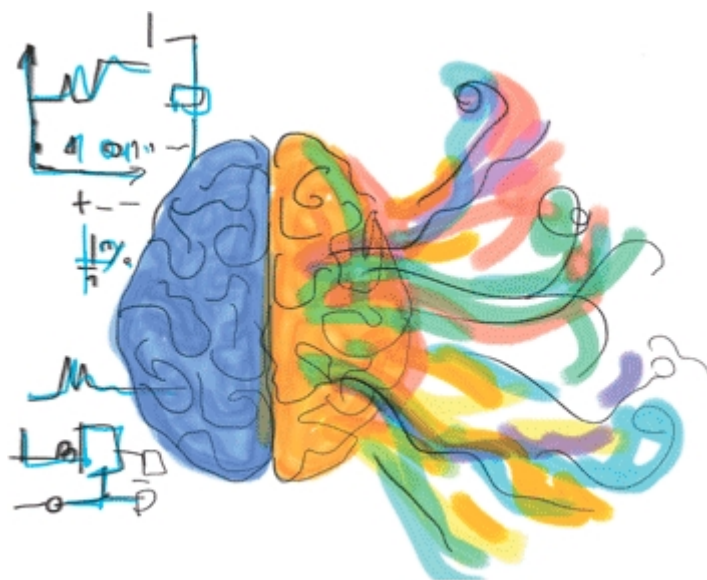
от индивидуальной интерпретации довода. Вернемся к моей истории с телефоном. Такой аргумент, как «новая модель», — рациональный или эмоциональный?



Один будет рассуждать так: «Новая — значит смогу попользоваться и через пару месяцев выгодно продать» или «Новая — значит исправлены все недостатки предыдущей модели, никаких проблем с использованием не будет». То есть восприятие может происходить в рациональном ключе.



Другой, услышав этот аргумент, сразу представит себе, как все коллеги будут с завистью смотреть на новый телефон. В этом случае восприятие эмоционально и основано на эгоистичной ценности престижа и высокого статуса.



Аргумент будет на 100% рациональным, если он будет дополнен поддержкой и примером, а эмоциональным — в случае использования удачной картинки с четко выраженной эмоцией и массой деталей в описании.

Может иметь место и комбинированный вариант. Многие сначала раскрывают фабулу аргумента рациональной поддержкой, а потом вместо примера приводят эмоциональную картинку. Такой довод будет называться рационально-эмоциональным.

Когда вы сознательно и целенаправленно используете поддержки, примеры, картинки, вы, словно искусный фокусник, управляете вниманием собеседников или аудитории, апеллируете то к здравому смыслу и логике, то играете на эмоциональных струнках. Вы управляете восприятием информации, а значит, эффективно убеждаете.

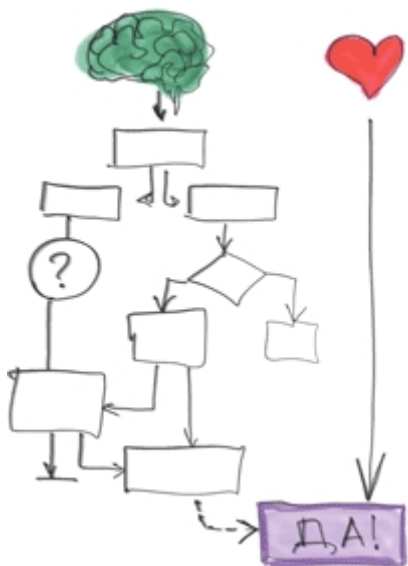
Главный феномен убеждения

Рассказ о рациональной и эмоциональной аргументации был бы неполным без упоминания о главном феномене восприятия информации. О нем знают, казалось бы, все,

но мало кто использует сознательно. То ли это природа не доглядела, то ли это было сделано специально. Итак, внимание! **Когда включаются эмоции, рацию... отключается.** Вспомните, легко ли вам включить холодную логику и рационально все разложить по полочкам в момент эмоционального возбуждения или накала страстей? Конечно же, нет. Именно поэтому все манипуляции основаны на эмоциональном воздействии.

ЭМОЦИИ ОТКЛЮЧАЮТ РАЦИО

Эмоции отключают рациональность. Это ни плохо, ни хорошо. Так мы устроены. Так работает в основе своей процесс убеждения. Этим принципом пользуются все великие ораторы, политики, рекламщики, лидеры, манипуляторы. Этот принцип заложен в основе деятельности многих структур и организаций: от финансовых пирамид до сект, от сетевого маркетинга до компаний, работающих в премиальных сегментах.



Можно ли, используя только рациональную аргументацию, продать автомобиль за три миллиона рублей? Или сумку Louis Vuitton за 2000 евро? Вообще очевидна следующая корреляция: чем выше категория товара или услуги, тем больше эмоциональных доводов необходимо использовать.

Мужчины и женщины: рацию и эмоции

Еще одной классической корреляцией является разделение рационального и эмоционального воздействия по гендерному принципу. Говорят, что на мужчин лучше воздействовать рациональными доводами, а на женщин — эмоциональными. Признаюсь, я и сам в своей первой книге по аргументации «Убеждай и побеждай» рекомендовал делать небольшой упор на рациональном или эмоциональном аспекте речи в зависимости от пола собеседника.

Но с момента написания той книги прошло пять лет. За это время в процессе практической работы было получено много новых и интересных данных.

1) Во-первых, обнаружилось, что никакой научно доказанной зависимости здесь нет. Действительно, такие советы содержатся во многих книгах. Но вот серьезного научного исследования на эту тему я не нашел, сколько ни пытался.

2) Во-вторых, непосредственная практика дала результаты, которым я очень доверяю. На моем тренинге по аргументации на второй день проводятся занятия, посвященные логике. Эти практические занятия посвящены поиску логических ошибок, которые мы допускаем в повседневной речи. (О такого рода ошибках мы поговорим далее, в главе «Законы логики».) Мной были проанализированы результаты выполнения заданий по логике, полученные от 6000 тысяч участников моих тренингов. Цифра серьезная, да и выборка получается очень репрезентативной. И вот какую интересную статистику я получил. По моим данным выходит, что с логикой лучше справляются... женщины.

Более того, постоянный анализ судебных протоколов (я уже упоминал про них, когда рассказывал про Сергея) показывает, что никакой связи между оценкой рациональных и эмоциональных аргументов и полом судей нет. Даже обратная тенденция прослеживается. Среди судей, чаще оценивающих положительно эмоциональные аргументы, мужчин оказалось на несколько процентов больше.

Отсюда следует нехитрый вывод.

Никакой зависимости между способом воздействия и полом нет.

Все зависит от самого человека, уровня его критического мышления, опыта, интеллекта, образования, характера, сферы деятельности. Поэтому совет один: чтобы эффективно убеждать, сочетайте рациональные и эмоциональные доводы.

Русская душа

Теперь еще об одном мифе. Когда я веду разговор про эмоциональную аргументацию, мне часто говорят: «А, мы все это знаем. Мы ведь и так постоянно делаем упор на эмоции». Разговоры о широте русской души я слышу постоянно. Мол, мы баян на поминках порвем и драку на свадьбе устроим. Эх, и как же это ошибочно.



Давайте оставим в стороне культурные особенности и посмотрим на самих себя с точки зрения ментальности. Ученые выделяют два типа ментальности: северную и южную. Вспомните итальянцев. У них яркое интонирование, невероятно активная жестикуляция, повышенная эмоциональность в коммуникации. Когда смотришь на них со стороны, думаешь, что сейчас начнется драка, а они всего лишь обсуждают, в какую пиццерию

пойти обедать. Когда я возвращаюсь из Европы на родину, я еще несколько дней по инерции улыбаюсь, идя по улице. И ловлю на себе недоуменные взгляды. Видимо, люди думают, что я «с приветом».

Как вы понимаете, я веду к тому, что мы с вами с большинстве своем относимся к северному типу ментальности. И нам, кроме скупой невербальной коммуникации и отсутствия улыбочивости свойственно излишнее рационализирование. Эмоции используется в основном в конфликтных или околomанипулятивных ситуациях.

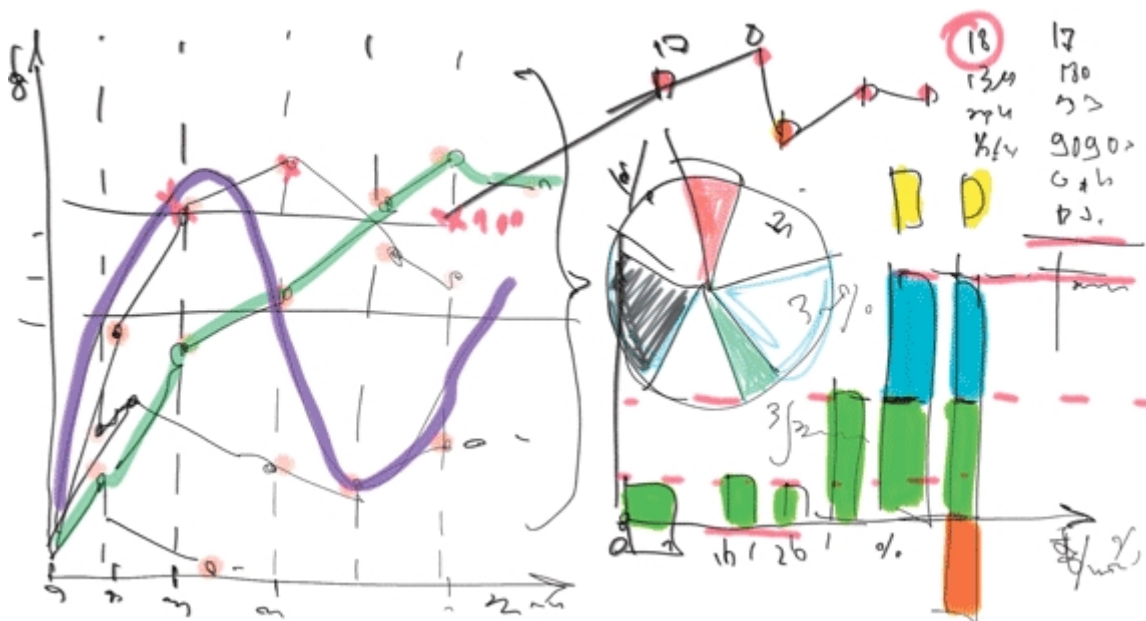
Рациональное и эмоциональное начало в бизнесе

Я долгое время анализировал, какими аргументами чаще пользуются в бизнес-сфере. Именно в российской бизнес-сфере. Оказалось, что более 80% аргументов носят рациональный характер. Я убежден, что *в реальности выигрывают те компании, которые научились эффективно сочетать в продажах и переговорах рациональные и эмоциональные аргументы.*

Многие мои заказчики говорят, что в серьезном бизнесе нет места эмоциональной аргументации. Я часто слышу: «Никита, ты что? У нас в совете директоров сидят серьезные люди. Какие эмоциональные картинки? Речь идет о продаже бизнеса! Это многомиллионные сделки!» Давайте сразу оговоримся, что картинка — это не обязательно приторная рахат-лукумная история, выбивающая слезу. Внешне она может выглядеть формально и сдержанно, но при этом задевать нужные нам струнки души. Я всегда говорю так: «Если человек бизнесмен, это вовсе не означает, что у него пухнет рациональное полушарие, а эмоциональное превращается в гнилой орешек».

Как-то я готовил речь для одного топ-менеджера крупной государственной компании. Необходимо было убедить инвестиционный комитет приобрести одно предприятие, стоимость которого была явно завышена. Исходная презентация, которую подготовил отдел компании, строилась исключительно на рациональных доводах. Позитивный, реалистичный, негативный сценарии развития предприятия в случае совершения сделки — классика жанра подобных презентаций. Цифры, анализ, бенчмаркинг, статистика.

Но была очевидна одна проблема. При рациональном типе убеждения инвестиционный комитет обязательно обратил бы внимание на завышенную стоимость предприятия. А контраргументов недостаточно. Единственный тактически правильный ход — в самом конце презентации, в момент принятия коллегиального решения подключить эмоциональную аргументацию, дабы отключить рациональность. И как обычно, при обсуждении этой идеи я столкнулся с сопротивлением со стороны топ-менеджера. «Какие эмоции? Это же инвесткомитет! Люди, собаку съевшие на подобных сделках! Что, я должен плясать перед ними?»



Давайте возьмем предприятие. Производственные площади, конвейеры, оборудование, патенты, дебет-кредит, показатель EBITDA. Ну а что может иметь эмоциональную окраску? Конечно же, люди, которые там работают. И вот в самом конце нашей презентации мы вставили раздел, посвященный самым выдающимся сотрудникам завода. Ведь покупая предприятия, мы получаем и работников, их потенциал, возможности, знания, опыт. Мы показывали фотографии самых талантливых топ-менеджеров, рассказывая короткие истории про каждого из них. Истории не пафосные, абсолютно вписывающиеся в официальный формат бизнес-презентации. Но каждая история вызвала определенные эмоции. История про то, как нынешний собственник на протяжении многих лет отказывался от заманчивых предложений зарубежных гигантов, апеллировала к чувству патриотизма. Другие истории вызвали чувства гордости и жалости. Эмоциональные аргументы были выбраны не случайно, каждый из них оказывал точечное воздействие, влияя на чувства того или иного члена комитета, которому они были свойственны.

Результат говорит сам за себя. Потенциальные возражения и контраргументы, касающиеся стоимости были нивелированы, и проект покупки предприятия был одобрен. Однако нельзя не отметить, что у этой силы, свойственной эмоциональной аргументации, есть и обратная сторона. Как только эмоциональное воздействие проходит, может опять вступить в силу холодная рациональность.

Но это вовсе не означает, что необходимо отдавать приоритет рациональным доводам. Не перестаю повторять: **залог успеха в сочетании рациональной и эмоциональной аргументации.**

Глава 3

ДВА УРОВНЯ УБЕЖДЕНИЯ, или Что такое харизма?

Вспомним еще раз Сергея, рискуя вызвать у него икоту. Давайте заострим наше внимание на том, как судьи оценили известный нам аргумент «Марс — планета красная». Для этого обратимся к судейским протоколам, которые я внимательно изучил после игры.

50 оттенков красного

Еще раз напомним, что после того, как соперники раскрыли все свои доводы и дебаты завершились, я предложил судьям заполнить судейский протокол. В нем зрители должны были зафиксировать все аргументы, которые они запомнили, поставить им оценку (кто-то использовал «+» и «-», а кто-то пятибалльную шкалу) и прокомментировать свое решение.

Теперь сухая статистика. Обратимся снова к нашему злополучному аргументу «Марс — планета красная». Его в протоколах указали только 20% зрителей. Вывод очевиден: 80% отправили его в корзину, поскольку он был им попросту непонятен. Из тех, кто заострил свое внимание на этом аргументе, 16% поставили знак «-» или самую низкую оценку, указав в поле «Комментарии», что здесь нет ни логики, ни связи и вообще это какой-то бред. Но мы обратимся к тем 4%, которые этот довод оценили положительно, то есть поверили ему.

Я не поленился после завершения игры подойти к каждому из этих 4% судей и задать им простой вопрос: «Объясните, пожалуйста, почему вы поверили этому аргументу?» Из их ответов у меня даже сложился небольшой рейтинг. Лидера оставляю на потом, а сейчас небольшой хит-парад, начиная со второго места:

2) Второе место. Судьи, немного краснея и смущаясь, говорили: «Ну не знаю... Почему-то, когда я услышал этот довод, первое, что пришло на ум, — это связь с кровью. Красный — цвет крови, а это жизнь... Ну как-то так...» Как вы понимаете, это обычный эмоциональный ассоциативный ряд. Так что интерпретация может быть абсолютно иррациональной по своей сути.

3) На третьем месте была ассоциация с теплом. Красный — теплый цвет, а тепло ассоциируется с наличием жизни. Ассоциация странная, но вы еще не знаете всех ответов.

4) На четвертом месте оказался ответ, который меня и вовсе поставил в тупик: «Никита, честно, первое, что пришло на ум, — это коммуняки!»

На тренингах, когда я рассказываю эту историю, участники часто дают другой ответ: «Ну ведь аргумент-то верный». Все правильно, аргумент верный, но связи-то нет. Это все равно что «в Киеве дядька, а в огороде бузина». И удивительно, но люди с низким уровнем критического мышления принимают это. Если аргумент верный, они верят самому доказываемому тезису, не вникая в нюансы логики. Мы часто наблюдаем подобное в политической сфере: «Экономика России пошла на подъем, поэтому сахар подешевел». Да, сахар подешевел, но вовсе по другой причине, и экономика тут ни при чем.

1) А теперь пришло время перейти к ответам, занявшим первую строчку рейтинга. Итак, как чаще всего мне объясняли веру в довод Сергея? Среди наиболее распространенных ответов были следующие варианты: «Он так убедительно говорил!», «Наверное, он знает то, чего не знаю я», «Вероятно, связь есть, просто я ее не уловил», «Я Сергею поверил». Как вы понимаете, все эти ответы об одном, и об этом далее.

Нечестные судьи

Здесь необходимо выделить два уровня убеждения: убеждение на уровне аргументации и убеждение на уровне личности. Когда мы берем в расчет только качества аргумента, его здравость, логичность, весомость и правдивость — имеет место процесс убеждения на уровне аргументации. Когда мы верим непосредственно человеку, считая, что он честный, порядочный, искренний, или просто поддаемся его очарованию и обаянию — это убеждение на уровне личности.



Вообще-то, в дебатах есть простое правило — оценивать не людей, а именно их аргументы. Но как вы понимаете, отделить слова от самого говорящего очень сложно. Для этого мы и устраиваем полемическую дуэль, чтобы зрители научились критически мыслить, отделять мух от котлет, уметь абстрагироваться от своего изначального мнения и не брать в расчет личные характеристики ораторов. Это, конечно же, сложно. И ответы из первой строчки рейтинга указывают именно на убеждение на уровне личности. «Он так убедительно говорил. Какой же Сергей все-таки молодец и красавец. Наверное, знает то, чего не знаю я».

Эта книга посвящена базовому уровню убеждения — аргументации. Тому фундаментальному навыку, который позволяет четко и без искажений доносить до других свои мысли и доводы. Тому навыку, которым может овладеть абсолютно каждый из нас, независимо от личных особенностей. Но давайте остановимся на уровне личности и поговорим об этом подробнее.

Эта волшебная харизма

Очень часто, когда говорят про убеждение на уровне личности, подразумевают «харизму». Что же такое харизма? Если человек харизматичный, значит, ему приписывают уникальный набор черт, свойств, качеств и характеристик, благодаря которым ему удастся влиять на людей, а его многочисленные последователи испытывают к нему безоговорочное доверие. Для них он — настоящий лидер. С точки зрения психологии харизма — это набор психоэмоциональных особенностей человека, благодаря которым его оценивают как способного оказывать значительное влияние на людей. Некоторые ученые выделяют сексуальный аспект харизмы, и говорят, что дело именно в нем

(харитами в древнегреческой мифологии назывались богини красоты, грации и изящества).



Издrevле считалось, что харизму нельзя приобрести или развить, она дается при рождении избранным, это своеобразный подарок природы. Именно поэтому в переводе с греческого харизма — это «дар божий».

Если говорить о харизме, то возникает два вопроса. Во-первых, что такое харизма? А во-вторых, каков характер ее происхождения: врожденный или приобретенный?

Как вы понимаете, харизма — категория довольно абстрактная, и определений у этого понятия множество. Ученые и исследователи в этих вопросах придерживаются прямо противоположных взглядов. В частности, не утихают споры о том, откуда у людей берется харизма. Дается ли она от рождения или ее можно как-то развить?

Если вам интересно мое мнение, то я считаю, что харизма — это набор и врожденных, и приобретенных навыков, черт, свойств, компетенций. Чего в ней больше — сказать сложно. Так или иначе, если мы говорим про убеждение на уровне личности, то интересно выяснить, что способно убеждать, кроме самих аргументов? Что должно быть в человеке такого, чтобы вера в истинность его слов была бесспорной и не подвергалась сомнению?

Проанализировав сотни выступлений, тысячи протоколов и анкет обратной связи, я составил определенный набор черт, которые способствуют убеждению на уровне личности. Подчеркну, мы сейчас говорим не про обаяние, не про мистическую сексуальную карму, не про харизму в самом широком ее понимании, а лишь про личностный уровень убеждения.

Все результаты я собрал в удобной и понятной таблице, которую с удовольствием представляю вашему вниманию.

Врожденные характеристики

ЯРКАЯ**ВНЕШНОСТЬ**

Человек не обязательно должен быть красив, но обладать яркой и запоминающейся внешностью он должен. Вспомните хотя бы Сталина или Черчилля — ну уже точно не красавцы из голливудского фильма.

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ**ОСОБЕННОСТИ****ВНЕШНОСТИ**

Определенные метки, или так называемые стигматы, которые легко запомнить и легко ассоциировать с человеком. Вспомните родимое пятно Горбачева или высокий лоб Ленина.

ВЫСОКИЙ**ТЕМПОРИТМ**

Темпоритм — это внутренняя (на уровне психики: скорость мышления, эмоциональность) и внешняя (на уровне тела: интенсивный невербальный компонент, энергичность речи) активность человека.

ФИЗИЧЕСКАЯ СИЛА**НИЗКИЙ****ТЕМБР****ГОЛОСА**

Вспомните, у всех дикторов всегда низкий тембр. Это касается и мужчин, и женщин.

ВЫСОКИЙ**РОСТ**

Логика проста. У приматов вожак — это наиболее прямоходящая особь. Мы на подкорке воспринимаем высокого человека с прямой осанкой как лидера.

Приобретенные характеристики**ЛИДЕРСКАЯ****ЛЕГЕНДА**

Впереди любого лидера всегда идет легенда о нем. Человек еще не зашел в зал, а зрители уже шепчутся. Современные PR-технологии одной из задач ставят перед собой создание яркой легенды для любого массмедиа персонажа. Любая легенда передается из уст в уста, обрастает все новыми и новыми подробностями.

ТЕАТРАЛИЗОВАННОСТЬ

Многие харизматики умышленно придумывали себе определенные ритуалы, традиции и специальные обряды. Многих известных людей мы ассоциируем по атрибутике: шляпы, курительные трубки, оригинальные аксессуары.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ**НАВЫКИ**

Умение замотивировать, поставить задачу и суметь ее проконтролировать — управленческие компетенции, которые помогают при личностном убеждении.

ЗНАНИЕ ПСИХОТИПОВ ЛЮДЕЙ И ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД В УБЕЖДЕНИИ

Умение найти персональный подход к каждому всегда помогало убеждать на уровне личности.

БОГАТЫЙ СЛОВАРНЫЙ ЗАПАС, ОБРАЗНОСТЬ РЕЧИ**НОВИЗНА**

Сложно представить, чтобы экстраординарные способности харизматика выражались традиционными способами. Шаблоны и клише — уж точно не тот арсенал.

СПОСОБНОСТЬ ВЫСТРАИВАТЬ ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ С ЛЮДЬМИ

ЧУВСТВО ЮМОРА

НАЛИЧИЕ АВТОРИТЕТА / УСПЕХА / ДОСТИЖЕНИЙ

Людам, которые добились успеха и пользуются авторитетом в своих кругах, мы, конечно же, верим больше.

ЯРКИЙ, НЕСТАНДАРТНЫЙ ИМИДЖ

Вспомните хотя бы те же усы Гитлера. Или скромные, в разрез общепринятым стандартам, черные водолазки Стива Джобса.

НЕСТАНДАРТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Яркое, необычное, иногда провокационное или эпатазирующее поведение — частый атрибут неординарных личностей. Почему-то вспомнилась сразу Леди Гага.

УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ, ОТСУТСТВИЕ СКЛОННОСТИ СКРЫВАТЬ СВОИ НЕДОСТАТКИ

Многие харизматики умудрялись превращать свои недостатки в преимущества, а это дорого стоит.

ОТЛИЧНЫЕ НАВЫКИ ОРАТОРСКОГО ИСКУССТВА

Может ли быть харизматичным лидером человек, который не умеет ярко и убедительно выступать публично? Если спросите меня, я отвечу однозначно: НЕТ.

ФИЗИЧЕСКАЯ СИЛА

УВЕРЕННАЯ И БОГАТАЯ ИНТОНАЦИЯ

НАЛИЧИЕ СУБОРДИНАЦИИ

Когда человек обладает определенными правами и полномочиями, его статус автоматически увеличивается. Вспомните, как некоторым сложно отказать руководителям даже в том, что не входит в их прямые обязанности.

Эта нехитрая модель помогает определить, в какой степени из врожденных и приобретенных характеристик состоит способность убеждать на уровне личности. Ориентируясь на эти параметры, можно по крайней мере распознать те черты, которыми вы уже обладаете, и, соответственно, понять, чего не хватает для того, чтобы убеждать людей более эффективно.

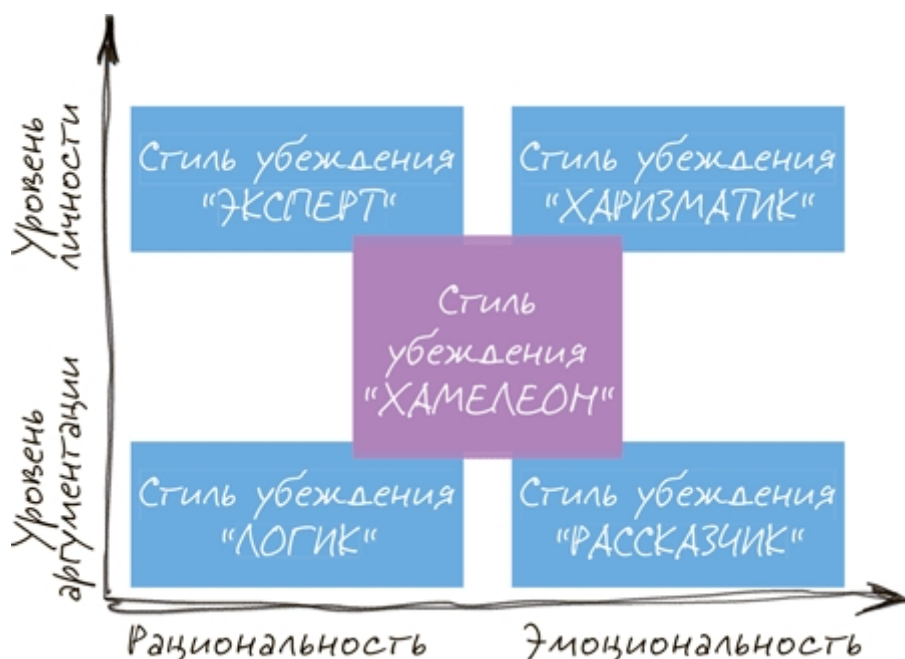
Но учтите, что харизма — явление социальное. Не человек приписывает себе обладание некими магическими качествами, а окружающие его люди находят в нем те уникальные, неповторимые свойства, которые заставляют их верить ему, соглашаться, следовать за ним. Поэтому, говоря о харизме, следует понимать, что огромное значение имеет социальный контекст, в котором рождается уникальный феномен харизматичного влияния или убеждения на уровне личности.

В любом случае не существует стопроцентно харизматичных или совершенно нехаризматичных людей. Я убежден, что есть люди, которые вовремя осознали это и, начав серьезную, каждодневную работу над собой, смогли измениться, создать новый имидж, раскрыть свою индивидуальность и добились в результате значительных успехов. Таких примеров много. И это радует.

Глава 4

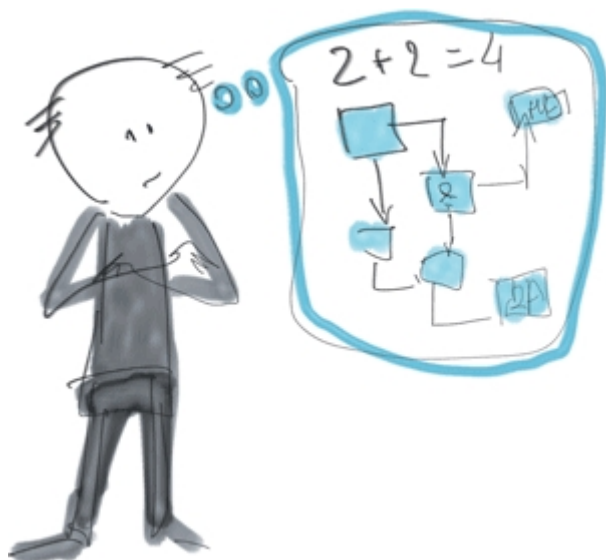
СТИЛИ УБЕЖДЕНИЯ, или Как именно нас убеждают?

Итак, мы с вами узнали, что, во-первых, есть два способа аргументации (рациональный и эмоциональный), а во-вторых — два уровня убеждения (уровень аргументации и личности или так называемая харизма). Много лет назад мне пришла в голову мысль объединить эти две типологии и создать классификацию стилей убеждения, исходя из того, какими средствами чаще всего пользуется человек для убеждения в своей правоте в бытовых и деловых ситуациях.



Возьмем две оси. По горизонтали — апелляция к рациональности и эмоциональности, а по вертикали — уровень аргументации и уровень личности. Получаются четыре оригинальных стиля и один смешанный. Для простоты я дал названия каждому стилю и далее представлю подробное описание с примерами.

Стиль убеждения «ЛОГИК»



Этот стиль подразумевает использование в основном рациональной аргументации. Такой человек постоянно апеллирует к логике, здравому смыслу, предыдущему опыту, приводит статистику, анализирует, сравнивает. Он легко может строить дедуктивные и индуктивные цепочки рассуждений. Эмоциональных доводов в его речи мало или нет вовсе. Ярким примером такого стиля может служить убеждающая коммуникация IT-специалистов, юристов, финансистов, бухгалтеров, которая продиктована спецификой их профессии. По моим наблюдениям, большинство людей использует именно этот стиль (об этом я уже писал ранее, когда мы обсуждали миф о «русской душе»). Проблема в том, что не все способны выстраивать действительно логичные причинно-следственные цепочки, связывая аргументы с доказываемым тезисом, соединять их в понятную и четкую последовательность. Традиционно я называю такой стиль убеждения «бытовой» или «хаотичной» аргументацией.

Примеры «логиков»: Михаил Прохоров, Борис Немцов, Александр Кудрин, Дмитрий Медведев (хотя если быть точным, то его стиль находится между «логиком» и «рассказчиком»), Владимир Познер.

Стиль убеждения «РАССКАЗЧИК»



Люди с этим стилем убеждения наряду с рациональной аргументацией регулярно используют эмоциональные доводы, постоянно апеллируя к чувствам и эмоциям. Они могут нарисовать яркую эмоциональную картинку, полную образов и метафор, пообещать золотые горы или в красках описать упущенную выгоду. Их истории, байки, иллюстрации, легенды и случаи на самом деле часто не связаны с реальностью, но это и не главное. Людям с таким стилем убеждения свойственно фантазировать и гиперболизировать. Хотя не факт, что это близко им по духу. Достаточно пообщавшись с приверженцами стиля «рассказчик», я выяснил, что, однажды добившись успеха благодаря применению подобной тактики, они стали сознательно пользоваться ею. Более того, целая категория людей, работающих в сфере продаж, сетевого маркетинга, рекламы и других близких областях, легко переносит успехи из профессионального опыта в повседневную жизнь. Чаще всего в своей работе я обнаруживаю у таких людей сознательное или подсознательное желание перейти на уровень выше, стать харизматичными личностями, однако для этого им не хватает каких-то отдельных качеств или им это просто не дано от природы.

Примеры «рассказчиков»: Александр Проханов, Михаил Веллер, Александр Гордон.

Стиль убеждения «ЭКСПЕРТ»



Стиль убеждения «эксперт» чаще всего можно наблюдать в процессе коммуникации с успешными и статусными людьми, которые обладают определенным авторитетом и привыкли к соблюдению субординации. В силу глубокой уверенности в себе и достигнутых успехов у них выработалась привычка в процессе убеждения апеллировать к личному опыту и знаниям. Они часто опираются на свой авторитет, считая его наиболее весомым аргументом и не утруждают себя предоставлением рациональных объяснений (как это делает «логик»). Типичный пример использования такого стиля — это процесс убеждения, принятый среди руководителей и топ-менеджеров, которые привыкли убеждать других силой своего авторитета и более высокого положения на иерархической лестнице. «Я сказал, и этого достаточно» — очень распространенный среди них аргумент. Часто подобный стиль убеждения содержит много логико-риторических уловок.

Примеры «экспертов»: Владимир Путин, Владимир Соловьев, Алексей Миллер, Иосиф Кобзон.

Стиль убеждения «ХАРИЗМАТИК»



Про таких людей говорят: «Не важно, что сказал, важно — как». Люди, использующие стиль убеждения «харизматик», прекрасно знают о том, что они могут оказывать влияние на других благодаря своим личным качествам, обаянию, определенному шарму и привлекательности. Они — блестящие ораторы, способные образно и ярко изложить свои мысли, обильно используя приемы эмоционального воздействия. Логика и здравый смысл при этом по своей весомости могут быть в таком убеждении на последнем месте. Мы прислушиваемся не к рациональным доводам самого человека (как в случае общения с «экспертом»), а к своим внутренним, интуитивным, эмоциональным ощущениям. Что-то мистическое и таинственное, какая-то невероятная сила заставляет людей верить им несмотря ни на что. По моим наблюдениям, этот стиль — самый редкий. Наверное, это справедливо, ведь настоящих харизматиков не может быть много.

Примеры «харизматиков»: Владимир Жириновский, Юлия Тимошенко, Александр Лукашенко.

Стиль убеждения «ХАМЕЛЕОН»



Стиль, сочетающий в себе все элементы, эдакая золотая середина. «Хамелеон» — гибкий и легко подстраивающийся человек, способный использовать разные способы

воздействия, в зависимости от контекста. Он может применять методы убедительной рациональной и эмоциональной аргументации и авторитетный, экспертный стиль и элементы харизматичного, лично окрашенного влияния. При этом явного доминирования одного из подходов не наблюдается. Однако не следует считать, что это самый лучший стиль убеждения. Категория «лучший» здесь вообще неприменима. Это все равно что сравнивать, кто лучше: сангвиники, холерики, флегматики или меланхолики.

Примеры «хамелеонов»: Алексей Навальный, Евгения Альбац, Мария Гессен.

Как и любая классификация, эта носит достаточно условный характер, и определять стиль того или иного человека стоит именно по элементам, доминирующим в его коммуникациях. Надо заметить, на практике при анализе спикеров я часто встречал комбинированные стили, например, «логик–рассказчик» или «эксперт–харизматик».

Глава 5

ФИЛОСОФИЯ УБЕЖДЕНИЯ, или Что на самом деле нас убеждает?

От уровней и стилей убеждения предлагаю вернуться к нашей главной теме — убедительной аргументации. Мы с вами выяснили, что любой аргумент необходимо снабжать поддержкой, примером или картинкой, чтобы эффективно воздействовать на оппонента или аудиторию и с рациональной, и с эмоциональной стороны.



Все работы хороши, выбирай на вкус

Давайте выполним стандартную задачу: найдем весомые аргументы в защиту некого тезиса. Возьмем самую простую тему, например, классическую тему для дебатов: «Кем лучше быть: собственником бизнеса или наемным работником». Набросаем аргументы — первые, которые приходят на ум.

Тезис "Быть собственником бизнеса лучше, чем наемным работником"

- 1. Собственники бизнеса имеют возможность зарабатывать большие деньги. Их возможности с точки зрения заработка ничем не ограничены.*
- 2. Собственник не связан жестким рабочим графиком.*
- 3. Собственник может реализовать все свои мечты и идеи.*
- 4. Собственник имеет возможность создать такие условия работы, которые его устраивают.*
- 5. Иметь свой бизнес намного престижнее.*

6. Можно планировать свой отпуск когда угодно.
7. Собственник ни от кого не зависит.
8. Все участники списка Forbes — собственники бизнеса.

Тезис "Быть наемным работником лучше, чем собственником бизнеса"

1. Работник имеет стабильный и фиксированный заработок.
2. Успешные наемные менеджеры могут зарабатывать хорошие деньги.
3. Есть возможность планировать свое время, поскольку по окончании рабочего дня он свободен, как птица.
4. Наемным работникам не нужно брать на себя риски.
5. Им не нужно беспокоиться о налоговых, пожарных и трудовых инспекциях и прочих инстанциях, которые могут вызвать головную боль.
6. У наемного работника всегда есть свобода выбора: хочешь — работай в этой компании, хочешь — увольняйся и занимайся абсолютно другим делом.
7. У наемного работника всегда есть возможность и горизонтального, и вертикального карьерного роста.
8. Все законодательство РФ на стороне наемного работника.

Философия убеждения

Положим, в ходе мозгового штурма мы сформулировали именно эти аргументы. Но давайте посмотрим на них с несколько непривычной точки зрения. Пришло время узнать, что на самом деле убеждает и что представляет собой «философия убеждения». Оказывается, каждый аргумент основывается на какой-либо ценности. Поэтому в понятие «философия убеждения» мы будем включать все то, что связано с базовыми ценностями, к которым апеллируют доводы. Теперь давайте посмотрим, какие ценности могут быть заложены в аргументах, обосновывающих первый тезис в том их виде, как они наспех были нами сформулированы.

Тезис "Быть собственником бизнеса лучше, чем наемным работником"

Аргумент	Философия
Собственники бизнеса имеют возможность зарабатывать большие деньги. Их финансовый потолок ничем не ограничен.	Деньги.
Собственник не привязан к стандартному графику с 9 до 18.	Время / свобода.
Собственник может реализовать все свои мечты и идеи.	Самореализация / свобода.
Есть возможность создать те условия работы, которые нравятся самому собственнику.	Самореализация / свобода / комфорт, удобство.

Иметь свой бизнес намного престижнее.	Статус, престиж.
Можно планировать свой отпуск когда угодно.	Время / отдых / свобода / статус / комфорт, удобство.
Собственник ни от кого не зависит.	Свобода / самореализация / статус, престиж.
Все участники списка Forbes — собственники бизнеса.	Деньги / статус, престиж.

Вы заметили, что у одного аргумента может быть несколько философий убеждения? Все зависит от того, как мы будем раскрывать фабулу аргумента. Например, аргумент «Можно планировать свой отпуск когда угодно». Я могу раскрывать этот аргумент в контексте возможности выбирать любое время для отдыха, и мой отпуск ни с точки зрения продолжительности, ни с точки зрения частоты не связан условиями Трудового кодекса. В таком случае философия убеждения: «время» или «отдых». Могу рассуждать и по-другому. Например, при планировании своего отпуска мне не нужно у кого-то что-то спрашивать, что-то просить, с кем-то согласовывать. Чувствуете, за этими рассуждениями возникает другая ценность? В данном случае это уже «комфорт, удобство» или «независимость».

Вывод очень прост: **философия раскрывается не в фабуле аргумента, а в подержках, примерах, картинках**. Именно от того, как я буду раскрывать этот аргумент с помощью поддержек, от примеров, которые я буду приводить, от картинок, которые я буду рисовать, апеллируя к тем или иным эмоциям, будет зависеть в итоге философия каждого аргумента.

Немного математики

Наверное, вы обратили внимание, что в нашем списке аргументов есть несколько доводов, которые имеют одинаковые философии. Например, «Собственники бизнеса имеют возможность зарабатывать большие деньги» и «Все участники списка Forbes — собственники бизнеса» (философия — деньги). Или «Собственник может реализовать все свои мечты и идеи» и «Собственник имеет возможность создать те условия работы, которые его устраивают» (философия — самореализация). Правильно ли будет использовать в своей речи несколько аргументов с одинаковой философией? На самом деле нет. Важно понимать, что при восприятии доводов в сознании наших оппонентов в итоге откладываются именно ценности, которые там заложены. Если аргументов несколько, а ценность одна, в совокупности они будут восприниматься как один смысловой блок. Лучше эти доводы объединить, тогда что-то из этого станет фабулой аргумента, что-то поддержкой, а что-то примером или картинкой.

Врачебная ошибка

Как-то я проводил тренинг для сотрудников одной известной фармацевтической компании. В качестве практических занятий мы устраивали дебаты, и в рамках одного из туров был предложен любопытный тезис: «Зима лучше лета». В качестве утверждения тезиса участники использовали следующие аргументы:



[1] Фабула аргумента 1. Зимой количество инсультов и инфарктов меньше.



Поддержка. Лето, как мы знаем, является опасной порой для сердечников, так как высокая температура увеличивает риск обострения заболеваний сердечно-сосудистой системы. Жара, духота и возросшая физическая нагрузка увеличивают вероятность возникновения инсультов и инфарктов. Зимой этих неблагоприятных факторов нет.



Пример. По моему врачебному опыту, зимой количество подобных смертельно опасных случаев снижается на 7–10%.



Фабула аргумента 2. Зимой аллергических заболеваний меньше.



Поддержка. Мы с вами, коллеги, прекрасно знаем, что главные аллергены — это пыльцевые. И именно летом, в пору цветения в воздух попадают самые опасные пыльцевые аллергены, в том числе и споры грибов. Зимой никакого цветения нет, воздух намного чище, меньше пыли. Да и пищевые аллергии случаются намного реже.



Пример. До 48% всех случаев обращения с острыми аллергическими реакциями приходится именно на лето.



Фабула аргумента 3. Зимой наш иммунитет укрепляется.



Поддержка. Крепкий иммунитет — залог богатырского здоровья. Вот почему с детства родители учат нас закаливаться.



Пример. Я вот всегда купаюсь в проруби. И это придает мне сил и здоровья, даже несмотря на мой немолодой возраст.

Кажется, звучит убедительно. Но поинтересуемся реакцией аудитории. Когда я спрашивал у присутствующих, каково их мнение, получал примерно такой ответ: «Что-то мы запутались. Вроде было несколько аргументов, но в итоге запомнилось только то, что здоровье зимой крепче».

И это справедливо. Ведь у каждого из трех аргументов (хотя они и разные) абсолютно одинаковая философия убеждения — «здоровье». Ответы участников еще раз показывают, что использование нескольких аргументов с одинаковой философией в рамках одного выступления создает путаницу в восприятии информационных блоков и снижает убеждающее воздействие речи.

Еще немного математики

«А что, если в одном аргументе будет несколько философий?» — можете спросить вы. С точки зрения логики кажется, что чем больше ценностей в аргументе, тем лучше. На самом деле это не так. Практика показывает, что, когда довод содержит несколько разных философий, он становится сложен для восприятия, так как мозг разбивает эту информацию на отдельные структурные блоки. И в итоге такой аргумент может попросту попасть в корзину, чего мы так старательно пытаемся избежать.

Так как же правильно?

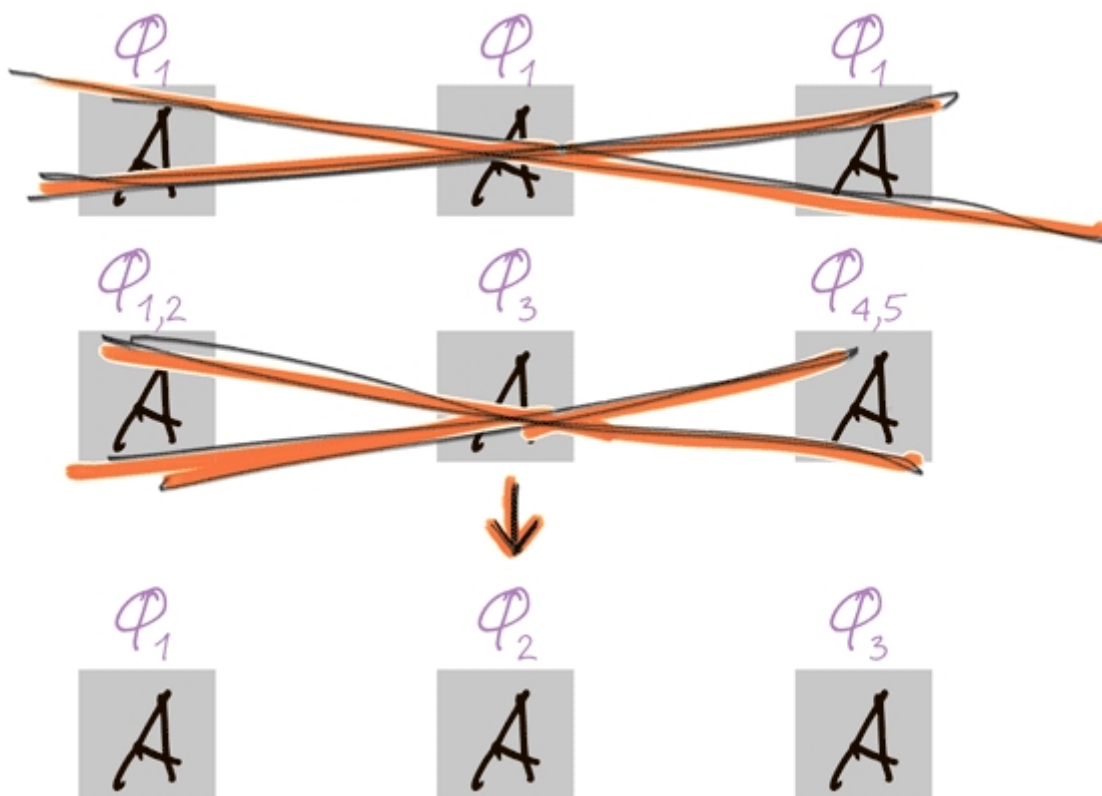
Итак, давайте подытожим. Есть два варианта построения аргументации, которых необходимо избегать.



1) Первый: у нескольких аргументов одна и та же идейная основа. В этом случае аудитория, скорее всего, воспримет все доводы как единый смысловой блок: «Он все об одном и том же» или «Все аргументы однотипные, позиция слабая».

2) Второй: один аргумент несет в себе несколько идей: «Путаница какая-то, я ничего не понял» или «Обо всем и ни о чем конкретно».

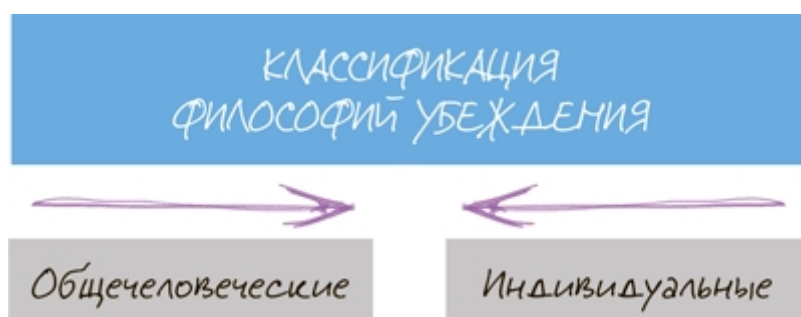
В идеале у каждого аргумента должна быть своя философия убеждения. И это можно графически изобразить так:



Философия и аудитория

Безусловно, философия каждого аргумента напрямую зависит от того, кого мы убеждаем в своей правоте. Необходимо понимать, что важно для этого человека или этой аудитории. Какие у них ценности, потребности, жизненные ориентиры, какова их картина мира. Что для них первично, а что второстепенно?

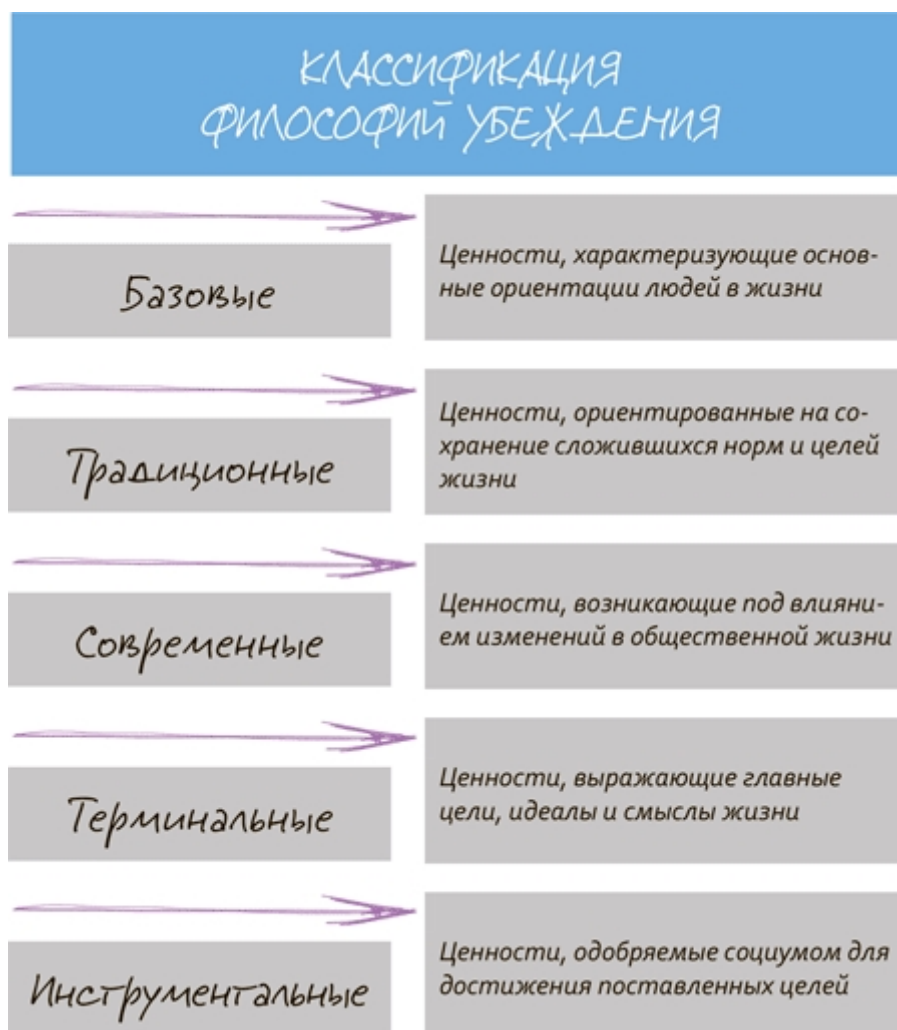
Несколько популярных вариантов классификаций ценностей



Одна и та же ценность будет по-разному восприниматься в разных контекстах и разных аудиториях. Взяв хотя бы пример из истории предвыборных кампаний. В единый день голосования 8 сентября 2013 года многие кандидаты на разные посты использовали похожие или даже одинаковые аргументы. Например, обещание избавить город от пробок. Какие могут быть ценности у этого аргумента? Напрашивается или «время», так как именно оно составляет тот выигрыш, который мы получим в случае ликвидации заторов, или «комфорт», так как мы перестанем испытывать неудобство, томясь в бесконечных очередях из машин. Можно сюда также привязать такие ценности, как «здоровье» и «экология». Но в моем примере два разных кандидата использовали две ценности: «время» и «комфорт». Любопытно, что в разных городах по-разному реагируют на одни и те же ценности. Возьмем Москву и любой небольшой провинциальный город.

Как вы думаете, где какая ценность будет воспринята лучше?

Несколько популярных вариантов классификаций ценностей



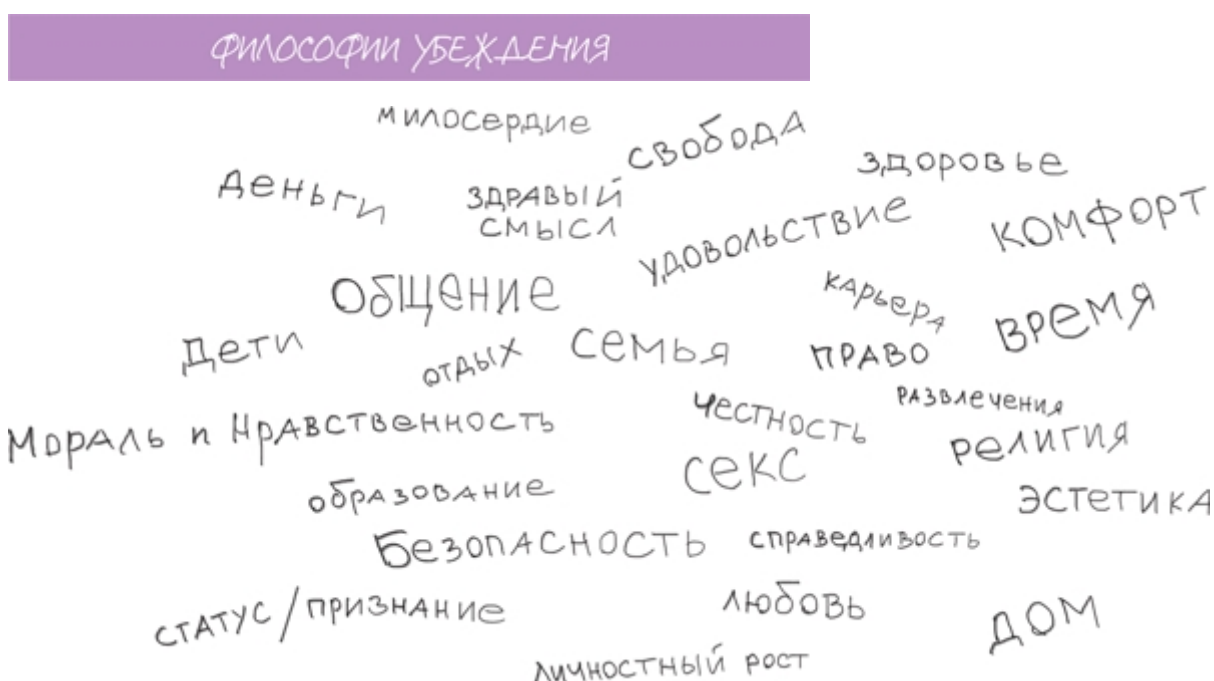
Думаю, вы догадались. Реальная практика, а точнее, социологические исследования предвыборных кампаний, показывает, что в Москве лучше реагируют на ценность «время», а в регионах — на «комфорт». Это понятно, ведь главная проблема москвичей — катастрофическая нехватка времени, связанная с перемещениями на большие расстояния. Люди готовы пожертвовать комфортом, бросить машину и поехать в метро, чтобы сэкономить ценное время. А в некоторых регионах произнесенная политиком фраза «У вас появится много свободного времени» людей попросту пугает, потому что они не представляют, что с ним делать.

Вот еще один случай. Как-то я выступал на радио и рассказывал о психологических манипуляциях. В прямом эфире прозвучал вопрос, заданный женщиной: «Мой старший сын курит. Мне бы не хотелось прибегать к силе, манипуляциям или шантажу. Можно ли аргументами убедить его бросить?» Когда я спросил, какие аргументы она использовала, оказалось, что все они содержали одну и ту же философию убеждения: «здоровье». Но разве для молодого 16-летнего человека здоровье — это доминирующая, весомая ценность? Нет, конечно. Поэтому большой успех принесут аргументы с такими философиями, как «социальный статус», «мода», «престиж», «общение», или доводы, апеллирующие к успеху в отношениях с противоположным полом. Вот какие ценности будут действенными.

Несколько популярных вариантов классификаций ценностей



При подготовке аргументов я в первую очередь создаю список необходимых философий, а только потом формулирую фабулу аргумента и подбираю к нему поддержки, примеры, картинки. **Ведь убеждают не столько сами аргументы, сколько те философии, на которых они базируются.** Самое главное, чтобы они попадали в ту систему ценностей, которую разделяет ваш оппонент.



Исправляем ошибки

Теперь давайте подправим наши аргументы. Вспомним 8 аргументов, полученных в результате мозгового штурма. Вначале определим, какие философии из тех, что мы выработали, будут уместны в этом конкретном случае: деньги, время, свобода, самореализация, статус, престиж, комфорт, удобство, отдых. Допустим, мы изучили и проанализировали аудиторию и решили, что этим людям будут близки четыре философии: деньги, самореализация, свобода, статус/престиж.

Теперь поработаем с исходными аргументами. Аргументы с одинаковыми философиями объединяем и определяем, какие из них могут стать фабулой, какие — поддержкой, а какие — примером или картинкой. Выписав четыре выбранные философии и распределив подобранные аргументы по смысловым блокам, мы получаем следующую схему:

Тезис "Быть собственником бизнеса лучше, чем наемным работником"

«Деньги»	Ф	Собственники бизнеса имеют возможность зарабатывать большие деньги.
	П	Их возможности с точки зрения заработка ничем не ограничены.
	Пр	Все участники списка Forbes — собственники бизнеса.
«Самореализация»	Ф	Собственник может реализовать все свои мечты и идеи.
	П	Собственник имеет возможность создать такие условия работы, которые его устраивают.
	Пр	—
«Свобода»	Ф	Собственник не связан жестким рабочим графиком.
	П	Можно планировать свой отпуск когда угодно.
	Пр	—
«Статус / престиж»	Ф	Иметь свой бизнес намного престижнее.
	П	—
	Пр	—

Теперь остается только более четко сформулировать фабулу аргумента (проверить, чтобы в ней была глагольная форма или степень сравнения) и дополнить его поддержками, понятными всем примерами и яркими картинками, отражающими выбранную нами для каждого довода философию:

Тезис "Быть собственником бизнеса лучше, чем наемным работником"

«Деньги»	Ф	Собственники бизнеса имеют возможность зарабатывать большие деньги.
	П	Действительно, доходы собственника бизнеса ничем не ограничены, только его способностью генерировать идеи, талантами и бизнес-планом. В отличие от обычного наемного работника, имеющего четкий предел заработной платы, выше которого он никогда не прыгнет.
	Пр	Посмотрите список Forbes. Там нет ни одного наемного работника. Все самые богатые люди мира — собственники бизнеса.
«Самореализация»	Ф	Собственник может реализовать все свои мечты и идеи.
	П	У него есть возможность создать компанию своей мечты, заниматься тем, что он хочет, воплощать самые смелые планы. Он

		может играть по правилам, которые сам установил, или создать именно такие условия работы, которые его полностью устраивают.
	Пр	У меня есть приятель, который всю жизнь работал юристом. Но реализовать все свои профессиональные идеи и задумки он смог только тогда, когда открыл собственное адвокатское бюро. На прежнем месте работы ему попросту этого не позволяли. Корпоративные правила, видите ли.
«Свобода»	Ф а	Собственник не связан жестким рабочим графиком.
	П	Он работает ровно столько, сколько считает необходимым. Он свободен в своих действиях. Его свободное время не ограничено праздничными или выходными днями. Более того, полностью отладив бизнес, большинство собственников нанимают надежных менеджеров для управления организацией и становятся полностью свободными. Собственник сам планирует свой день, свои встречи, свой отпуск, строит такой график, какой ему угодно.
	Пр	Например, вы организовали свой бизнес. Несколько лет вы упорно трудились, развивая свое дело. Теперь у вас крепкая, надежная команда, которая работает на вас. Сегодня вы летите в Милан, потому что там состоится презентация новой коллекции одежды вашей любимой марки. Завтра у вас встреча в Москве с новым поставщиком. Но уже на следующий день вы всей семьей отправитесь на Маврикий, чтобы отдохнуть в шикарном бунгало. Никто вам не мешает вести дела с райского острова и при этом нежиться на солнце. Потом летите в Сингапур, и пока ваши дети развлекаются в парке «Юниверсал Студио», вы в уютном ресторане в каком-нибудь небоскребе обсуждаете дела. Устали? Появились другие идеи? Ничего, просто попросите своего секретаря перенести дела. Вы совершенно свободны и дышите полной грудью.
«Статус, престиж»	Ф а	Иметь свой бизнес намного престижнее.
	П	Представьте встречу выпускников. Все делятся друг с другом своими достижениями. Кто-то хвалится, что стал IT-специалистом, кто-то работает в банке бухгалтером, кто-то рассказывает о своей работе в офисе. И тут вы говорите: «Вы знаете, ребята, я нигде не работаю, у меня просто своя компания. Небольшая сеть магазинов в Москве, Питере и еще 10 городах России. Работа интересная, много приходится по миру ездить, с поставщиками договариваться. В целом я очень доволен».

Философия и форма ее выражения

Заметьте, что в финальной версии одни аргументы стали чисто рациональными (наличие

поддержки и примера), другие — эмоциональными (наличие картинки), а третьи — рационально-эмоциональными (наличие поддержки и картинки). Меня часто спрашивают, от чего зависит форма подачи аргумента? Почему одни из них я представляю рационально, а другие — эмоционально?

Наверное, вы уже догадались, что все дело в философии убеждения. От характера и сути ценности зависит способ ее раскрытия с помощью поддержек, примеров, картинок. Философию, связанную с финансами, конечно же, лучше раскрывать рационально. Деньги легко подсчитать, свести к конкретным примерам. А вот философию «статус/престиж» целесообразно раскрывать эмоционально, ведь это абсолютно абстрактная, чувственная категория.

Однако это не означает, что, к примеру, философия «деньги» должна всегда выражаться рационально. Можно аргументы и с таким философиями представлять в виде эмоциональных картинок. Но помните, что основа любой визуальной картинки — это четко выраженная эмоция и максимум мелких деталей. Деньги — это не эмоция, а вот жадность — это уже эмоциональная, чувственная категория.

Для наглядности давайте разберем другой тезис, который мы готовили ранее: «Быть наемным работником лучше, чем собственником бизнеса». Определим оптимальные философии для каждого аргумента, объединим аргументы с одинаковыми ценностями и определим характер представления каждого довода (рациональный или эмоциональный).

Мы опять из восьми подготовленных аргументов сделали убедительных четыре, и у нас появились четкие философии, которые будут близки аудитории: безопасность, свобода, деньги (финансы), развитие. Два аргумента с философиями «безопасность» и «деньги» у нас будут рациональными, их мы раскроем и объясним с помощью поддержки и снабдим убедительными примерами. Один аргумент с философией «развитие» я предлагаю сначала раскрыть рационально с помощью поддержки (объяснить, что такое горизонтальный и вертикальный карьерный рост), а уже потом нарисовать яркую картинку с примером такого невероятного роста. Ну а последний, четвертый аргумент с ценностью «свобода» можно сразу представить с помощью эмоциональной картинки.

Тезис "Быть наемным работником лучше, чем собственником бизнеса"

1. Работник имеет стабильный и фиксированный заработок.	«БЕЗОПАСНОСТЬ»	1	Р*	П, ПР
2. Есть возможность планировать свое время, поскольку по окончании рабочего дня он свободен как птица.	«СВОБОДА»	2	Э	К
3. Наемным работникам не нужно брать на себя риски.	«БЕЗОПАСНОСТЬ»	1	Р	П, ПР
4. Не нужно беспокоиться о налоговых, пожарных и трудовых инспекциях и прочих инстанциях, которые могут вызвать головную боль.		1	Р	П, ПР
5. У наемного работника всегда есть свобода выбора: хочешь — работай в этой компании, хочешь — увольняйся и занимайся абсолютно другим делом.	«СВОБОДА»	2	Э	К
6. Успешные наемные менеджеры могут зарабатывать хорошие деньги.	«ДЕНЬГИ»	3	Р	П, ПР
7. У наемного работника всегда есть возможность горизонтального и вертикального карьерного роста.	«РАЗВИТИЕ»	4	Р/Э	П, К
8. Все законодательство РФ на стороне наемного работника.	«БЕЗОПАСНОСТЬ»	1	Р	П, ПР

* Здесь и далее мы будем обозначать: «Р» — рациональный аргумент, «Э» — эмоциональный, «Р/Э» — рационально-эмоциональный.

Есть ли какой-то секрет?

Часто на тренингах меня спрашивают: «Какие философии убеждения вы рекомендуете использовать?» Видимо, ответ «философии, которые близки оппоненту или аудитории» их не устраивает и они хотят услышать более конкретные указания.

Вы знаете, со временем у меня сложилась некая концепция, связанная с философией убеждения. Анализируя опыт политической агитации, опыт работы с российскими и зарубежными компаниями и корпорациями, я пришел к выводу, что часто хорошо работает триада ценностей. Вот какие философии убеждения я рекомендую использовать:

1. Базовая ценность.
2. Личностная, эгоистичная ценность.
3. Социально одобряемая ценность.

Базовая философия — это ценность, близкая максимальному числу людей. То, что важно каждому из нас, например, счастье, здоровье, успех, финансовое благополучие, семья, дети и прочее. Аргумент с такой философией убеждения находит отклик в сердцах большого числа людей. Вторая философия, которую я рекомендую использовать — это носящая максимально личностный характер, эгоистичная ценность. Чаще всего это контекстуальная философия. Такая философия, как «деньги», будет особенно актуальна на форуме финансистов. Религиозная философия будет на 100% эффективной только

среди глубоко верующих людей. А прежде чем перейти к третьему типу философий, я хочу рассказать довольно показательную историю.

Собачьи радости

Не так давно в доме, в котором я проживаю, состоялось собрание собственников жилья. Председатель ТСЖ озвучил повестку: «Нам нужно срочно решить простым голосованием, большинством голосов, на что до конца года потратить остаток бюджета. Есть два варианта:

1) сделать пандусы для инвалидов;

2) организовать нормальную собачью площадку для выгула домашних питомцев.

Голосуем, но только быстро, не задерживаем друг друга!» Люди начали оглядываться вокруг и робко поднимать руки. Как вы думаете, за что мы проголосовали? За пандусы. Проголосовал за них и я, но не потому, что я такой сердобольный и беспокоюсь об инвалидах. На самом деле мне нужна была собачья площадка (точнее, не мне, а моей несчастной собаке).

Все голосовали так, потому что в основе данного решения лежало социально ожидаемое поведение. Все мы хотим быть лучше, чем есть на самом деле. Все мы боимся быть отвергнутыми социумом. Поэтому все голосовали за пандусы для инвалидов. Хотя в глазах присутствующих была заметна мучительная растерянность.

Если бы мне было предложено заполнить анкету, где следовало бы выбрать площадку или пандусы, то я, конечно бы, действовал на благо своей собаки. В этом случае не было бы влияния социума. Я не стремился бы выглядеть лучше, чем есть на самом деле. Здесь не было бы угрозы оказаться отвергнутым. Таким образом, социально одобряемые философии эффективны при убеждении аудитории, а не тет-а-тет.



Ярким примером социально одобряемых ценностей являются корпоративные ценности. Признаться честно, не во всех компаниях их искренне разделяют все сотрудники, однако аргумент с такой философией убеждения всегда действует отлично. И схема воздействия заключается именно в вышеописанном механизме.

Триада философий

В результате триада философий будет выглядеть следующим образом:



Это не означает, что именно этот набор ценностей необходимо использовать постоянно. Самое главное, чтобы предлагаемые вами **ценности были понятны и близки аудитории или отдельному оппоненту**.

Предлагаю немного попрактиковаться, чтобы закрепить полученные знания.

1) Ниже представлены аргументы, полученные в ходе мозгового штурма в поддержку определенного тезиса. Ваша задача: определить философию каждого аргумента, структурировать и объединить аргументы с одинаковой ценностью, продумать подачу аргумента (Р, Э, Р/Э). Если необходимо — придумать дополнительные варианты поддержки, примеры, картинки.

Тезис "Постоянные командировки на работе — это плюс"

Аргумент	Философия	№	Р, Э, Р/Э	П, Пр, К
1. Работа с постоянными командировками позволяет посмотреть этот интересный мир, другие города, познакомиться с другими культурами.				
2. У тех, кто постоянно ездит в командировки, зарплата в среднем на 20% больше, чем у тех, кто сидит в офисе.				
3. Есть возможность завести массу друзей и полезных знакомств повсюду.				
4. Можно неплохо дополнительно заработать на командировочных.				
5. Постоянные командировки делают тебя настоящим космополитом.				
6. Можно получить массу полезных и приятных бонусов, например, мили на бонусных картах авиакомпаний, а потом на заработанные мили съездить всей семьей в экзотическое место.				

7. Работа с постоянными командировками делает сотрудника более опытным в профессиональном плане.				
8. У сотрудника, который ездит в командировки, больше шансов продвинуться по карьерной лестнице.				
9. Командировки — расширение кругозора и отличная возможность увидеть те уголки страны и мира, которые мы иначе вряд ли посетили бы.				

Тезис "Компьютерные игры — настоящее зло для подростков"

Аргумент	Философия	№	Р, Э, Р/Э	П, Пр, К
1. Компьютерные игры вызывают у подростков агрессию, поскольку связаны с насилием. Самые популярные игры завязаны на убийствах. Чем более изощренным убийцей ты становишься, тем лучше.				
2. Компьютерные игры вызывают зависимость.				
3. Компьютерные игры вредны для здоровья наших детей. Проводя много времени за компьютером, они портят осанку и зрение. Предпочитая двигательной активности, занятиям спортом и пребыванию на свежем воздухе сидение перед монитором, они лишают себя возможности развиваться полноценно.				
4. Из-за компьютерных игр большинство подростков забрасывают учебу, ничего не читают и ничем больше не интересуются.				
5. Ученые доказали, что интерактивные, атмосферные онлайн-игры негативно влияют на психику детей.				
6. Подростки теряют ощущение реальности. Через несколько суток непрерывной компьютерной стрельбы они берут настоящее оружие и совершают страшные преступления. Примеры подобных трагедий у всех на памяти.				
7. Увлечение детей компьютерными играми сильно бьет по кошельку родителей. И стоимость самой игры — это не главные затраты. Производители вытягивают деньги самыми разными способами: от платного перехода на более высокий уровень до продажи разного снаряжения для виртуальных героев.				
8. Из-за компьютерных игр подростки оказываются плохо социализированными. Они не общаются со сверстниками, не заводят друзей.				

2) Выберите три философии убеждения и подберите к ним три аргумента, доказывающих предложенные тезисы. Важно, чтобы все три ценности соотносились с описанной выше концепцией триады.

Тезис: "Фастфуды необходимо закрыть"

БАЗОВАЯ ФИЛОСОФИЯ:	ЛИЧНОСТНАЯ, ЭГОИСТИЧНАЯ ФИЛОСОФИЯ:	СОЦИАЛЬНО ОДОБРЯЕМАЯ ФИЛОСОФИЯ:
ФАБУЛА АРГУМЕНТА:	ФАБУЛА АРГУМЕНТА:	ФАБУЛА АРГУМЕНТА:
ПОДАЧА АРГУМЕНТА:	ПОДАЧА АРГУМЕНТА:	ПОДАЧА АРГУМЕНТА:
Р Э Р/Э	Р Э Р/Э	Р Э Р/Э

Тезис: "Настоящая жизнь начинается после сорока"

БАЗОВАЯ ФИЛОСОФИЯ:	ЛИЧНОСТНАЯ, ЭГОИСТИЧНАЯ ФИЛОСОФИЯ:	СОЦИАЛЬНО ОДОБРЯЕМАЯ ФИЛОСОФИЯ:
ФАБУЛА АРГУМЕНТА:	ФАБУЛА АРГУМЕНТА:	ФАБУЛА АРГУМЕНТА:
ПОДАЧА АРГУМЕНТА:	ПОДАЧА АРГУМЕНТА:	ПОДАЧА АРГУМЕНТА:
Р Э Р/Э	Р Э Р/Э	Р Э Р/Э

Тезис: "В России должна быть сиеста"

БАЗОВАЯ ФИЛОСОФИЯ:

ЛИЧНОСТНАЯ, ЭГОИСТИЧНАЯ
ФИЛОСОФИЯ:

СОЦИАЛЬНО ОДОБРЯЕМАЯ
ФИЛОСОФИЯ:

ФАБУЛА АРГУМЕНТА:

ФАБУЛА АРГУМЕНТА:

ФАБУЛА АРГУМЕНТА:

ПОДАЧА АРГУМЕНТА:

ПОДАЧА АРГУМЕНТА:

ПОДАЧА АРГУМЕНТА:

Р

Э

Р/Э

Р

Э

Р/Э

Р

Э

Р/Э

Глава 6

ОЦЕНКА АРГУМЕНТОВ, *или Что такое глубина и доказанность аргумента?*

Один из ключевых вопросов в аргументации — это определение силы аргумента. Какой довод можно назвать по-настоящему весомым, сильным и убедительным? Практика показывает, что в повседневной жизни мы определяем силу аргумента интуитивно, по наитию.

В чем сила, брат?

Возьмем аргумент «Марс — планета красная», доказывающий, что жизнь на этой планете могла быть. Он сильный? Вряд ли. Хотя и верный. А аргумент «В деревне можно выращивать свои овощи и на этом экономить», который приводится в поддержку тезиса о том, что нужно переезжать из городов в деревни? Сильный? Тоже сомнительно. Справедливо, но слишком поверхностно. Существует ли вообще какая-нибудь система оценки доводов? На самом деле критериев оценки любого аргумента два: доказанность и глубина.

Давайте детально разберем каждый из критериев, опираясь на ранее рассмотренный материал.

1) Первый из критериев — «доказанность» — показывает, насколько аргумент обоснован, насколько он хорошо растолкован и понятен целевой аудитории. За доказанность аргумента отвечают поддержки, примеры, картинки. Чем логичнее и понятнее поддержка, чем тенденциознее и убедительнее примеры, чем ярче, детальнее и эмоциональнее картинки, тем выше доказанность аргумента. Без поддержек, примеров, визуальных картинок любой аргумент — голословное, неубедительное, брошенное на ветер заявление, не более чем простое сотрясение воздуха.

Нашли в ходе мозгового штурма аргумент — сразу же предварительно оцените его с точки зрения доказанности. Подумайте, легко ли будет раскрыть его с помощью поддержек, можно ли привести примеры.

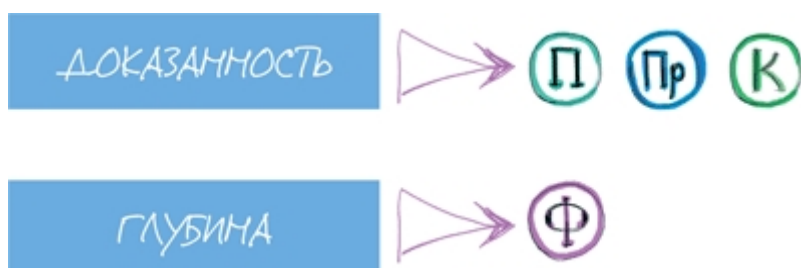
Я всегда советую избавляться от недоказанных доводов, от аргументов с сомнительной причинно-следственной связью (которая раскрывается на этапе поддержки), к которым сложно подобрать рациональные примеры или эмоциональные картинки. Не только потому, что они чаще всего автоматически попадают в корзину, но и потому, что именно на них в первую очередь будут направлены контраргументы ваших оппонентов.

2) Второй оценочный критерий любого аргумента — «глубина». Какой аргумент мы называем глубоким? Обычно это довод, который близок нам, вписывается в нашу систему ценностей, картину мира, иерархию потребностей. За глубину любого аргумента отвечает философия убеждения. Более глубоким будет тот довод, философия убеждения которого носит исключительно узконаправленный, индивидуальный характер или, наоборот, более глобальный и общезначимый.

От аргументов, недостаточно глубоких, тоже следует избавляться. Ибо они способны заронить зерно сомнения в обоснованности вашей позиции в сознании вашего оппонента

или аудитории, и именно на них в первую очередь будут нацелены возражения и критика.

Резюмирую. За доказанность отвечают поддержки, примеры, картинки. А философия убеждения показывает, насколько глубокий тот или иной довод. Схематично это можно представить так:



Пазл складывается

Давайте вспомним о так называемой корзине, про которую я рассказывал в начале книги. Тогда я назвал два главных условия попадания аргументов в корзину: довод либо непонятен, либо не важен. Именно эти два условия и являются обратной стороной наших критериев оценки аргументов. Слабая доказанность — аргумент непонятен, незначительная глубина — аргумент не важен.

Давайте поупражняемся в оценке аргументов:

1. Внимательно прочтите предложенные аргументы в защиту тезиса.
2. Найдите в доводах фабулу аргумента, поддержки, примеры, картинки.
3. Определите характер подачи аргументов (Р, Э, Р/Э).
4. Оцените доказанность и глубину каждого из аргументов по пятибалльной шкале.

Тезис: "Служебные романы — это хорошо"

Аргумент 1

Служебные романы — это возможность найти надежного и проверенного партнера. Вы знакомы со статистикой разводов? В 2010 году на 185 тысяч браков пришлось 153 тысячи разводов. Почему столько неудачных браков? Ответ прост. Люди не знают друг друга достаточно хорошо. О таком способе знакомства, как общение в Интернете, и говорить не приходится. Наверняка вы слышали в этой связи множество трагичных историй. Служебный роман дает шанс сблизиться с более или менее знакомым человеком и избежать в дальнейшей совместной жизни неприятных сюрпризов. Вы знаете, как ведет себя этот человек в критической или стрессовой ситуации, знаете, какая у него репутация, что о нем говорят. Знаете, крутит ли он интрижки или зарекомендовал себя как серьезный и надежный человек. Никаких неприятных сюрпризов в личной жизни уж точно не будет. Вот почему я считаю, что служебные романы — это хорошо.

Философия убеждения _____

Доказанность	1	2	3	4	5
Глубина	1	2	3	4	5

Аргумент 2

Служебные романы повышают эффективность и производительность труда. Удивились, да? На самом деле это так, и сейчас я это докажу. Когда ваша вторая половина работает вместе с вами, вы уже не рветесь домой. Вы спокойно можете задержаться вдвоем на работе, чтобы выполнить все насущные задачи. Кроме того, немаловажным является и фактор взаимной поддержки. Любящие люди обязательно подстрахуют друг друга в случае необходимости. А фактор внутренней конкуренции? Он всегда заставляет быть в тонусе. Кроме того, согласно мнению ученых, если пары дольше работают на одном месте, жизненный цикл сотрудника увеличивается. Это выгодно и самим сотрудникам, и работодателям. Вот почему многие прогрессивные работодатели поддерживают служебные романы и даже делают их частью корпоративной культуры. Среди таких компаний Google, Microsoft, Intel, Topshop и многие другие.

Философия убеждения _____

Доказанность

Глубина

Аргумент 3

Будем честны, служебный роман — это возможность продвинуться по карьерной лестнице. Конечно, я имею в виду те случаи, когда роман завязывается между руководителем и подчиненным работником. И это здорово, когда любимый человек способствует твоему развитию и карьерному росту. Главное, чтобы это было искренне.

Философия убеждения _____

Доказанность

Глубина

Аргумент 4

Для некоторых людей служебный роман — это единственная возможность найти свою вторую половину. Не секрет, что мы большую часть жизни проводим на работе. У большинства работающих людей просто нет времени на то, чтобы устраивать или посещать вечеринки и прочие мероприятия ради поиска спутника жизни. У меня огромное количество друзей и знакомых, которые создали семью с коллегой по работе в результате служебного романа. Поэтому, конечно же, это хорошо.

Философия убеждения _____

Доказанность

Глубина

Аргумент 5

Есть замечательная возможность постоянно проводить время с любимым человеком. Большинство пар жалуется: из-за работы мы проводим слишком мало времени вместе. Люди действительно постепенно отдаляются друг от друга, обрастают своими

проблемами, находят свои радости, сосредотачиваются на своей внутренней жизни и в результате становятся чужими. В случае со служебными романами все по-другому. Только представьте: любимый человек всегда рядом с вами! Вы вместе ходите на обед. У вас складываются свои традиции. Вы постоянно делаете сюрпризы друг другу и всегда оказываете поддержку. Вы знаете, что тот человек, на которого вы можете положиться в любой ситуации, всегда рядом!

Философия убеждения _____

Доказанность

Глубина

Тезис: "Длительные новогодние каникулы необходимо отменить"

Аргумент 1

Длительные новогодние каникулы — это серьезный удар по здоровью нации. Давайте просто задумаемся, что делает большинство россиян во время каникул. Они достают коньки и лыжи, ходят на каток и на прогулки по заснеженному лесу? Нет, конечно! Они 10 дней подряд в режиме нон-стоп поглощают салат «оливье» с майонезом, шампанское, пиво, водку и далее по списку. Это бесконтрольное поглощение еды и алкоголя, сидя перед телевизором. Бесконечная смена гостей, в общении с которыми один тост следует за другим. Увы, но именно так, к сожалению, «отмечают» Новый год большинство россиян. Вы можете представить, какой это удар по организму? Особенно по печени. В течение и после новогодних праздников количество обращений к наркологам увеличивается минимум на 25%. Прежде всего по поводу алкогольного опьянения, алкогольной интоксикации и сильного похмельного синдрома.

Философия убеждения _____

Доказанность

Глубина

Аргумент 2

Как следствие, во время новогодних каникул возрастает количество опасных происшествий. Длительные праздники снижают нашу бдительность и концентрацию. Это становится причиной пожаров, бытовых травм и возрастающего числа разбоев, краж и ограблений. В частности, как показывает многолетний опыт, в период длительных новогодних праздников резко увеличивается количество пожаров и, самое главное, число пострадавших на них. Алкоголь, фейерверки, пожароопасные гирлянды, бенгальские огни, дешевая и некачественная пиротехника, свечи и в результате — тысячи пожаров и сотни погибших по всей стране. Более 5000 пожаров в период праздников, вы только представьте!

Философия убеждения _____

Доказанность

Глубина

Аргумент 3

Экономика государства теряет миллиарды. Новогодние каникулы — непозволительная роскошь для нашей страны. Стоят заводы, стоит производство, не собираются налоги, экономика замирает. Вот вам голые цифры: за 10 дней «новогоднего загула» экономика теряет около 600–700 миллиардов рублей! Это колоссальные деньги! Для сравнения: на жилищно-коммунальное хозяйство из бюджета нашей страны тратится около 140–150 миллиардов, а на все здравоохранение — 500 миллиардов!

Философия убеждения _____

Доказанность

Глубина

Аргумент 4

Не только государство теряет, теряем и мы с вами, каждый из нас. Длительные новогодние каникулы — серьезный удар по бюджету семьи. Не секрет, что в период новогодних каникул цена на все товары и услуги невероятным образом поднимается. Иногда в несколько раз! Вот несколько примеров. Допустим, путевку на двоих в пресловутый Египет в октябре-ноябре можно купить за 30 тысяч рублей. В период новогодних каникул ее цена возрастает уже до 100 тысяч. Хорошо, никуда не едем, остаемся дома. Если семья с двумя детьми решит каждый день куда-нибудь выходить, для этого тоже потребуется огромная сумма. К примеру, билеты в кино для четырех человек — это уже 1500 рублей, плюс кола, мороженое, попкорн — плюс 1000 рублей. Сводить детей в кафе-мороженое — придется выложить еще 1000 рублей. Я не говорю про подарки, каждодневные праздничные столы, сувениры и прочее. Вот почему я считаю, что новогодние каникулы нужно отменить.

Философия убеждения _____

Доказанность

Глубина

Аргумент 5

После длительных новогодних каникул очень сложно войти в рабочий ритм. Тут, мне кажется, не требуются комментарии. Каждый это знает по себе. Десять дней отдыха выбивают из колеи. Выход на работу оборачивается сильнейшим стрессом. Целый месяц страна «раскачивается» и медленно-медленно входит в рабочий процесс. «Подписать договор в январе? Да вы что? Новогодние каникулы же! Давайте назначим встречу на начало февраля, начальство как раз вернется!» — слышу я каждый год. Дело стоит, никто не работает, сплошной бесконечный простой. Конечно же, это отражается на нашем благосостоянии. А это еще раз подтверждает мое мнение: длительные новогодние каникулы следует отменить!

Философия убеждения _____

Доказанность

Глубина

Глава 7

ЛИНИЯ АРГУМЕНТАЦИИ, *или Как быть логичным, понятным и убедительным?*

Итак, мы с вами поговорили про рациональную и эмоциональную аргументацию, рассмотрели философию убеждения и узнали главные критерии оценки аргументов. Давайте попробуем применить это на практике и посмотрим, что у нас получится. Ну а поскольку реальный диалог через книгу вести проблематично, предлагаю обратиться к моей тренинговой практике. На своих тренингах я предлагаю участникам любопытный формат дебатов, который я адаптировал из развлекательного в обучающий. Давайте обратимся к опыту участников тренинговых занятий.

Сумбур в деревне

Одной из самых любимых тем для дебатов является тезис о том, где лучше жить: в деревне или в мегаполисе. Хорошая, спорная, легкая и близкая многим тема. Хочу предложить вам ознакомиться со «среднестатистическим» вариантом выступления участников на эту тему. А мы потом посмотрим, что было сделано хорошо, а что — не очень.

- *Сегодня я хотел бы поделиться своим мнением о том, что жить в деревне лучше, чем в мегаполисе. Конечно, в деревне экология лучше. Там нет такого количества пыли, грязи, выхлопов, машин, как в городе. В целом экология лучше, а значит, и здоровье крепче. На столе там не генно-модифицированные фрукты и овощи, а настоящие, полезные, свежие плоды прямо с огорода. Только представьте: вы встали утром и вам не надо никуда торопиться, не нужно стоять в пробках по несколько часов. Искупались в чистой речке. В саду ароматно пахнут цветы. Вы сорвали помидорчик, огурчик свежайший с грядки, укропчик, петрушечку. И вот готов вкуснейший салат. Ну разве не прелесть? Да и стрессов в деревне нет никаких. Нет никакой постоянной агрессии. Все друг друга знают, всем можно доверять. А в городе? Сколько там опасностей. Вы можете, к примеру, выпустить своего ребенка погулять одного на улице? Насколько это безопасно? А в деревне — свой участок, свой дом, банька наконец. И все это стоит в несколько раз дешевле, чем в мегаполисе. И дом дешевле, и продукты покупать не надо. Вот в Москве сколько квартира стоит? Десять, а то и двадцать миллионов. И это не в самом центре. Да в деревне за миллион можно просторный, комфортный двухэтажный дом построить, и электричество провести, и колодец вырыть, и теплицу возвести, и баню, и все, что нужно... У меня есть приятель, который за 500 000 себе усадьбу построил и срубовый дом поставил. У меня все. Спасибо.*

Хорошая речь? Вероятно, вы уже можете обнаружить в этом тексте элементы рациональной и эмоциональной аргументации: примеры, поддержки, попытки создать картинки. Да и философии прослеживаются. Но самое любопытное в другом. После первых выступлений я задаю зрителям и судьям простой вопрос: «Вы только что

прослушали речь. Пожалуйста, быстро и не раздумывая скажите, сколько в ней было аргументов?» На что получаю следующие ответы: «пять», «два», «десять», «семь», «один» и даже «А что, были аргументы?».

Речь, может быть, и замечательная, но в целом она представляет собой винегрет из разных аргументов, эмоциональных высказываний, примеров. Конечно, если постараться, то можно обнаружить там и фабулу аргумента, и поддержку, и примеры, и картинку, и даже ценности. Но когда все так беспорядочно смешано в одну кучу, воспринимается это как хаотичный набор фраз. Кто что выхватил из этого хаоса — тот то и запомнил. Не хватает системности, нет структуры, четкой и логичной последовательности. Когда структуры нет, наш мозг с трудом выделяет аргументы, не обнаруживает подкрепления, а значит, шанс попадания такой речи в корзину значительно увеличивается.

Линия аргументации

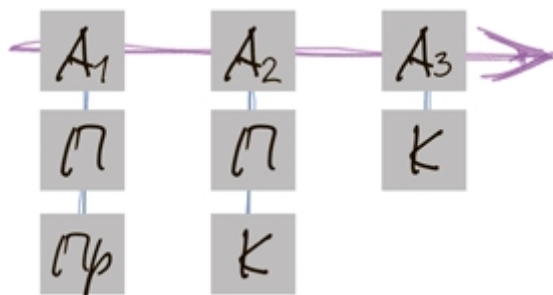
Давайте посмотрим, как можно избежать сумбура в речи. Хочу представить вам технологию, которую я называю «линия аргументации».

Поскольку в названии есть слово «линия», я предлагаю эту линию визуализировать. Получился луч, траектория. Мы пока не знаем, что она собой символизирует, но пусть для начала это будет течение моей убеждающей речи. Далее, как шашлык на шампур, я нанизываю аргументы на эту линию: первый аргумент, второй, третий. Пока это лишь фабула. Чтобы аргумент стал убедительным, я снабжаю каждый довод заранее подготовленными поддержками, примерами, картинками.

Когда наша речь представляет собой хаос из аргументов, собеседнику сложно разобраться в этой "куче доводов"

Когда аргументы "разложены по полочкам", шанс на попадание в ЦПР увеличивается в несколько раз

В результате я получаю рациональный аргумент (Фа + П + Пр), эмоциональный (Фа + К) и рационально-эмоциональный (Фа + П + К). Обращаю ваше внимание на то, что последовательность изложения аргумента последнего типа не случайна. Я сначала объясняю рациональный довод, апеллируя к логике, знаниям, здравому смыслу, а только потом предлагаю яркую эмоциональную картинку вместо сухого примера. Если бы я поступил наоборот, то с большой долей вероятности картинка перекрыла бы последующее объяснение и в восприятии слушателей аргумент остался бы эмоциональным.



Аналогия с шашлыком не случайна. Если на шампур будет нанизано слишком много мяса, оно слипнется и не прожарится. Получится один большой кусок сырого мяса. И его не стоит путать с аргентинским стейком с кровью. Ничего общего. Ранее приведенная речь

про деревню представляется мне таким сырым куском. Мясо, возможно, было очень качественное, но в результате непродуманной подготовки оно не прожарилось и пришлось не по вкусу.

Как поступают опытные кулинары? Они куски мяса чередуют с овощами. Вот и мне хочется каждый аргумент отделить так, чтобы было понятно: это один аргумент со своими поддержками, примерами и философией, а это другой. Для наглядности можно прямо на этом графике провести вертикальные границы между аргументами. Такие границы в аргументации я называю «демаркация».

ДЕМАРКАЦИЯ

разделение, структурирование аргументов в рамках убеждающей речи



Термин этот выбран не случайно. Позаимствовал я его из геополитики, где демаркацией называют пограничные линии между государствами. Мы же под демаркацией будем понимать проведение разделяющей черты между аргументами. Для обозначения того, где заканчивается один аргумент и начинается второй. Чтобы все наши доводы были словно разложены «по полочкам».

Как же провести эту демаркационную линию?

- 1) Напрашивается самый простой и действенный метод — использовать обычную нумерацию: «во-первых, во-вторых, в-третьих», «раз-два-три», «а-б-с».
- 2) Можно и нужно использовать паузы. Это тоже мощный инструмент структурирования. Только паузы надо делать значительные, выдержанные, почти театральные, тогда информация в восприятии аудитории будет укладываться в четкую структуру.
- 3) Можно использовать и «слова-переходы», я их называю «логическими мостиками» между аргументами. Вариантов таких мостиков масса: «следующая причина...», «идем далее...», «переходим к следующему пункту...», «к тому же...», «нельзя не отметить и такой факт...», «главный довод в защиту моего мнения такой...».

Если сравнивать нумерацию и логические мостики, то я отдам предпочтение именно нумерации, потому что она намного проще для восприятия, а значит, действеннее. Некоторые ораторы прибегают к визуальным средствам, используя флипчарт или электронные презентации для представления своих аргументов.

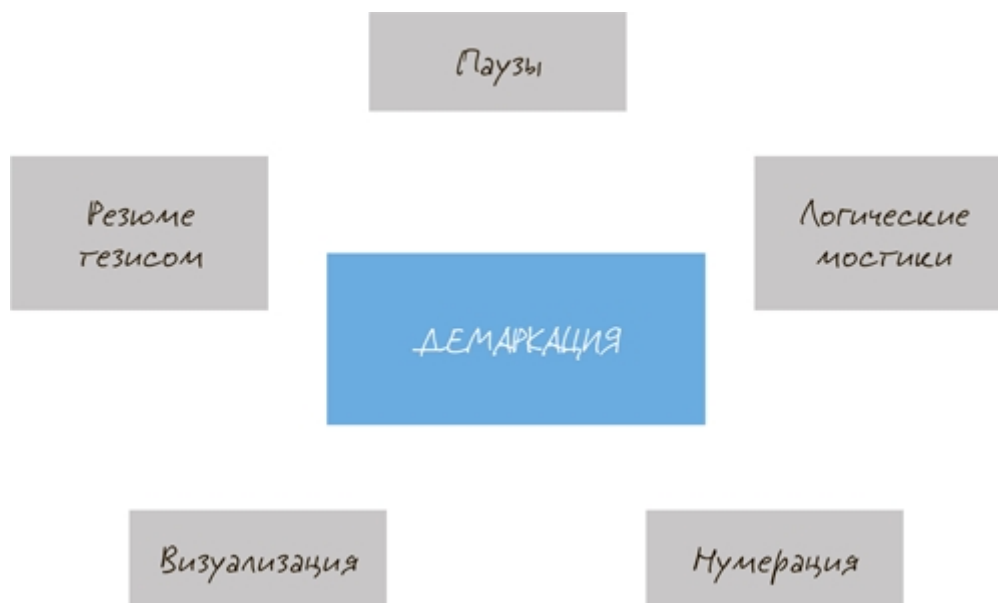
Но есть еще один, главный инструмент демаркации. Вам, например, хочется чем-то завершить информационный блок (Фа + П + Пр + К). «Надо сделать резюме аргумента», — говорят мне участники тренингов. Но каким могло бы быть резюме, завершающее изложение довода? Представьте: у меня есть аргумент про экологию с ценностью «здоровье» в основании, которым я утверждаю, что экология в деревне лучше, а значит, крепче здоровье людей, которые в ней живут. С помощью поддержки объясняю почему, привожу убедительный пример в виде статистических данных. Чем резюмировать? Чаше

всего на тренингах мне говорят: «Надо резюмировать фабулой аргумента!» Казалось бы, хорошая идея. Но так мы совершаем серьезную логическую ошибку, получая «круг в доказательстве»: экология в деревне лучше, а значит, в деревне лучше экология; в деревне можно построить комфортный дом, значит, в деревне можно строить дом. О логике мы будем говорить подробнее в следующей главе, а сейчас вернемся к поставленному вопросу.

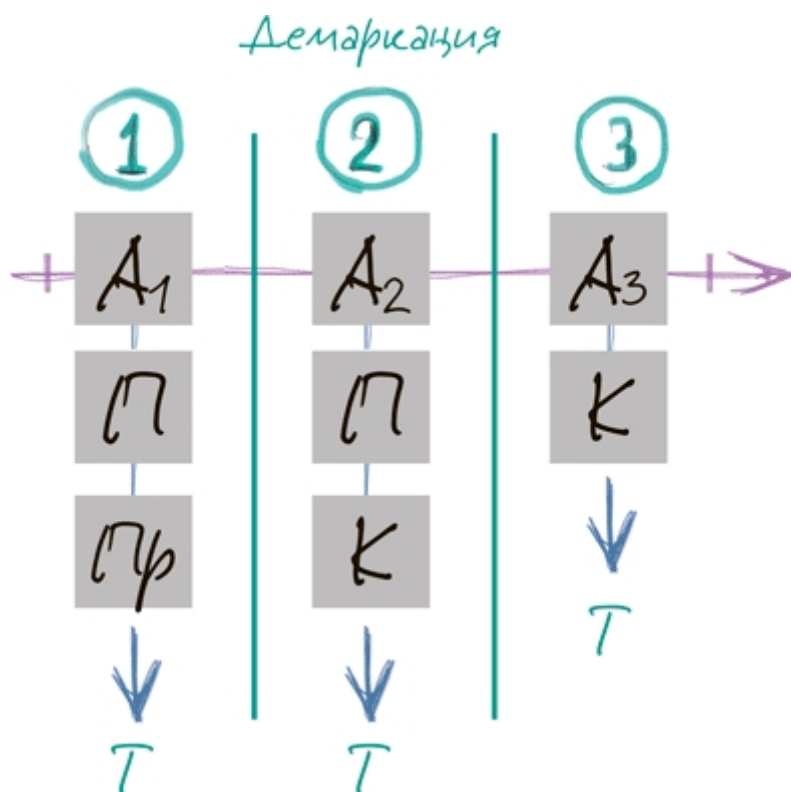
Так вот, правильный ответ (возможно, вы уже сами догадались) звучит так: **аргумент следует резюмировать тезисом**. Для чего мы приводим аргументы? Конечно, чтобы доказать тезис. В деревне можно построить свой дом, а значит, жить лучше в деревне, чем в мегаполисе. В деревне экология лучше, и значит, жить лучше в деревне, чем в мегаполисе.

Итак, основные способы демаркации:

- нумерация,
- паузы,
- логические мостики,
- визуализация,
- резюме в виде тезиса.

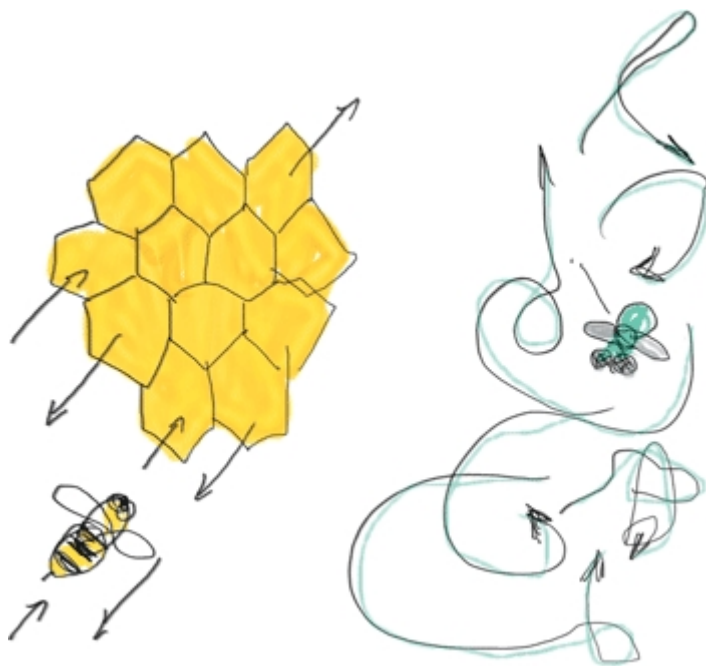


Таким образом, линию аргументации с демаркированными аргументами можно представить в виде схемы:



Эксперимент с демаркацией

Давайте задумаемся о том, как мы говорим. Как мы доносим информацию до людей, выступая на собраниях и планерках, во время презентаций и других публичных выступлений? Что представляет собой наша речь? Сплошной поток слов. Мозг просто не успевает структурировать информацию, расставить акценты, понять, что важно, а что нет. Когда речь представляет собой поток, наш мозг все воспринятое отправляет в корзину. На протяжении многих лет я проводил любопытные эксперименты, направленные на изучение демаркации как способа структурирования информации.



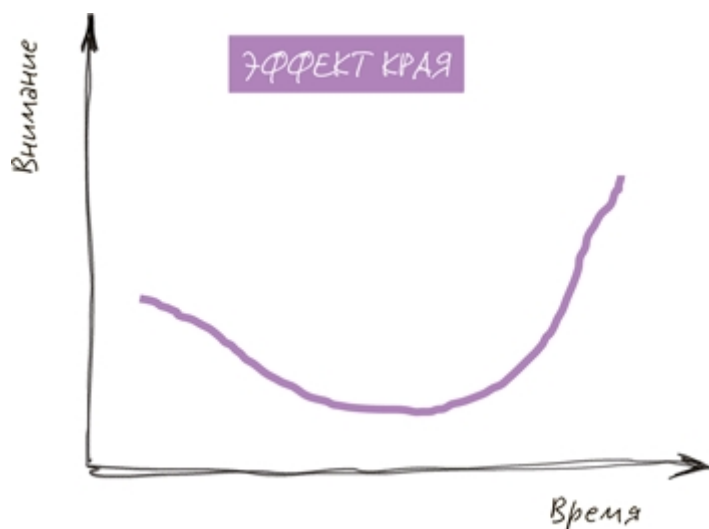
Давайте для начала разберемся, как часто мы пользуемся демаркацией. Проведя больше

тысячи тренингов и более сотни процедур ассесмент-центра, я собрал необходимую информацию. Выяснилось, что только один из тридцати (!) российских менеджеров регулярно и постоянно использует в своей речи нумерацию. У таких менеджеров понятная, структурированная речь, позволяющая легко вычленить все аргументы, а значит, запомнить их. Остальные же доносят информацию единым потоком, особо не задумываясь над структурой и логикой рассуждения.

Но меня больше интересовало другое. Важно было выяснить, насколько эффективна эта самая демаркация. В течение нескольких лет я осуществлял один любопытный эксперимент. За это время я провел двадцать шесть фокус-групп (средняя численность группы 12 человек), на которых с помощью нескольких аргументов доказывался некий тезис. После чего участников просили заполнить специальную анкету, где требовалось указать, какие аргументы они запомнили и поверили они в целом в истинность доказываемого тезиса или нет. В тринадцати группах демаркации в подачи информации не было. В других тринадцати фокус-группах участникам предлагалось выслушать то же выступление, но уже с демаркированными аргументами. В частности, каждый аргумент был пронумерован и резюмирован тезисом. Потом я проанализировал и сравнил результаты. Скажу честно, итоги меня поразили. В группах, где в процессе убеждения использовалась демаркация, процент запоминания аргументов был (внимание!) в четыре раза выше. Итак, **демаркация увеличивает шанс на запоминание информации в 4 раза**. Как вы понимаете, количество людей, поверивших в доказываемый тезис, в этих группах тоже было больше, примерно на 30%.

Анонс и резюме

Давайте вернемся к вопросу о линии аргументации. Мы расположили аргументы в определенной последовательности и провели между ними демаркацию. Чем же закончить нашу убеждающую речь? Давайте вспомним об «эффекте края» — известном психологическом феномене, который заключается в том, что **лучше всего запоминаются элементы, находящиеся в начале и в конце информационного сообщения**. У нас завершение речи чаще всего оказывается неудачным. Как мы обычно завершаем свою речь? «На этом всё», «Сказать больше нечего», «Я кончил/закончил», «Это все, что я хотел вам сказать», «На этом мои аргументы иссякли». Все эти неуклюжие фразы только дискредитируют нашу позицию и не самым лучшим образом влияют на восприятие тезиса. Даже если вы назвали два-три аргумента в пользу своей позиции, у слушателей должно возникнуть ощущение, что у вас в арсенале еще как минимум сотня-другая убедительных доводов. Фраза «На этом все мои аргументы иссякли» говорит как раз об обратном.



Правильное завершение — это резюмирование своих аргументов. В основной части вы раскрываете аргументы, а в завершении делаете резюме их фабул. Это поможет аудитории или оппоненту еще раз структурировать все доводы и разложить их по полочкам. Будет здорово, если финальная фраза станет призывом, подводным итогом вашей убеждающей линии аргументации; завершите свою речь итоговым тезисом: «Итак, мы с вами рассмотрели аргумент 1, аргумент 2, аргумент 3, которые подтверждают, что ТЕЗИС истинный».

А с чего стоит начать свою линию аргументации? Давайте вспомним, чем начинается любой выпуск новостей. Правильно, анонсированием тех сюжетов, которые будут показаны в ходе передачи. Таким образом, мы должны анонсировать все аргументы, которые собираемся использовать в своей речи. Если резюме делают многие, то про анонс большинство из нас забывает. А зря, ведь анонс упрощает восприятие и запоминание информации. Когда я говорю зрителям или собеседнику: «Я расскажу вам про 1, 2 и 3», в уме уже выстраивается определенная структура. И следующие далее аргументы с четкой демаркацией усваиваются аудиторией легче и надежнее. Никакой корзины.

Анонс также позволяет удерживать внимание аудитории. Для этого можно последний аргумент представить с интригой. Например, скажите, что раскроете некий любопытный факт или предложите интересную информацию в конце выступления: «...Ну и в-третьих, мы поговорим про жилье. Я приведу вам самые последние данные о стоимости жилья в Москве. Вы узнаете, сколько стоит самая дешевая однокомнатная квартира и что можно купить на эти деньги в деревне. Ну а сейчас давайте обо всем последовательно...» И далее следует основная часть с демаркированными аргументами.



Есть еще один нюанс, который я прошу учитывать участников своих тренингов. Если в финале убеждающей речи мы в качестве резюме предлагаем фабулу аргументов, то в качестве анонса можно (а иногда даже лучше) использовать философии аргументов. Фабула аргумента сама по себе, без подкрепления в анонсе порой может вызвать у слушателей отторжение. Они, не дожидаясь раскрытия доводов в основной части, могут сразу поставить внутренний барьер недоверия. Анонсируя философии, мы можем избежать потенциального несогласия с нашей позицией. Например: «Мы рассмотрим этот вопрос с точки зрения 1) безопасности наших семей, 2) нашего здоровья и 3) комфорта проживания». Заметьте, я анонсирую не фабулу аргумента, а его философии. А в основной части будет изложена фабула аргумента с поддерживающими элементами.

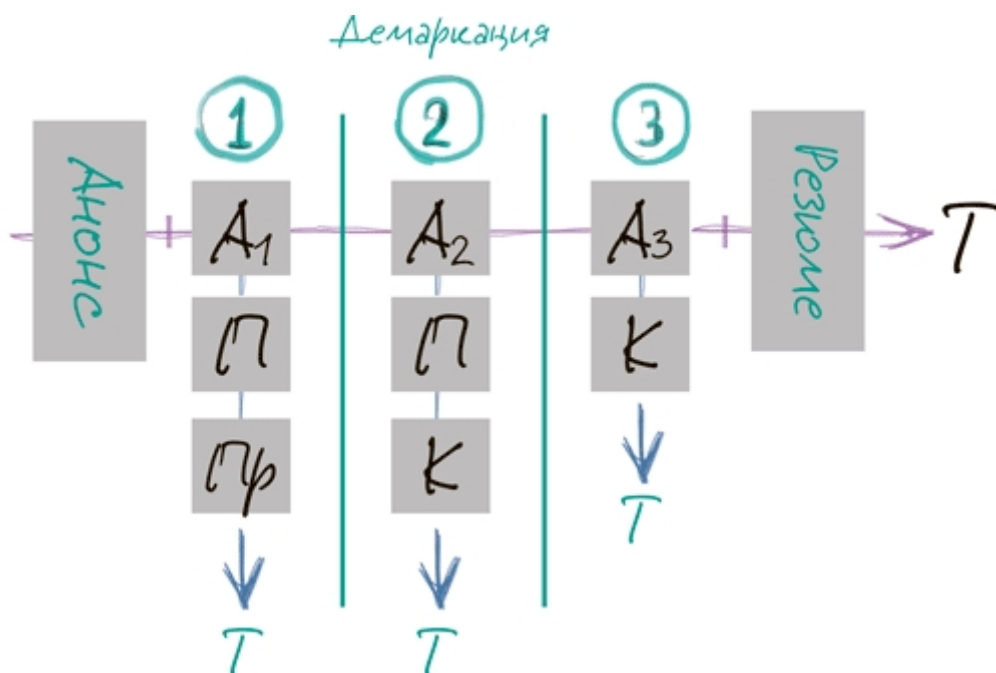
Но помните, что последовательность аргументов в анонсе, основной части и в резюме должна совпадать, чтобы получилась идеальная структура, понятная, четкая и ясная.

Линия аргументации во всей красе

Остается, пожалуй, последний вопрос. Что представляет собой линия аргументации? В начале мы договорились понимать под ней последовательность выступления. Но самом деле все несколько глубже. Под линией аргументации я понимаю главный лейтмотив речи. Это ключевое сообщение, которое проходит красной нитью через все выступление. Это элемент, который повторяется чаще всего, звучит и в начале, и в середине, и в конце. Конечно же, это тезис. Поэтому под главной линией, на которую будут нанизываться все остальные элементы, мы будем понимать тезис, который нам предстоит доказать. Ведь главное, на что нацелен весь процесс аргументации, — это доказательство истинности исходного тезиса.

Давайте посмотрим, что за схема у нас в итоге получилась. Соединим вступительную, основную и завершающие части и посмотрим, как будет выглядеть линия аргументации.

Теперь у нас есть четкая структура любой убеждающей речи. Никакого хаоса, путаницы, сумбура, беспорядка. Мы знаем, с чего начинать, чем заканчивать, в какой последовательности действовать. Все структурировано, понятно, стройно, системно, логично и ясно.



Сколько вешать в граммах?

На тренингах мне часто задают еще несколько вопросов, которые напрямую связаны с линией аргументации. Один из них: «Сколько нужно использовать аргументов в рамках доказывания тезиса?» Конечно, все зависит от формата, регламента, степени мотивированности аудитории. Но можно выделить одну закономерность. Давайте обратимся к известному психологическому принципу « 7 ± 2 ». Открыл его Джордж Миллер, который в ходе многочисленных экспериментов установил, что в краткосрочной памяти человека не может удерживаться одновременно больше 9 информационных единиц. Оптимальный, по его мнению, объем — 5–9 информационных блоков, в зависимости от сложности этой информации. А мы имеем дело с информационными блоками, которые содержат фабулу аргумента, поддержку, пример, картинку (Фа, П, Пр, К).



Исходя из этого, я всегда предлагаю вне зависимости от регламента подбирать от 3 до 5 аргументов. Это оптимальное количество доводов, которые аудитория однозначно

запомнит. Лично я люблю классическую триаду, к которой прибегали еще античные ораторы. Вспомните, в любой детской сказке есть число 3: три сестры, три поросенка, три дороги и т.д. Даже ребенок способен одновременно удерживать в уме и анализировать три информационных блока.

Последовательность аргументов

Второй распространенный вопрос, связанный с линией аргументации: «В какой последовательности располагать аргументы?» Вы можете выбрать одну из двух концепций, каждая из которых по-своему хороша.

1) Первая концепция. В русле этой концепции следует исходить из анализа аудитории с точки зрения такого важного показателя, как лояльность, заинтересованное и доброжелательное отношение к вам и к доказываемому тезису. В случае доброжелательного настроя слушателей начинать можно с самого слабого аргумента, а сильный (по критериям доказанности и глубины) оставить на потом. Если же мы поступим так, выступая перед недоброжелательной аудиторией, то слабый аргумент в начале речи лишь усилит скепсис. Поэтому в данном случае начинать следует с самого сильного аргумента. А в финале его можно повторить, например, раскрыв на этот раз уже в эмоциональном ключе.

Для доброжелательной аудитории



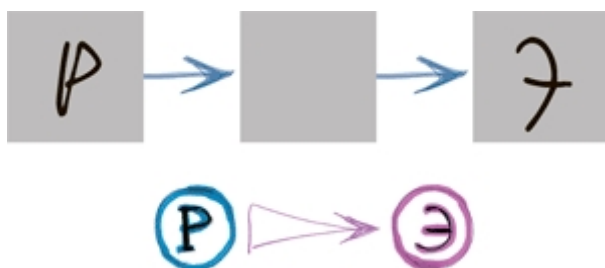
Для НЕдоброжелательной аудитории



2) Вторая концепция. Вы никогда не задумывались, почему лучше всего запоминается начало выступления и его конец? Представьте, что на сцену выходит человек и начинает говорить. У нас сразу возникают вопросы: «Кто это такой?», «Что он из себя представляет?», «Насколько ему можно верить?», «Насколько он компетентен в том, о чем говорит?». Эффект начала связан с анализом персоны выступающего. Анализ — функция рациональная, поэтому я рекомендую начинать линию аргументации с рациональных аргументов.

А что мы делаем в конце выступления? Конечно же, принимаем итоговое решение. Вспомните про главный принцип убеждения: эмоциональность отключает рациональность. Пользуясь этой особенностью, многие ораторы и переговорщики применяют сильный эмоциональный довод с глубокой философией в финале своей речи.

Классической композицией убеждающей речи я считаю расположение аргументов от рациональных к эмоциональным.



Кстати, предложенная ранее итоговая линия аргументация построена именно по этому принципу: сначала рациональный аргумент (Фа + П + Пр), потом рационально-эмоциональный (Фа + П + К), в финале — исключительно эмоциональный (Фа + К).

Структурная деревня

Давайте еще раз обратимся к выступлению о преимуществах жизни в деревне, доработаем его структуру, выстроим линию аргументации и посмотрим, что у нас получится.

- *Здравствуйте, уважаемые слушатели. Всем вам известны случаи, когда успешные жители мегаполиса, устав от суеты, оставляли все и уезжали жить в деревню. Такие поступки поднимают действительно злободневный вопрос: где лучше жить, в деревне или в мегаполисе (актуализация темы)? Я убежден в том, что жить в деревне лучше, чем в мегаполисе (тезис 1). И я докажу это, сравнив условия жизни с точки зрения экологии, экономии и безопасности (анонс). Итак, давайте рассмотрим подробнее, почему жить в деревне лучше, чем в мегаполисе (тезис 2).*
- *Во-первых (демаркация-нумерация), в деревне лучше экология (фабула аргумента 1). Это очевидно всем. В деревне нет вредных производств, многокилометровых автомобильных пробок, выхлопных газов. А есть леса, поля, чистые реки (поддержка). Согласно исследованиям, в 20 км от МКАД концентрация тяжелых металлов в воздухе в четыре раза меньше, чем в столице (пример). Чего уж говорить про отдаленные от городов экологически чистые деревни? Вывод ясен: жить в деревне лучше, чем в мегаполисе (резюме тезисом, тезис 3). Аргумент по совокупности — рациональный. Философия убеждения — экология.*
- *Во-вторых (демаркация-нумерация), жизнь в деревне намного дешевле (фабула аргумента 2). Представьте, что вам необходимо купить квартиру в Москве. Это же нереально. Чтобы купить однокомнатную квартиру в сомнительном состоянии где-нибудь на окраине, со слабой инфраструктурой, потребуется как минимум три миллиона. Жилье в деревне намного дешевле и при этом комфортнее. За эти деньги можно купить большой участок, построить комфортный двухэтажный дом площадью 150 кв. м, баню, организовать подсобное хозяйство, облагородить участок. Вот и считайте, что экономнее (пример)? Вдобавок сравните расходы на продукты городского жителя и жителя деревни, которому не нужно покупать молоко, мясо, овощи, фрукты. Все можно получить своим трудом (поддержка). Это ли не основание утверждать, что жить в деревне лучше, чем в мегаполисе (резюме тезисом, тезис 4)?*

Аргумент — рациональный. Философия убеждения — финансы.

- *В-третьих (демаркация-нумерация), жить в деревне намного безопаснее, чем в мегаполисе (фабула аргумента 3). Сложно даже представить, чтобы кто-то, живя в мегаполисе, отпускал своего ребенка погулять одного. Сколько опасностей поджидает нас повсюду в городе. Какая пугающая статистика по количеству убийств и разбойных нападений. А теперь поднимите руки, кто в детстве бывал в деревне. Для меня дни, проведенные в деревне у бабушки, — самое прекрасное время. Наверняка родители отпускали вас куда угодно и когда угодно, поскольку были уверены в вашей безопасности. Деревня — это большая и дружная семья. Все друг друга знают и всегда выручат (картинка). Так что я утверждаю: жить в деревне лучше, чем в мегаполисе (резюме тезисом, тезис 5). Аргумент — эмоциональный. Философия убеждения — безопасность.*
- *Итак, мы убедились в том, что в деревне лучше экология, что в деревне жизнь намного дешевле и что жизнь в деревне безопаснее (итоговое резюме). Все это подтверждает очевидную истину: жить в деревне лучше, чем в мегаполисе (финальный тезис 6). Спасибо вам за внимание!*

Думаю, разница видна всем. Обратите внимание, что основной тезис красной нитью проходит сквозь все мое выступление без изменения формулировки. В ходе короткой убеждающей речи он повторяется целых шесть раз. Среди других характеристик выступления четкая демаркация, присутствие рациональных и эмоциональных доводов, наличие у каждого аргумента ясно выраженной философской основы, высокая степень доказанности аргументов и их глубина, а главное — ясный, запоминающийся тезис.

Глава 8

ТАКТИКИ УТВЕРЖДЕНИЯ, или Три разных способа убеждения

Участники тренингов часто спрашивают меня: должны ли они всегда придерживаться данной линии аргументации? Действительно ли необходимо последовательно излагать аргументы, обращая внимания на демаркацию? Или возможны другие варианты? Конечно, способов убеждения существует несколько, и в этой главе я расскажу о разных тактиках утверждения [\[2\]](#).

Как вы прекрасно знаете, прибегать к убеждению нам приходится в самых разных ситуациях и в разных условиях. При этом очевидно, что коммуницировать тет-а-тет — не то же самое, что убеждать большую аудиторию. Приводить аргументы своему подчиненному, коллеге или руководителю — это, согласитесь, разные задачи. Убеждение доброжелательной аудитории будет отличаться от убеждения скептически настроенных слушателей. Контекст общения, статус и компетентность оппонента, иерархия отношений — все это, конечно же, влияет на способы и тактики убеждения.

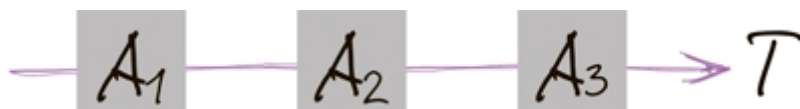
Я выделяю три фундаментальные и принципиально отличающиеся тактики утверждения:

- 1) прямое утверждение
- 2) захват инициативы
- 3) искренняя позиция

Предлагаю эти тактики внимательно изучить и определить, в каких ситуациях их целесообразно использовать. В этом нам поможет, как и при исследовании других тем, графическое, наглядное и простое представление наших рассуждений.

Прямое утверждение

Описание. «Классика жанра», «самый простой способ», «фундаментальная тактика», «простое убеждение» — какие только названия этой тактике ни давали участники моих тренингов. И справедливо, поскольку это самый простой способ изложения своих аргументов. Это классическая линия аргументации, которую мы рассматривали ранее. Анонс, аргументы — каждый со своей философией, демаркацией, резюме. По сути, это не тактика, но так как этот метод используется (а используется он очень часто), его обязательно нужно упомянуть, отметив при этом, в каких ситуациях этот прием целесообразно использовать.



Рекомендации для использования. Прямое утверждение чаще всего используется в случаях, когда переговорщику или оратору важно, чтобы оппонент или аудитория не только приняли сам тезис, но и запомнили аргументы. Поэтому данная тактика является основой любого публичного выступления или презентации. Это именно те коммуникативные ситуации, где практически нет диалога. Кроме того, к прямому

утверждению прибегают, когда приходится выступать перед незнакомыми людьми, а анализ или предвосхищение их позиции представляется затруднительным.

ПРИМЕР

АНОНС. *Сегодня я хочу поднять важную тему, которая муссируется в нашем обществе на протяжении уже многих лет (актуализация). Речь пойдет о необходимости захоронения тела Ленина (тезис). Я предлагаю рассмотреть эту проблему с разных точек зрения: во-первых, с позиции морали и религии; во-вторых, с позиции будущего нашей страны; в-третьих, с позиции финансовых затрат (анонс философий). А теперь позвольте подробнее объяснить, почему тело Ленина все-таки следует захоронить (тезис).*

А1. *Во-первых (демаркация), хранение человеческого трупа — это просто кощунство, недопустимое явление и с точки зрения религии, и с точки зрения человеческой морали (фабула аргумента 1, философия — религия/мораль). В любой религии, будь то христианство, ислам или буддизм, тело умершего необходимо предать либо земле, либо огню. Даже атеистам свойственно уважительное отношение к смерти. А мы превратили это в аттракцион: сотни людей приходят посмотреть на мумифицированного покойника, а время от времени здесь, в нескольких метрах от некрополя проводятся праздничные мероприятия и концерты поп-звезд. Это вопиющее неуважение к умершему. Неужели не понятно, что мы поступаем бесчеловечно и аморально, отказываясь исполнить последнюю волю человека? Ведь Ленин, хотя это мало кому известно, написал завещание, в котором просил захоронить его рядом с могилой матери (картинка). Поэтому и с религиозной точки зрения, и с точки зрения простой гражданской морали Ленина нужно похоронить (резюме тезисом).*

А2. *Во-вторых (демаркация), давайте подумаем о том, какое представление складывается о нашей стране у цивилизованного сообщества (фабула аргумента 2, философия — патриотизм). Ни в одной развитой европейской стране нет захоронений на главной площади. Не мавзолей должен быть символом огромной, сильной страны с богатой историей. Мне, как патриоту, обидно, что одна из первых ассоциаций, которые возникают в связи с Россией, — это мавзолей и мумия политического деятеля, на совести которого смерть миллионов людей (картинка). Вот почему я убежден, что Ленина надо похоронить (резюме тезисом).*

А3. *Ну и в-третьих, давайте вспомним, что содержание мавзолея обходится в копейчку (фабула аргумента 3, философия — финансы). Стоит он на балансе Федеральной службы охраны, которая ежегодно тратит на содержание мавзолея несколько десятков миллионов рублей (поддержка). Возможно, это не такая уж существенная сумма в масштабах страны. Но просто задумайтесь, что для вас важнее: содержание мавзолея или новый детский дом? Мавзолей или несколько спасенных детей, страдающих тяжелейшими формами онкологических заболеваний и нуждающихся в квалифицированной помощи? Мавзолей или жилье для наших ветеранов? Сделайте выбор. Для меня он очевиден (картинка).*



РЕЗЮМЕ. Итак, я привел три очевидные причины, по которым тело Ленина должно быть похоронено (тезис). Мы увидели, что 1) сохранение бальзамированного трупа и выставление его напоказ — это кощунство и с точки зрения христианской морали, и с точки зрения общечеловеческих ценностей; 2) наличие мавзолея на Красной площади вредит имиджу нашей страны; 3) на содержание мавзолея тратится много средств, которым можно найти более полезное применение. Эти три причины убеждают нас в том, что Ленина необходимо захоронить.

Захват инициативы

Описание. Следующая тактика поинтереснее. Чувствуете агрессию в ее названии? Тактика «захват инициативы» действительно основана на принципе «лучшая защита — это нападение». Ее суть сводится к тому, что наряду с изложением доводов в процессе аргументации вы предвосхищаете возможные возражения и контраргументы со стороны оппонента. Именно предвосхищаете — здесь я делаю акцент — контраргументы противника, а не просто реагируете на его высказывания, противопоставляя им «прямые утверждения». Ваш собеседник еще рот открыть не успел, а вы уже лишили его возможности возразить вам. В этом и заключается агрессивность данной тактики.



Конечно, «захват инициативы» требует серьезной подготовки. Ведь необходимо подобрать не только доводы в защиту своей позиции, но и просчитать, какие аргументы и возражения могут возникнуть у оппонента. Поэтому обычно в рамках этой тактики ораторы и переговорщики прорабатывают сразу две позиции — и «за», и «против».

«Захват инициативы» — любимая тактика многих политиков, ораторов, публичных персон. Она требует не только подготовки, но и способности эмоционально и экспрессивно выражать свою позицию. Нелепо выглядит человек, который тихо, сбивчиво, полупшепотом начинает говорить: «Вот вы можете мне сказать <предвосхищенный аргумент противника>... А я вам отвечу!» Использование этой тактики требует максимальной уверенности в своей позиции и умения вложить энергию в свое выступление, ведь захват должен выражаться в перехвате не только аргументов противника, но и так называемого эмоционального управления полемикой.

В применении этой тактики есть несколько подводных камней, о которых необходимо сказать.

1) Во-первых, существует опасность предвосхитить не те аргументы. Поэтому я делаю акцент на необходимости детальной проработки позиции противника (какие аргументы могут быть у него, и что вы можете им противопоставить).

2) Во-вторых, велика вероятность того, что вы, предвосхитив аргументы противника, не сможете отбить их. Поэтому важно не просто предвосхитить возможные аргументы оппонента, но и детально продумать встречную контраргументацию (подробнее об этом мы поговорим в следующей главе, наберитесь терпения).

3) В-третьих, эта тактика может оказаться сложной для новичков, которые в силу недостаточного опыта могут запутаться сами и запутать других. Здесь сплетаются свои и чужие аргументы, попытки предугадать доводы противника и найти контраргументы на них — непростая ситуация. Поэтому в «захвате инициативы» акцент должен быть сделан на демаркацию.

И не обязательно чередовать аргументы и контраргументы так, как показано на схеме ранее. Вы можете группировать предвосхищенные контраргументы и свои доводы в зависимости от ситуации.

Рекомендации для использования. Вряд ли эта тактика будет уместна в разговоре с начальством или с людьми выше вас по рангу или статусу. В бизнесе ее часто используют для «быстрой продажи», но помните, что в народе ее, как правило, называют «впариванием». Говорим мы про сферу продаж или переговоров, в любом случае для долгосрочных взаимоотношений я не рекомендовал бы ее использовать. А вот когда надо «взять быка за рога» или получить результаты прямо здесь и сейчас, «захват инициативы» может быть вполне эффективным.

ПРИМЕР

АНОНС. *Сегодня я хочу поднять важную тему, которая муссируется в нашем обществе на протяжении уже многих лет...<...>*

А1. *Во-первых, хранение человеческого трупа — это просто кощунство, недопустимое явление и с точки зрения религии, и с точки зрения человеческой морали...<...>*

К/А. *Вы, конечно, можете сказать, что эта проблема способна вызвать раскол в обществе (предвосхищенный контраргумент противника). Уверен, никакого раскола не будет, это не более чем байки коммунистической партии (отрицание предвосхищенного контраргумента). Согласно данным ВЦИОМ, большинство россиян однозначно высказываются за захоронение Ленина. Просто посмотрите статистику. Причем с каждым годом число людей, поддерживающих эту идею, только растет (подтверждение примером). Вот почему я уверен, что Ленина надо похоронить (резюме исходным тезисом).*

А2. *Во-вторых, давайте подумаем о том, какое представление складывается о нашей стране у цивилизованного сообщества...<...>*

К/А. *Наверняка противники захоронения будут утверждать, что мы должны уважать*

историю нашей страны (второй предвосхищенный контраргумент противника). Но не следует путать уважение к истории и языческое поклонение мумии (отрицание предвосхищенного контраргумента). Никто не мешает нам уважать, помнить и чтить нашу великую историю. Похоронив Ленина, можно сделать из мавзолея музей. Многие люди захотят туда прийти и познакомиться со страницей прошлого нашей страны. Память о минувшем и уважение к истории не пострадают от переноса забальзамированного тела (поддержка своего контраргумента). И это убеждает нас в том, что Ленина надо похоронить (резюме исходным тезисом).

А3. Ну и в-третьих, давайте вспомним, что содержание мавзолея обходится в копейчку...<...>

РЕЗЮМЕ. Итак, я привел три очевидные причины, по которым Ленина необходимо захоронить... <...>

Искренняя позиция

Описание. Третья тактика «Искренняя позиция» — очень эффективна, хотя и имеет оттенок манипуляции. Суть в том, что вы приводите не только аргументы в защиту своего тезиса, но и упоминаете о небольших «минусах» своей позиции. Тем самым вы создаете впечатление объективности и искренности. Вы никого не пытаетесь обмануть, вы просто взвешиваете все за и против. «Да, моя позиция не идеальна, есть и другие точки зрения, но...»



Главный нюанс этой тактики заключается в том, что в совокупности ваших аргументов со знаком «плюс» должно быть больше, чем приведенных минусов, а их доказанность и преимущества — очевиднее.

Тактика «искренняя позиция» похожа на «захват инициативы», поскольку минусы — это те же самые предвосхищенные контраргументы оппонента. Только здесь вы с этими минусами соглашаетесь, в отличие от тактики «захвата», где эти утверждения опровергаются.

В чем же признак манипулятивности? В первую очередь в том, что создается иллюзия объективности. К тому же практика показывает, что приведение не только аргументов «за», но и «против», то есть минусов, пусть несущественных, создает более доверительную атмосферу общения, немного затуманивает сознание собеседника.

Рекомендации для использования. Учтите, что эта тактика не во всех ситуациях будет эффективна. Не каждый оппонент оценит искреннее и благородное признание некоторых недостатков вашей точки зрения, а наиболее опытные могут ухватиться за это и сильно дискредитировать вашу позицию. Кроме того, эта тактика дает хороший результат только если ваш оппонент обладает высоким уровнем критического мышления. Человек должен быть способен отделить мух от котлет, проанализировать, взвесить услышанное и понять, что плюсы превалируют. Перед думающей или компетентной аудиторией бессмысленно бить кулаком в грудь, утверждая, что правда на вашей стороне, что любые возражения — ересь, чушь и ложь. Для них проделанный вами всесторонний анализ собственной

позиции с акцентом на ее положительной стороне — один из самых эффективных способов убеждения. Если же интеллект собеседников невысок, тактика может иметь обратный эффект.

ПРИМЕР

АНОНС. *Сегодня я хочу поднять важную тему, которая муссируется в нашем обществе на протяжении уже многих лет... <...>*

А1. *Во-первых, хранение человеческого трупа — это просто кощунство, недопустимое явление и с точки зрения религии, и с точки зрения человеческой морали... <...>*

Конечно, следует признать, что найдутся люди, которые на захоронение Ленинаотреагируют болезненно (обозначение недостатка своей позиции и согласие с этим фактом). Будем надеяться, что таких людей будет немного. Давайте обратим внимание на другие аспекты этой темы (переход к следующему аргументу).

А2. *Во-вторых, (демаркация) давайте подумаем о том, какое представление о нашей стране складывается у цивилизованного сообщества... <...>*

При этом я, конечно же, понимаю, что для многих гостей нашей столицы мавзолей Ленина является символом Красной площади и входит в число основных достопримечательностей. Должно пройти достаточное количество времени, чтобы это представление изменилось, а мы в свою очередь должны будем приложить для этого массу усилий (обозначение второго незначительного недостатка своей позиции и согласие с ним).

А3. *Ну и в-третьих, давайте вспомним, что содержание мавзолея обходится в копейчку... <...>*

РЕЗЮМЕ. *Итак, мы рассмотрели разные аспекты этого спорного вопроса. И трезвый анализ всех «за» и «против» приводит нас к однозначному выводу — Ленина следует похоронить. <...>*

Три тактики утверждения

Мы с вами познакомились с тремя разными способами составления линии аргументации, тактиками «прямое утверждение», «захват инициативы» и «искренняя позиция». Мне часто задают вопрос: «Какая тактика самая эффективная?» На этот вопрос не может быть однозначного ответа, ибо эффективность той или иной тактики зависит исключительно от ситуации, от контекста и, самое главное, — от личности вашего оппонента. Поэтому детальный анализ позиции, потребностей, ценностей, взглядов и других характеристик вашего собеседника является залогом успеха любой коммуникации.

Глава 9

ТАКТИКИ ОТРИЦАНИЯ, *или Как разбить любой аргумент противника*

«Как разбить в пух и прах любой аргумент?», «Существуют ли универсальные способы опровержения доводов оппонента?», «Как преодолеть возражение и найти контрдоводы?», «Как правильно контраргументировать, чтобы победить в споре?», «Как переубедить своего собеседника?» — такие вопросы я регулярно слышу от участников своих тренингов. Действительно, эффективные техники контраргументации, результативные тактики отрицания — это одна из самых востребованных тем. Причем контраргументировать научиться хотят все — от публичных политиков до продавцов, от топ-менеджеров до обычных офисных работников.

Пришло время приоткрыть завесу тайны над этой темой и привести несколько простых, а самое главное, действенных техник, которые помогут эффективно отбить любой довод оппонента. Просто следуя предложенным советам, вы сможете найти аргументы против любых доводов и убедить оппонента в своей правоте.

Мишень контраргументации

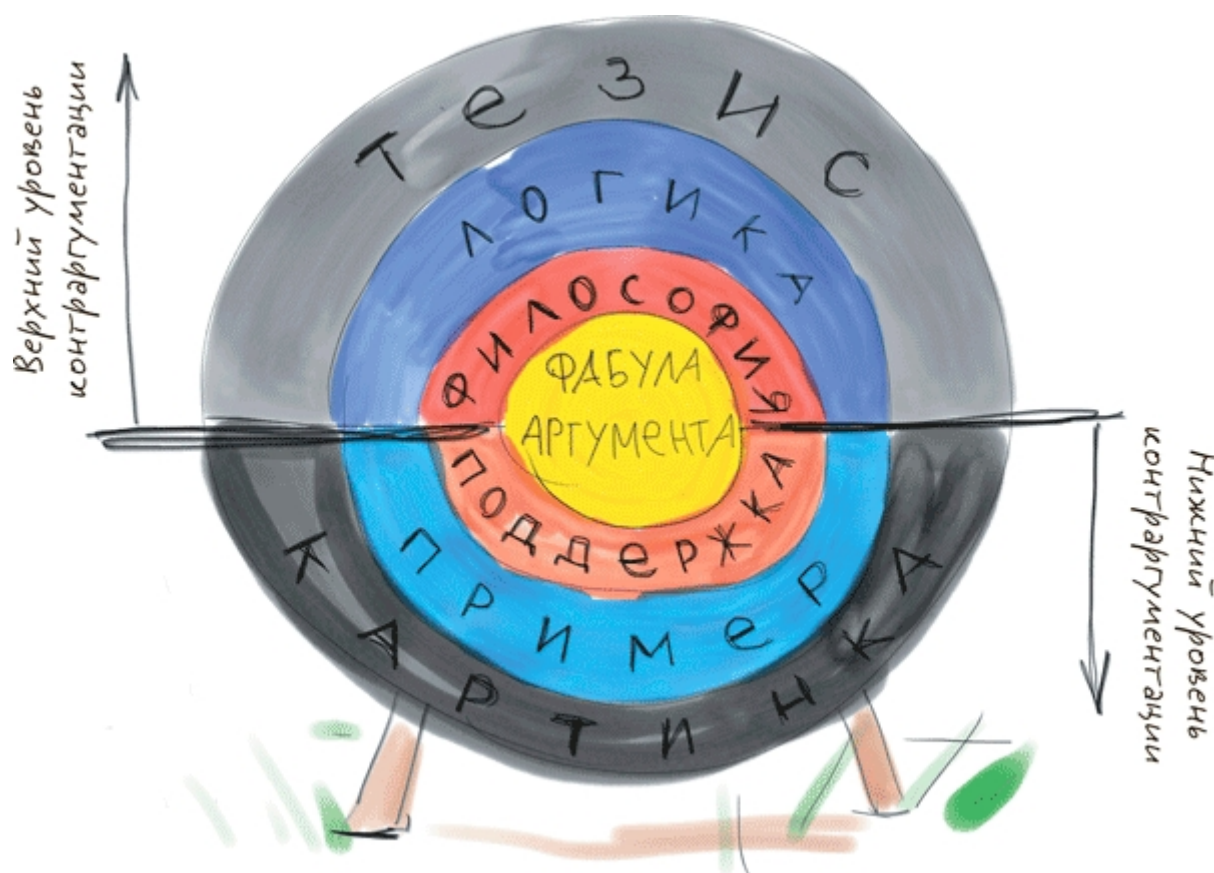
Для начала зададимся вопросом: на что может быть направлена контраргументация? «Странный вопрос, — скажете вы, — конечно же, на фабулу аргумента». Но давайте вспомним, какие элементы аргументации мы рассмотрели ранее. Если визуально представить некую мишень для контраргументации, то мы увидим, что ниже аргумента находятся поддержки, примеры и картинки. Можно ли разбить их? Конечно, можно. Более того, сделать это будет намного проще, чем доказать, что неверна сама фабула аргумента. Такую контраргументацию я называю контраргументацией нижнего уровня.



Но если есть нижний уровень контраргументации, то должен и быть верхний. Что находится над фабулой аргумента? Нечто более всеобъемлющее. Правильно, философия. Чуть позже мы узнаем, что контраргументация может быть направлена и против ценностного уровня аргумента. Что находится еще выше? Чаще всего мне говорят: тезис. Действительно, ничего более глобального в аргументации, чем тезис, нет. Все, что мы делаем, мы делаем для того, чтобы доказать истинность тезиса.

Есть еще один элемент, который находится между тезисом и аргументом. И этот элемент — логика или причинно-следственная связь между тезисом и аргументом. Ведь в рамках отрицания можно показать оппоненту, что никакой логики в его рассуждениях нет. Контраргументацию, которая направлена на философию, логику или тезис (это отдельная тема, и здесь нужно сделать множество оговорок, так что об этом мы поговорим позднее), я называю контраргументацией верхнего уровня.

Таким образом, мишень для контраргументации можно представить так:



А теперь давайте разберем это подробнее и выведем конкретные тактики отрицания, способные нанести удар по каждому из элементов этой мишени.

Удар по аргументу

Представляется логичным начать с опровержения самого аргумента, а точнее, его фабулы. Как это можно сделать? Единственный способ заключается в том, чтобы показать его ложность, неистинность. Например, мне заявляют, что кока-кола — самый лучший напиток (тезис), и приводят аргумент — она полезная. Разве это правда? Нет, конечно. И в этом случае я могу показать неистинность аргумента и использовать тактику, которую называю «удар по аргументу».

Любой контраргумент в русле этой тактики начинается со слов «Нет, это не так...», после чего приводится контрдовод.

Например: «Нет, вы заблуждаетесь, кока-колу никак нельзя назвать полезным напитком в силу того, что в нем содержится большое количество сахара, красители, консерванты...»



Универсальна ли тактика «удар по аргументу»? Нет. Повторюсь: ее можно использовать только в том случае, если фабула аргумента является явно ложной. По моим наблюдениям, фабула аргумента опровергается таким способом только в 3% случаев, то есть не часто. В большинстве случаев аргументы могут быть спорными, слабыми, сомнительными, но ложными на 100% — крайне редко. Для всех прочих случаев есть другая тактика.

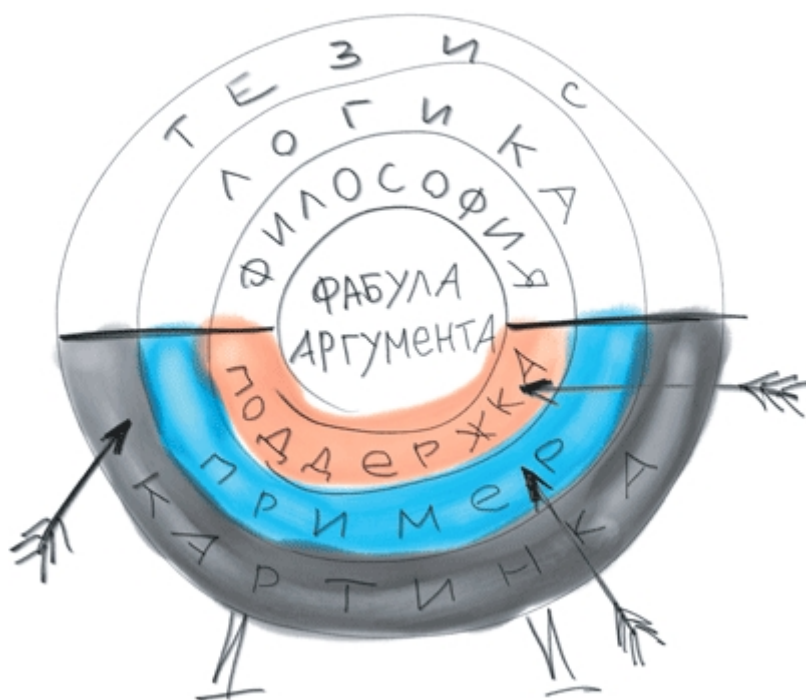
Удар по поддержкам, примерам, картинкам

Вспоминаем про мишень и движемся вниз от фабулы аргумента, туда, где находятся подкрепляющие аргумент элементы: поддержки, примеры, картинки. Опровергать можно и их.

Что проще подвергнуть сомнению, общее или частное? Конечно же, частное.

Поэтому тактика, которую я называю «удар по поддержкам, примерам, картинкам», является более универсальной, простой и эффективной. Я проанализировал записи огромного количества дебатов, переговоров и других коммуникативных ситуаций и пришел к выводу, что контраргументация нижнего уровня — самый популярный способ отрицания. Почти 50% всех контраргументов относятся к тактике «удар по поддержкам, примерам, картинкам».

Но самое удивительное в другом. Эта тактика контраргументации связана с одной интересной особенностью восприятия: когда вы наносите удар по картинкам, поддержкам, примерам, представленным оппонентом, тому кажется, что разбита конструкция аргумента в целом. Запомните это.



Давайте представим, что меня убеждают в потенциальной успешности некоего бизнес-проекта: «Необходимо принять наш проект (*тезис*). Этот проект позволит привлечь новых клиентов (*фабула аргумента*). Мы выйдем на новые интернет-площадки и получим доступ к контингенту пользователей, с которыми раньше не работали. Эти люди больше всех заинтересованы в наших услугах (*поддержка*). По нашим расчетам, компания получит дополнительно около 10 000 новых клиентов (*пример*)».

Вот как может выглядеть мой контраргумент: «Откуда вы взяли цифру 10 000 клиентов? Как производился подсчет? Вы можете предоставить убедительные доказательства надежности ваших расчетов?» Разве я хоть что-то сказал по поводу аргумента? Того факта, что проект привлечет новых клиентов, я даже не коснулся. Удар был направлен на приведенный пример. Но в целом создается впечатление, что разбит весь аргумент.

Возьмем пример из практики «Дебат-клуба». Тезис «Жить в деревне лучше, чем в мегаполисе». Один из самых очевидных аргументов звучит так: «В деревне экология лучше». Часто участники дебатов доказывают этот довод эмоционально, с помощью картинки: «Только представьте, с утра проснулись, вышли на крыльцо, а там красота! Чистый воздух, ароматная сирень, травка зеленая, коровка с бубенчиком...», ну и так далее. Как можно разбить этот аргумент с помощью тактики «удар по поддержкам, примерам, картинкам»? Например, так: «Слушайте, это вы нам про Швейцарию рассказываете? Вы, наверное, в наших деревнях давно не были. Я вам расскажу, как есть на самом деле. Встали вы ни свет, ни заря под крик петуха. Темно еще, холодно. Ни света, ни воды. Ни умыться, ни в туалет нормально сходить. Вышли, наступили в дерьмо, которое навалила ваша корова...» Разве я сказал что-нибудь плохое про экологию в деревне? Нет, аргумента я не касался. Просто нарисовал контркартинку. Мне рисовали картинку в мажоре, а я в ответ — в миноре. Но вот какое удивительное дело: оппоненту будет казаться, что опровергнут сам аргумент. Такова психология восприятия информации.

В этом плане тактика «удар по поддержкам, примерам, картинкам» является более универсальной, ведь поставить под сомнение какой-то частный пример, факт, случай или

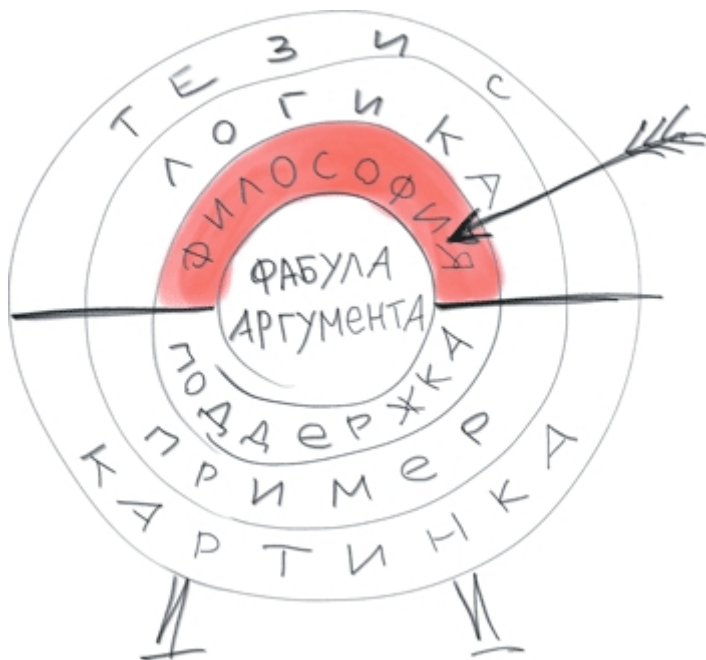
картинку намного проще, чем опровергать общее утверждение, то есть фабулу аргумента.

Что делать, если оппонент использует эту простую и действенную тактику против нас? Все очевидно! **Всегда обращайтесь внимание, какой элемент вашей аргументации ставится под сомнение.** Разбили картинку или пример — ничего страшно, поскольку фабула аргумента осталась нетронутой. Практика показывает, что продолжать спор по поводу объективности примера или картинки бессмысленно, его проще отбросить, как ящерица отбрасывает поврежденный хвост. Просто вернитесь к фабуле аргумента: «Хорошо, не будем спорить по поводу представлений о сельской жизни. У вас свой образ деревни, у меня свой. Но факт остается фактом: экология в деревне лучше!» Мы восстановили сам аргумент. Теперь остается привести новые примеры или картинки. Именно так следует реагировать, если по отношению к вам применяют тактику «удар по П, Пр, К».

Удар по философии

Что делать в том случае, если аргумент верен (и значит, тактику «удар по аргументу» использовать нельзя), поддержки, картинки, примеры — достоверны, общеизвестны и легко подтверждаемы (то есть контраргументация нижнего уровня не подходит)? Означает ли это, что аргумент нельзя опровергнуть? Нет, не означает. Помните, что в любом аргументе заложена та или иная философия убеждения. **Тактика «удар по философии» основана на том, что ценность любого аргумента можно заменить другой, более весомой и глубокой и универсальной.**

Хочу обратить внимание на слово «заменить». Если мы будем пытаться раскритиковать или как-то дискредитировать ценность, на которую опирается аргумент, есть опасность перейти в конфликт с оппонентом. При неумелом использовании этой тактики часто так и происходит. Ведь речь может идти о ценностях, которые очень важны для оппонента.



Давайте вспомним наш пример с бизнес-проектом. Нас убеждают принять некий бизнес-проект, потому что он обеспечит приток новых клиентов, что в итоге приведет к увеличению прибыли компании. Какова философия данного аргумента? Исходя из тех

поддержек и примеров, которые мы привели в самом начале, ценностью данного аргумента являются деньги. Я могу не трогать аргумент, поддержку и пример, а могу заменить философию данного аргумента на более сильную. Например: «О каких новых клиентах вы говорите, когда мы со старыми справиться не можем? У нас людей не хватает, чтобы обеспечить грамотное обслуживание. Лучше эти деньги на расширение и обучение штата направить!» Нам говорили про деньги, а мы ведем разговор про сервис.

Или возьмем пример с деревней: «Ну, какая экология? Какие лужи, травка и солнышко? Кому это надо, если в деревне нет никакой инфраструктуры? Никаких благ цивилизации! Я думаю, что про ароматную сирень вы быстро забудете, когда потребуется неотложная медицинская помощь, а ее в деревне днем с огнем не сыщешь». Философия аргумента — экология, а мы противопоставляем ей тему инфраструктуры и затем переходим к здоровью. В этом суть тактики «удар по философии».

Как реагировать в том случае, если подобную тактику оппонент использует по отношению к нашим аргументам? Давайте подумаем, был ли нанесен ущерб самому аргументу? Нет, он остался в целостности и сохранности. Поэтому главный способ противодействия этой тактике — возвращение к исходному аргументу с целью показать, что наш исходный философский посыл важен и актуален в текущем обсуждении. Необходимо усилить значимость философии убеждения и повторить аргумент. Например, в случае с принятием бизнес-плана: «Увеличение численности персонала и его обучение — это хорошо, но это совсем другая тема. Я говорю о финансовом благополучии нашей компании. Уверен, если будут деньги, будет и возможность подготовить квалифицированный персонал. Повторю еще раз: внедрение данного проекта позволит привлечь новых клиентов и таким образом увеличить прибыль компании».

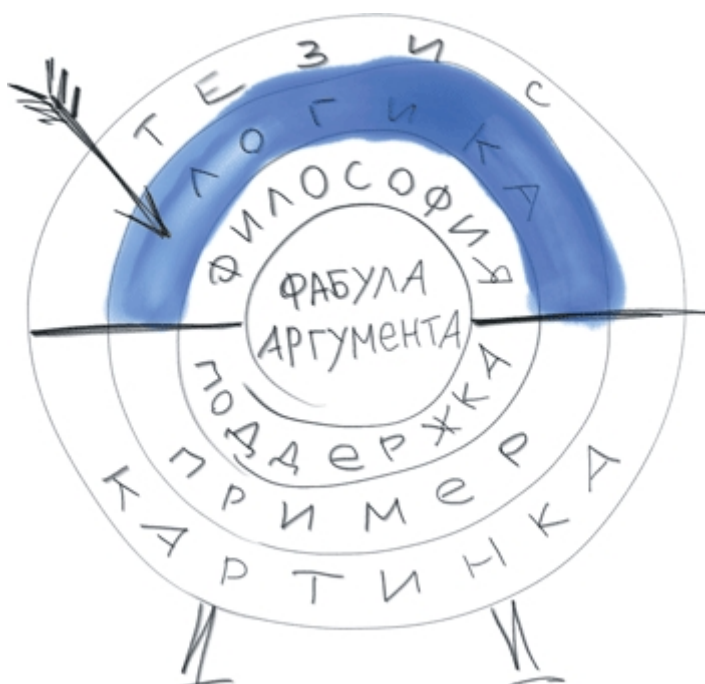
Или пример с деревней: «Предлагаю оставить в стороне тему инфраструктуры, так как это очень спорный вопрос. Я говорю про экологию. И, если я правильно понимаю, в этом вы согласны со мной. Экология в деревне гораздо лучше, а значит, и здоровье крепче. Я хочу вам сказать следующее: будет экология, будет и здоровье, будет здоровье — никакая неотложная помощь не потребуется». Конечно, вы понимаете, что последнее утверждение тоже довольно спорное, но это подтверждает, что грамотная подмена философии убеждения в рамках контраргументации делает данную тактику довольно действенной и может доставить оппоненту массу хлопот.

Справедливости ради надо сказать, что тактика «удар по философии», пожалуй, единственная, которая носит 100% универсальный характер. То есть любому аргументу можно противопоставить более весомый аргумент с философией более высокого уровня.

Удар по логике

Поднимаемся на ступеньку выше на нашей схеме контраргументации. Теперь посмотрим, как можно нанести удар по логике. Конструкцию аргумента можно разбить, показав, что между тезисом и аргументом нет никакой причинно-следственной связи. Тактика не такая универсальная, как «удар по философии», однако в тех случаях, когда причинно-следственная связь нечеткая и неявная, «удар по логике» действует безотказно.

Чтобы разбить причинно-следственную связь, я всегда рекомендую пользоваться нехитрым алгоритмом контраргументации.



Для начала «поднять на поверхность» логику оппонента, то есть сказать буквально следующее: «Я правильно понимаю, вы считаете, что если сделать А, то получим Т?» Иногда уже на этом этапе оппонент путается и говорит: «Нет, я не это имею в виду». Если он сказал подобное, то сам разбил причинно-следственную связь своего довода.

Используйте шаблонную фразу-вопрос: «А какая связь между тезисом и аргументом? Есть ли она? Насколько она очевидна?» В большинстве случаев достаточно показать даже не отсутствие логики, а ее нечеткость или неоднозначность.

Если необходимо, используйте встречную неправильную аналогию по шаблону: «Согласно такой логике...»

Например: «Насколько я понимаю, ваш проект подразумевает, что часть маркетингового и рекламного бюджета нужно перенаправить из традиционных каналов в Интернет (*тезис*), и вы убеждаете нас в том, что так мы привлечем дополнительных клиентов (*фабула аргумента*) (*анализирую логику оппонента*). Я не очень понимаю, в чем здесь логика (*бью по причинно-следственной, логической связи*)? К примеру, затратив два миллиона на телерекламу, мы можем получить в итоге около 50 000 клиентов. А вы предлагает направить эти деньги на интернет-площадки и привлечь 10 000. Какой в этом смысл? Не вижу никакой логики!»

Даже аргумент про деревенскую экологию можно разбить с помощью тактики «удар по логике»: «Я правильно понимаю, вы считаете, что там, где экология лучше, там и следует жить (*поднимаю на поверхность исходную логику*)? Тогда по вашей логике идеальный вариант — это глухая девственная тайга (*встречная неправильная аналогия*). Там воздух еще чище, нет ни дорог, ни соседей, только нетронутая природа. Разве мы можем судить о качестве жизни исключительно по экологии? Разве это единственный критерий?»

Тактика «удар по логике», на мой взгляд — элемент высшего пилотажа аргументации, потому что она наиболее сложная в использовании. В данном случае важно не только владеть техникой, но и иметь исключительно высокий уровень критического мышления.

Поэтому в качестве необходимого дополнения к этому способу контраргументации следует ознакомиться со следующей главой книги — «Законы логики».

Конструктивные способы

Таким образом, контраргументация может быть направлена не только на сам аргумент, но и на любой другой элемент убеждения — поддержки, примеры, эмоциональные картинки, философии — и логическую связь. Знание структуры мишени для контраргументации позволит вам занимать конструктивную позицию в спорах, переговорах, полемике, любой коммуникативной ситуации. Поначалу эта технология кажется сложной, но с практикой все значительно упрощается, поскольку контраргументация — это система, набор техник и способов отрицания.

Предлагаю еще раз посмотреть, как можно разными способами разбить один и тот же аргумент.

Тезис "Проституцию следует легализовать"



Это принесет дополнительные деньги в бюджет страны.



По моим расчетам, это принесет дополнительные 3% бюджету нашего города.



Материально-денежная.

Контраргументация

УДАР	ПО	ФАБУЛЕ	АРГУМЕНТА
Вы ошибаетесь,	никаких	дополнительных	денег бюджет не получит. Напротив, мы потратим значительные средства на создание необходимой инфраструктуры, реформирование системы и создание органов контроля.

УДАР ПО ПОДДЕРЖКАМ, ПРИМЕРАМ, КАРТИНКАМ
Вы говорите о 3%? А позвольте поинтересоваться, как вы получили эти данные? Пересчитали всех проституток? Вычислили среднюю сумму чека? Мне кажется, эта цифра просто взята из головы.

УДАР**ПО****ФИЛОСОФИИ**

Как вы можете говорить о деньгах? Ведь речь идет о будущем наших детей. В каком будущем вы им предлагаете жить? В таком, где три копейки намного важнее норм морали и нравственности? А как же религия?

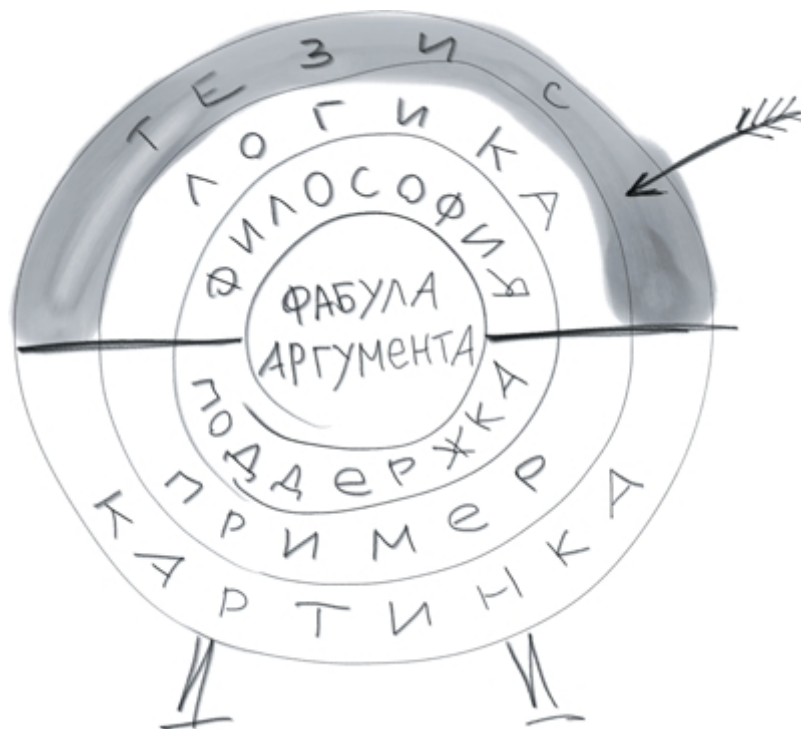
УДАР**ПО****ЛОГИКЕ**

Вы связываете легализацию проституции и деньги? Продажа человеческих органов и оружия тоже приносят огромные деньги, но это же не означает, что эти явления необходимо легализовать.

Удар по тезису

Стоит сказать, что рассмотренные выше способы контраргументации являются конструктивными. Однако помимо них существуют еще и манипулятивные, нечестные, недружественные приемы отрицания и переубеждения. Все они направлены на самую верхушку нашей мишени — на тезис.

Конструктивно опровергнуть тезис можно только путем поэтапной атаки на него. Сперва показать ложность аргумента, затем — слабость поддержки или примеров, после этого продемонстрировать отсутствие логики. И сделать вывод: значит, и тезис, который вам предъявили, тоже неверен.



Но это в теории. На практике же многие оппоненты не столь конструктивны и сразу прибегают к опровержению тезиса. Скажу сразу: единственный способ разрушить непосредственно сам тезис — это подменить его или дискредитировать. Или, в конце концов, довести до абсурда.

Давайте выделим и подробно рассмотрим три самые распространенные тактики отрицания, которые будут относиться к категории «удару по тезису».

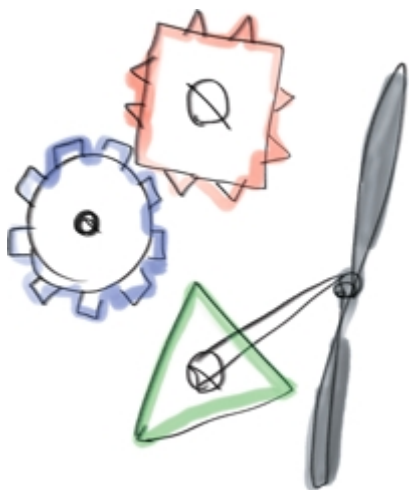
Плохой механизм реализации

Как-то я смотрел телевизионное ток-шоу, в котором одна из участниц, правозащитница, говорила о том, что необходимо всем бездомным животным вживлять электронные чипы. Говорила она уверенно и убедительно и аргументы приводила весомые, с большим количеством поддержек, примеров, эмоциональных картинок. Философии убеждения, которые она выбрала, били прямо в точку: здоровье населения, проявление милосердия, безопасность детей. Четко, структурно, с яркой интонацией и демаркированием — просто иллюстрация техники, изложенной в этой книге.

В качестве ее оппонента выступал один депутат. Откровенно говоря, не все наши депутаты отличаются высоким уровнем ораторского искусства и полемики, но этот был приятным исключением. Выслушав ее, он решил бить прямо по тезису: «Я вот вас слушаю и поражаюсь! Нам что говорить больше не о чем? У нас пенсионеры стоят с протянутой рукой! У нас образование реформировать надо! У нас куча других проблем, а вы нам тут про кошек и собак!»

Заметьте, удар действительно направлен на тезис, и происходит откровенная его подмена. Он не касается ни аргументов, ни нижнего, ни верхнего уровней. Бьет прямо по тезису.

Реакция нашей героини была абсолютно правильная. Она не растерялась, быстро сообразила, что идет подмена темы обсуждения и вернула его в исходное русло: «Все правильно, безусловно. Но все дело в том, что сегодня мы обсуждаем ни пенсионную реформу, ни проблемы образования. Сегодняшняя тема — бездомные животные. И если вы не хотите обсуждать именно эту тему, приходите на другую передачу. А эфирное время этой программы я займу своим монологом. Можете вы сказать что-нибудь по существу?» То есть она попросту вернула его к исходному тезису обсуждения.



Поставим себя на место депутата. Подменить тезис не удалось. Что делать? Ответ в данном случае прост: попытаться опять подменить тезис. Но сделать это не открыто, а, например, с помощью тактики «Плохой механизм реализации».

Суть этой тактики в том, что мы задаем массу вопросов с целью показать, что механизм реализации предложенного оппонентом решения — это трудная, долгосрочная, дорогостоящая и трудновыполнимая задача.

Вот как воспользовался этой тактикой депутат: «Хорошо. Хотите говорить на эту тему — будем говорить. Только для начала ответьте мне на несколько вопросов: где мы возьмем деньги? Какой орган будет контролировать выполнение этой задачи? Что мы будем

делать с домашними животными? Как будет осуществляться мониторинг? Ответьте, раз вы хотели поговорить на эту тему».

И она начала отвечать... Как вы понимаете, оппонент перетянул ее на свое поле, засыпал ее контраргументами про бюджет, нормативно-правовую базу и прочие процессуальные нюансы. Спор она проиграла. Не потому что не смогла ответить на все вопросы, а потому что не заметила, что он просто подменил тезис.

«Плохой механизм реализации» — это изощренная и завуалированная форма подмены тезиса. Заметьте, речь выступающего с тезисом «Надо вживлять электронные чипы бездомным животным» является ответом на вопрос «Зачем?», а все вопросы депутата — это вопросы «Как?». Вроде бы говорим о том же самом, а тезис тем не менее подменили. Это «удар по тезису» с помощью тактики «Плохой механизм реализации».

Что делать, если недобросовестный оппонент прибегает к этой тактике в диалоге с нами? Думаю, ответ вы уже знаете. Надо быть очень внимательным и вовремя определить, что под видом жарких дебатов происходит подмена тезиса. Правозащитница должна была отреагировать примерно так: «Стоп! Подождите! Все вопросы, которые вы мне задаете, касаются реализации, а это абсолютно другая тема. Реализация — это не моя компетенция, а, скорее, ваша как законотворца. Моя задача как представителя международной правозащитной организации убедить вас в том, что этим вопросом надо заниматься. И вот почему... Вам напомнить мои аргументы?»

Как жалко, что она все-таки не читала эту книгу...

Тактика неубедительности

Еще одной разновидностью «удара по тезису» является так называемая «тактика неубедительности». Название этой тактики говорит само за себя. Выступающий защищает тезис, приводя весомые аргументы, а его оппонент абсолютно голословно и безапелляционно утверждает: «Вы меня не убедили!»

Чаще всего эта тактика сопровождается довольно мощной дискредитацией позиции соперника. Например: «Слабые данные, абсолютно поверхностное рассмотрение вопроса. Когда более тщательно все изучите, тогда мы с вами и поговорим!» или «Вы действительно считаете, что можете этим кого-то убедить? Это же исключительно гипотетические рассуждения. Где факты, аналитика, статистика?».



Несмотря на свою простоту, «тактика неубедительности» зачастую оказывается эффективной. Такой довод, как «Вы меня не убедили», направленный на тезис в целом, ставит оппонента в тупик. Как же следует реагировать на это? Очень просто. Шаг первый. Игнорируйте любые попытки дискредитации, чтобы не уйти в сторону от темы или не перевести обсуждение в конфликтное русло. Шаг второй. Обратите внимание оппонента на необходимость привести конкретные доводы против каждого вашего аргумента: «Понимаю. Но что конкретно вас не убедило? Напомню, я предложил А1, А2, А3». «Все не убедило!» — «Ясно. А что именно? Что вы скажете про А1?» И так далее, как автоответчик, до тех пор, пока в речи оппонента не появится конструктивная контраргументация.

Доведение до абсурда

Древнейшая тактика отрицания, известная еще с античных времен. Как ясно из названия, в рамках этой тактики тезис или аргумент оппонента доводится до абсурда, гипертрофируется, высмеивается. Обращаю внимание, что до абсурда может быть доведен как тезис в целом, так и любой отдельно взятый аргумент.

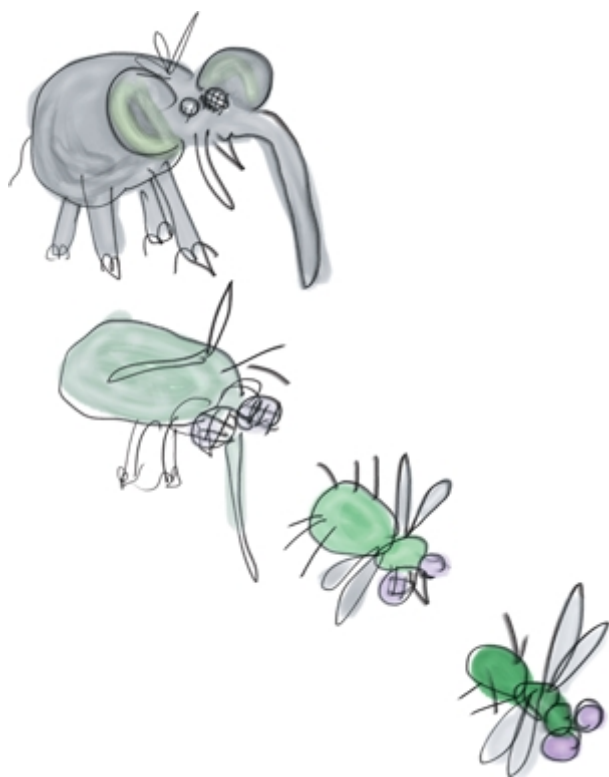
Технология доведения до абсурда проста: вначале вы соглашаетесь с тезисом или аргументом, а затем начинаете домысливать его, с помощью преувеличения переводя это в нелепость.

Тактику «доведения до абсурда» нельзя отнести к конструктивным приемам контраргументации, ведь она не содержит никакой доказательной силы. Однако результативность этой тактики весьма высока. Это объясняется тем, что чаще всего мы неправильно реагируем на использование этой тактики. Как правило, мы произвольно пытаемся противопоставить рационализацию и апеллируем к логике и разуму: «Не надо доводить до абсурда!» Иногда это помогает, но, если оппонент продолжает следовать своей тактике, никакого эффекта от этого не будет.

Запомните: абсурд всегда эмоционален, он вызывает смех и улыбку. Поэтому и ответная

реакция тоже должна быть эмоциональной. Услышали от оппонента абсурдные аргументы — предложите в ответ яркую эмоциональную картинку, но уже в миноре.

Давайте посмотрим, как вышеприведенный тезис можно опровергнуть с помощью тактики «удар по тезису».



Тезис "Проституцию следует легализовать"



Это принесет дополнительные деньги в бюджет страны.



По моим расчетам, это принесет дополнительные 3% бюджету нашего города.



Материально-денежная.

Контраргументация

ПЛОХОЙ

МЕХАНИЗМ

РЕАЛИЗАЦИИ

Позвольте, а как вы собираетесь все это реализовать? Кто это будет контролировать? Как будут собираться налоги? Кто гарантирует 100%-ное поступление налогов в бюджет? Что делать с коррупцией? Как мы весь теневой бизнес переведем в легитимное русло? Что делать, если часть проституток не захочет выходить в свет? Как отреагирует общество на это?

ТАКТИКА

НЕУБЕДИТЕЛЬНОСТИ

Слушайте, абсолютно неубедительно! Это голословное утверждение, ничем не подкрепленное! Я тоже могу сейчас выдумывать цифры! Вы изучите вопрос проституции целиком, тогда с вами и поговорим.

ДОВЕДЕНИЕ

ДО

АБСУРДА

Согласен! Я так и вижу проституток, вышедших из тени! Выдадим им трудовые книжки, сделаем для них ранги и рейтинги. Это будет почетная профессия, мечта для всей детворы! У нас будет «Заслуженная проститутка Российской Федерации». Будем ей медаль вручать в Кремле! Всем двором будем провожать проституток на пенсию — это ж настоящий праздник для всех! А во время работы прямо на шею ей повесим с одной стороны преискуртант, а с другой кассовый аппарат. Пусть услуги оказывает и сразу фискальный чек выбивает. Здорово!

Давайте закрепим пройденные тактики. Я подготовил для вас несколько интересных заданий.

1) Определите, с помощью какой тактики отрицания был разбит тот или иной аргумент.

1. Тезис: "Фастфуды необходимо закрыть"

Аргумент	Контраргумент	Тактика отрицания
В фастфудах продается жирная, вредная, высококалорийная еда. Только в одном бигмаке почти 600 ккал.	Позвольте, а с чего вы взяли, что 600 ккал — это много? Например, мужчине вообще необходимо 3000 ккал в день.	

2. Тезис: "Фастфуды необходимо закрыть"

Аргумент	Контраргумент	Тактика отрицания
В фастфудах продается жирная, вредная, высококалорийная еда. Только в одном бигмаке почти 600 ккал.	Неправда, в фастфудах продается разная еда, полезная и низкокалорийная в том числе. Возьмите салат и апельсиновый сок, к примеру.	

3. Тезис: "Необходимо вернуть смертную казнь в России"

Аргумент	КонтрАргумент	Тактика

Содержание преступников, приговоренных к пожизненному заключению, обходится нашей казне слишком дорого.	О каких деньгах вы можете говорить, когда речь идет про жизнь человека? Как можно ставить на одну чашу весов три копейки, а на другую — жизнь некоторых из нас? Вы сэкономите, а на другую — жизнь за частую ни в чем не повинных людей?	отрицания
---	--	-----------

4. Тезис: "Необходимо вернуть смертную казнь в России"

Аргумент	КонтрАргумент	Тактика отрицания
Содержание преступников, приговоренных к пожизненному заключению, обходится нашей казне слишком дорого.	Дорого — это сколько? Где конкретные цифры, аналитика, статистика?	

5. Тезис: "Необходимо повсеместно ввести школьную форму"

Аргумент	КонтрАргумент	Тактика отрицания
Единая школьная форма окажется намного экономичнее для семейного бюджета. По нашим расчетам, один комплект формы на год обойдется родителям всего в 2000 рублей.	2000 рублей — вы считаете, это дешево? Прекратите, для большей части нашего населения это огромные деньги! Тем более что таких комплектов нужно несколько.	

6. Тезис: "Необходимо повсеместно ввести школьную форму"

Аргумент	КонтрАргумент	Тактика отрицания
Единая школьная форма окажется намного экономичнее для семейного бюджета. По нашим расчетам, один комплект формы на год обойдется родителям всего в 2000 рублей.	Мне казалось, что намного важнее говорить про комфорт для учеников? Практичность формы, чем про стоимость. Разве это главное?	

7. Тезис: "Необходимо вернуть графу "Национальность" в паспорта"

Аргумент	КонтрАргумент	Тактика отрицания
Графа «Национальность» в паспорте положительно влияет на национальную и культурную идентичность каждого человека, позволяет ассоциировать себя со своей культурой, историей и традициями.	Ничего не понимаю... Как связаны графа в паспорте и национальная идентичность? Мне всегда казалось, что культурные традиции воспитываются семьей и социумом, а уж никак не графой в паспорте.	

8. Тезис: "Необходимо вернуть графу "Национальность" в паспорта"

Аргумент	КонтрАргумент	Тактика отрицания
Графа «Национальность» в паспорте положительно повлияет на национальную и культурную идентичность каждого человека, позволить ассоциировать себя со своей культурой, историей и традициями.	Как она повлияет? Абсолютно голословный довод. Откуда вы это взяли?	

9. Тезис: "В школах должны быть уроки сексуального воспитания"

Аргумент	КонтрАргумент	Тактика отрицания
Уроки сексуального воспитания позволят дать важнейшие знания подросткам понятным и корректным языком. Так мы сможем избежать массу проблем: начиная от нежелательной беременности, заканчивая страшными случаями насилия над подростками.	Замечательное решение... Я так и представляю: физрук школы? проводит уроки сексуального воспитания. Кое-что и на практике сможет показать. А вахтерша с охранником будут экзамены принимать потом.	

10. Тезис: "В школах должны быть уроки сексуального воспитания"

Аргумент	КонтрАргумент	Тактика отрицания
Уроки сексуального воспитания позволят дать важнейшие знания подросткам понятным и корректным языком. Так мы сможем избежать массу проблем: начиная от нежелательной беременности, заканчивая страшными случаями насилия над подростками.	Я не понимаю только одного. Кто будет эти уроки проводить? Кто будет составлять эту программу? Что делать, если дети в одном классе по-разному развиваются и кто-то будет просто не готов к этому? Что делать, если родители будут не согласны с уроками? Или подобные занятия противоречат религиозным канонам?	

11. Тезис: "Отдыхать в Турции лучше, чем на российских курортах"

Аргумент	КонтрАргумент	Тактика отрицания
Давайте возьмем прежде всего сервис. Такого высокого сервиса, как в Турции, на наших курортах днем с огнем не сыщешь. Если у нас только нахамить и могут, то в Турции облизут с ног до головы. Внимательный персонал, высочайших сервис, комфортное проживание, широкий	Да никакого сервиса в Турции нет. Может быть, когда и был, а? сейчас его нет. Наплевательское панибратское отношение — вот что там действительно можно встретить.	

комплекс услуг.		
-----------------	--	--

12. Тезис: "Отдыхать в Турции лучше, чем на российских курортах"

Аргумент	КонтрАргумент	Тактика отрицания
Давайте возьмем прежде всего сервис. Такого высокого сервиса, как в Турции, на наших курортах днем с огнем не сыщешь. Если у нас только нахамить и могут, то в Турции оближут с ног до головы. Внимательный персонал, высочайший сервис, комфортное проживание, широкий комплекс услуг.	Сервис сервисом, но вы вспомните, сколько людей? отравилось и даже погибло в турецких отелях! Низкое качество еды, поддельный алкоголь. А вы знаете, какой там уровень медицины для туристов?	

13. Тезис: "Служба в армии должна быть на контрактной основе"

Аргумент	КонтрАргумент	Тактика отрицания
Служба на контрактной основе поможет сделать нашу армию более эффективной, профессиональной и боеспособной.	Нельзя воинскую службу сводить к боеспособности. Служба в армии — это прежде всего долг каждого человека, каждого гражданина. Это мужская школа, это настоящее взросление. Служба воспитывает любовь к родине и делает из мужчины защитника.	

14. Тезис: "Служба в армии должна быть на контрактной основе"

Аргумент	КонтрАргумент	Тактика отрицания
Служба на контрактной основе поможет сделать нашу армию более эффективной, профессиональной и боеспособной.	Как раз наоборот! Солдат, защищающий страну за деньги, никогда не совершит подвиг, как человек, который искренне защищает свою родину, страну, семью. Армия за деньги — это гиблое дело для нашей обороны.	

15. Тезис: "Гороскопам можно верить"

Аргумент	КонтрАргумент	Тактика отрицания
Астрология существует уже много тысяч лет.	Не понимаю, при чем тут возраст астрологии и вера в гороскопы. Учение о том, что земля стоит на трех китах, существует не меньше, но это же не означает, что я должен в это верить!	

2) А теперь посложнее. Придумайте контраргумент на предложенные доводы, доказывающие тезис, с помощью определенной тактики отрицания.

1. Тезис: "В России должны быть платные автобаны"

Аргумент	КонтрАргумент	Тактика отрицания
Качество дорог в нашей стране станет гораздо лучше, а значит, езда по нашим дорогам станет намного комфортнее.	Т ?	Удар по философии.

2. Тезис: "В России должны быть платные автобаны"

Аргумент	КонтрАргумент	Тактика отрицания
Мы должны брать в основу опыт зарубежных стран. В каждой цивилизованной стране давно есть платные автобаны.	Т ?	Удар по логике.

3. Тезис: "ЕГЭ следует отменить"

Аргумент	КонтрАргумент	Тактика отрицания
ЕГЭ порождает еще большую коррупцию, чем была до этого.	Т ?	Удар по П, Пр, К.

4. Тезис: "ЕГЭ следует отменить"

Аргумент	КонтрАргумент	Тактика отрицания
Система подготовки к ЕГЭ учит наших детей попросту заучивать, а не мыслить критически. Зазубривание правильных ответов никак не заставляет думать, искать, анализировать.	Т ?	Удар по А.

5. Тезис: "Интернет — зло"

Аргумент	КонтрАргумент	Тактика отрицания
Интернет небезопасен для наших детей. Психика ребенка может сильно пострадать, встретив огромный массив вредной, опасной информации. Вы хотите, чтобы ваш ребенок посещал многочисленные порноресурсы?	Т ?	Удар по А.

6. Тезис: "Интернет — зло"

Аргумент	КонтрАргумент	Тактика
В Интернете содержится масса непроверенной и даже откровенно ложной информации.	Т ?	отрицания Удар по логике.

7. Тезис: "Следует запретить всем певцам петь под фонограмму"

Аргумент	КонтрАргумент	Тактика
Фонограмма — это попросту обман зрителей. Звезды же не пишут на афишах «Концерт под фонограмму».	Т ?	отрицания Удар по Ф.

8. Тезис: "Следует запретить всем певцам петь под фонограмму"

Аргумент	КонтрАргумент	Тактика
Фонограмма порождает большое количество бездарностей на нашей сцене. Умеешь рот открывать под фонограмму и? имеешь симпатичную физиономию — уже звезда. А настоящие таланты не имеют возможности попасть на большую эстраду.	Т ?	отрицания Удар по П, Пр, К.

9. Тезис: "Лучше избегать знакомств в Сети"

Аргумент	КонтрАргумент	Тактика
Знакомства в Сети — это пустая трата времени.	Т ?	отрицания Тактика неубедительности.

10. Тезис: "Лучше избегать знакомств в Сети"

Аргумент	КонтрАргумент	Тактика
Знакомства в Сети — это постоянный обман. Все выдают себя не за того, кто есть на самом деле. Постоянное вранье повсюду: от фейковых фотографий до ложной информации.	Т ?	отрицания Доведение до абсурда.

А вот упражнение, которое по зубам только настоящим мастерам контраргументации.

3) Постарайтесь придумать максимальное количество контраргументов на предложенные доводы по всем тактикам отрицания. Конечно, не на все тактики отрицания у вас автоматически родятся контраргументы. Но чем больше вы сможете проработать

контраргументов, тем лучше. Поверьте, это бесценная практика для вас.

Глава 10

ЗАКОНЫ ЛОГИКИ, *или Что называется железной логикой?*

На мой вопрос «Как вы считаете, насколько вы способны рассуждать логически?», участники тренинга обычно отвечают: «Что-то, а с логикой у нас все в порядке». И они остаются убеждены в этом до тех пор, пока мы не переходим к практике.

А действительно, насколько мы следуем логическим законам? Что означает выражение «железная логика»? Разобраться в этом нам поможет теория аргументации, которая демонстрирует четкие логические законы.

Но для начала я предлагаю вспомнить, на чем держится вся аргументация. Без чего она невозможна? Конечно же, без тезиса. Нет предмета доказывания — нет и аргументации. Тезис — это то, что я доказываю. Без аргументов процесс доказывания тоже невозможен. Аргумент — это то, чем или с помощью чего я доказываю. Ну и третий аспект — это как я доказываю, насколько логично, он отвечает за логику или причинно-следственную связь между аргументами и тезисом. В классической теории аргументации связь тезиса с аргументами называется демонстрацией, но я предлагаю не вводить новые термины.

Итак, мы видим, что аргументация, как процесс доказывания, строится на трех китах: тезис, аргумент, причинно-следственная связь.



Теория аргументации как таковая определяет, какими должны быть эти три элемента, и формирует для тезиса, аргумента и причинно-следственной связи (демонстрации) основные законы, которые должны быть соблюдены.

Я предлагаю эти законы рассмотреть детально и понять, какие логические ошибки имеют место в формальной логике в случае ее несоблюдения. У нас с вами несколько задач: увидеть, какое количество логических ошибок мы совершаем в повседневной жизни; свести их к минимуму в собственной речи и научиться их распознавать в речи оппонента, чтобы иметь возможность выбрать правильную тактику контраргументации.

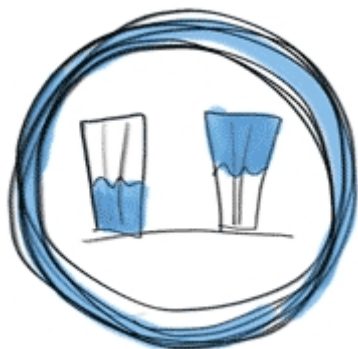
Я позволю себе предложить вам авторский взгляд на теорию аргументации и рассмотреть только те законы аргументации, которые могут нам пригодиться на практике и чаще всего используются в переговорном процессе, будь то в быту или профессиональной сфере.

Итак, вперед!

Законы тезиса

Давайте посмотрим, каким логическим требованиям должен отвечать тезис — утверждение, подлежащее доказательству. Нам в нашей практике полезно будет учитывать два из них.

1. Тезис должен быть сформулирован ясно и точно, так, чтобы спорящие стороны понимали его одинаково.



Как часто мы начинаем спор, не понимая до конца, о чем именно говорим. Одна сторона подразумевает одно, вторая — другое. Этот закон логики предполагает, что прежде всего следует четко определить предмет спора, а также договориться о терминах и понятиях. Тезис не терпит многозначности, поэтому необходимо убедиться, что вы и ваш оппонент или слушатели понимаете его одинаково.

Если этот закон не соблюдается, возникает логическая ошибка, которая называется «неопределенность тезиса», — очень распространенная ошибка, которая приводит лишь к демагогии и недопониманию.

Самая популярная тема в «Дебат-клубе» — «Жить в деревне лучше, чем в мегаполисе». Однако чаще всего дебаты на эту тему оказываются неудачными. Все происходит по сценарию, описанному в известной басне: «Лебедь рвется в облака, рак пьтится назад, а щука тянет в воду». Все потому, что одна команда под деревней подразумевает горстку полуразрушенных, ветхих домиков, а другая — подобие швейцарской деревушки со всеми удобствами и инфраструктурой; одна команда под мегаполисом понимает Шанхай, Сингапур, Нью-Йорк или Москву, а другая — любой город-миллионник.

Не нужно «домысливать», нужно четко определить. «Я хочу вам доказать... и под этим давайте понимать следующее...». В противном случае дискуссия часто переходит в жесткий деструктивный спор или даже конфликт, собеседники говорят абсолютно о разных вещах, думая при этом, что спорят об одном и том же. Возьмите за привычку в любых переговорах, в любой полемике и споре, да и вообще в любой коммуникативной ситуации сначала определять, о чем идет разговор. В противном случае вам придется иметь дело с «неопределенностью тезиса».

2. Тезис должен оставаться неизменным на протяжении всего доказательного процесса.



Тезис не должен меняться. Следует избегать ситуаций, о которых говорят: «Начали за здоровье, а закончили за упокой». Вы не поверите, как часто предмет обсуждения теряется в процессе доказывания. Выступающий начинает с одного суждения, а после долгой и сложной нити рассуждений приводит аргументы в пользу уже абсолютно другого утверждения. В результате возникает логическая ошибка, которая называется «потеря тезиса». Потеря происходит по невнимательности. Хотя многие ораторы делают это не случайно, а намеренно. В таком случае это уже не ошибка, а логическая уловка — «подмена тезиса». Чувствуете разницу между «потерей» и «подменой»? Отличие в умысле, а сущность одна.

В связи с этим в рамках структурированной линии аргументации я прошу каждый аргумент резюмировать одним и тем же тезисом, чтобы не терять нить рассуждений.

Иногда трансформации тезиса носят практически неуловимый характер. В таком случае мы имеем дело со сложной логической ошибкой: «сужение или расширение тезиса». Кажется, что говорим все о том же, но смысловая нагрузка уже другая. В «Дебат-клубе», например, есть замечательная тема: «Санкт-Петербург лучше Москвы». Случается, что участник в своей речи анонсирует тезис и аргументы, а в итоге завершает словами: «Итак, мы с вами убедились, что жить в Питере намного лучше, чем в Москве». Стоп! Вы выступили здорово, конечно, но «Питер лучше Москвы» — вовсе не то же самое, что «Жить в Питере лучше, чем в Москве». Произошло сужение тезиса.

Практика показывает, что обнаружить сужение или расширение тезиса достаточно сложно. При этом все ошибки, связанные с изменением исходного тезиса, очень часто встречаются в повседневной жизни. Поэтому очень важно держать в голове исходный тезис и внимательно следить, не поменялся ли он.

Законы аргумента

Теперь обратимся к законам, которые определяют, каким должен быть аргумент для доказывания тезиса. Я расскажу вам о четырех несложных законах и ошибках, которые возникают в случае их несоблюдения.

1. Аргументы должны представлять собой истинные суждения.



Чтобы доказать тезис, мы должны использовать истинные аргументы. Если мы будем использовать ложные аргументы, разрушится причинно-следственная связь и смысл аргументации пропадет. В таком случае аргументы перестанут быть доказательной базой для тезиса.

Если аргумент ложный, в рассуждениях возникает ошибка под названием «умышленное заблуждение». Правда, слово «умышленное» немного неуместно, на мой взгляд, поскольку человек, предлагающий ложный аргумент, может быть уверен в его истинности. Так или иначе, это будет ошибка.

Давайте проверим себя. Ответьте на вопрос: какой тактикой отрицания лучше воспользоваться, если в речи оппонента допущено «умышленное заблуждение»?

2. Аргументы не должны быть голословными.



Если оратор использует пусть истинные, но недоказанные, необоснованные аргументы, возникает ошибка, известная под названием «предвосхищение оснований». Имеется в виду, что истинность аргумента не устанавливается, а лишь предвосхищается.

Большинство тех случаев, когда полемист использует только фабулу аргумента, попадают в категорию «предвосхищение оснований». Поэтому любой аргумент должен быть снабжен поддержками, примерами и картинками. В доказательство тезиса «Нужно принять этот проект» приводится аргумент: «Потому что он выгоден». Почему он выгоден? На основании чего это утверждается? Где подтверждения? Где обоснования? Где примеры?

Вопрос. Какую тактику отрицания необходимо использовать, если в речи оппонента

допущено «предвосхищения оснований»?

3. Аргументы не должны противоречить друг другу.



Если аргументы вступают в конфликт друг с другом, возникает «противоречие аргументов», еще одна логическая ошибка. При этом хочу обратить ваше внимание на то, что противоречие может быть не только между фабулами аргументов, но и между их поддержками, примерами, картинками и даже их философиями.

Например, выступающий говорит, что мы не должны ориентироваться на Запад, а спустя какое-то время для доказательства своего аргумента приводит европейскую статистику и сравнивает Россию с Европой. Знакомая ситуация? Подобный случай — пример явного «противоречия аргументов».

Не так давно в моей программе «Две правды», которую я вел в прямом эфире на федеральной радиостанции, был гость, который утверждал, что стереотипы мешают развитию нашей страны. Однако спустя 15 минут, отвечая на звонок радиослушателя, заявил следующее: «Я считаю, что каждый должен заниматься своим делом. И женщина не должна лезть в политику. Женщина должна заниматься семьей, хранить домашний очаг, воспитывать детей. Вот тогда у нас будет гармония в государстве!» Так противник стереотипов неожиданно обернулся их глашатаем. Двойка вам, батенька, по логике!

Кажется, что обнаружить такую логическую ошибку довольно легко. Но это только в теории, а на практике, чтобы заметить в словах противоречие, надо держать в голове все, что было сказано оппонентом.

Вопрос. Какую тактику отрицания необходимо использовать, если в речи оппонента допущено «противоречие аргументов»?

4. Количество аргументов должно быть достаточным для доказывания тезиса.



Последний закон построения аргументов говорит о том, что для доказывания тезиса аргументов должно быть ни много, но и ни мало. В первом случае возникает ошибка, которая называется «чрезмерное доказательство», во втором — «недостаточность аргументов».

В отличие от подхода, принятого в формальной логике, я приведу количественные характеристики понятий «много» и «мало». Чаще всего о «чрезмерном доказательстве» можно говорить в том случае, если аргументов оказывается больше пяти, а о «недостаточности» — если их меньше трех.

Вспоминается мое любимое высказывание: «Сила аргументов не в числе, а в весомости» («Argumenta ponderantur, non numerantur»). Лишние, небрежно подобранные аргументы лишь ослабляют позицию, в результате чего все доводы только путают оппонента или аудиторию и попадают в «корзину». Кроме того, на практике ошибка «чрезмерное доказательство» часто приводит к «потере тезиса».

Если же вам говорят «Чем вы еще подтвердите свои слова?» — это верный признак «недостаточности аргументов».

Вопрос. Какую тактику отрицания лучше использовать, если в речи оппонента имеет место «чрезмерное доказательство» или «недостаточность аргументов»?

Закон причинно-следственной связи

Теперь давайте рассмотрим третью составляющую аргументации — логическую связь между тезисом и аргументом. Напомню, что в теории аргументации она часто называется «демонстрация». Для причинно-следственной связи действует только один закон. Поскольку речь идет о связи тезиса с аргументами, то этот единственный закон можно сформулировать так:

Между тезисом и аргументом ДОЛЖНА БЫТЬ четкая, понятная, ясная причинно-следственная СВЯЗЬ. Тезис должен логически вытекать из аргументов.



Ключевое условие — «связь должна быть». А вот эпитеты вы можете подбирать самостоятельно: понятная всем, очевидная, ясная, точная, однозначная, логичная и т.д. Если из аргумента не вытекает тезис, значит, мы имеем дело с самой распространенной в логике ошибкой, которая называется «мнимое следование».

Очень часто оказывается, что за выражениями «отсюда следует», «в итоге имеем», «таким образом», «итак», «следовательно», «и значит», «поэтому» нет ничего, кроме слов, отсутствует всяческая логическая связь. «Сахар подешевел (*аргумент*), и значит, экономика России пошла на подъем (*тезис*)». Какая здесь связь между тезисом и

аргументом? Разве из этого аргумента следует истинность тезиса? Конечно, нет. «Он последним видел жертву (*аргумент*), следовательно, именно он убил ее (*тезис*)». На каком основании сделан этот вывод? Какая здесь логика? Тот факт, что подозреваемый видел жертву последним, вовсе не означает, что именно он ее убил. Ее мог убить кто угодно. «Кофе полезно в малых дозах, значит, чем больше его пить, тем лучше». Позвольте, но то, что верно при определенных условиях, вовсе не является таковым всегда и везде. Во всех этих случаях мы имеем дело с ошибкой «мнимое следование».

Рискуя вызвать недовольство сторонников строго научного изложения логики, я в рамках обсуждения ошибок причинно-следственной связи приведу еще одну, которая называется «круг в доказательстве». Почему может возникнуть недовольство? Потому что в формальной логике ее относят к ошибкам аргумента, а мне кажется, что ее уместнее было бы упомянуть именно среди ошибок причинно-следственной связи. Здесь все-таки представлен авторский взгляд, так почему я не могу себе этого позволить? Тем более что идентифицировать ее в рамках анализа причинно-следственной связи гораздо проще, это доказано опытом проведения тысячи тренингов по аргументации.

«Круг в доказательстве» возникает, когда аргумент и тезис идентичны или полностью совпадают. «В России увеличилось число ДТП, потому что на улицах нашей страны стало значительно больше аварий». «Бог существует, потому что так сказано в Библии, а Библия есть слово Божье». «В доме надо иметь библиотеку, потому что в доме должны быть книги». Как говорится, масло масляное. Правило демонстрации в логике утверждает, что из аргумента должен вытекать тезис: $A \rightarrow T$. А в «круге» получается следующее: $A = T$, аргумент и тезис совпадают полностью. Вот почему я отношу эту ошибку не к аргументу (так как аргумент может быть верным), а именно к причинно-следственной связи.

На практике ошибка «круг в доказательстве» может иметь место, даже если равенство тезиса и аргумента не очевидно. Иногда аргумент изящно перефразируется, и создается ложное впечатление, что он абсолютно отличен от тезиса и связь между ними логична.

Вопрос. Какую тактику отрицания необходимо использовать, если вы заметили в речи оппонента «мнимое следование»?

Законы тезиса	ошибки
Тезис должен быть сформулирован ясно и точно, так чтобы спорящие стороны понимали его одинаково.	Неопределенность тезиса.
Тезис должен оставаться неизменным на протяжении всего доказательного процесса.	Потеря тезиса. Подмена тезиса. Сужение/расширение тезиса.

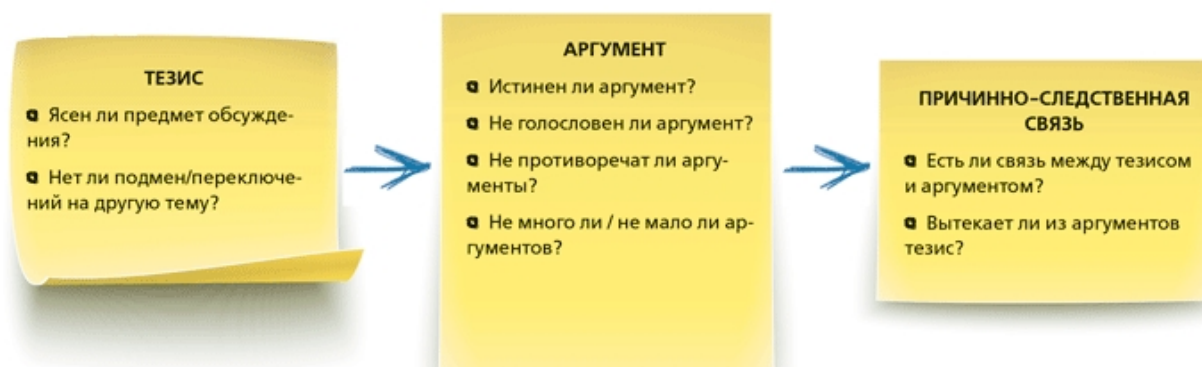
Законы аргумента	ошибки
Аргументы должны представлять собой истинные суждения.	Умышленное заблуждение.
Аргументы не должны быть голословными.	Предвосхищение оснований.
Аргументы не должны противоречить друг другу.	Противоречие аргументов.
Количество аргументов должно быть достаточным для доказывания тезиса.	Недостаточность аргументов. Чрезмерное доказательство.

Законы причинно-следственной связи	ошибки
Между тезисом и аргументом должна быть четкая, понятная, ясная причинно-следственная связь. Тезис должен логически вытекать из аргументов.	Мнимое исследование. Круг в доказательстве.

Как обнаруживать ошибки?

Может показаться, что это сделать сложно. На самом деле все просто, если знать, как строится поиск логических ошибок. Самое главное — в любом утверждении определить тезис и аргумент. Где причина, а где следствие. Если вы неправильно определили, где тезис, а где аргумент, то не сможете правильно определить все ошибки. Далее вы анализируете на предмет соответствия логическим законам сперва тезис, затем аргумент и только после этого смотрите, правильно ли выстроена причинно-следственная связь.

Могу предложить вам удобный алгоритм поиска логических ошибок:



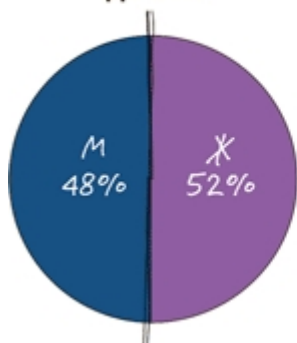
Женская или мужская логика?

Кто лучше дружит с логикой — мужчины или женщины? Этим вопросом задаются люди уже не одно столетие. И ответ, кажется, витает в воздухе. Сколько анекдотов существует про «женскую логику»? Сколько раз на дню мы сталкиваемся со стереотипом: логика — прерогатива мужчин? Я тоже решил заняться изучением этого вопроса и на протяжении 10 лет собирал результаты выполнения логических упражнений участниками моих тренингов.

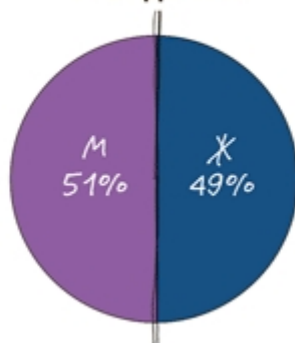


Теперь я хочу впервые поделиться результатами этого исследования, которые вас, вероятно, удивят. Итак, более 10 000 человек выполнили одно и то же задание (далее я предложу выполнить его и вам, а также пройти тест в рамках практикума к этой главе). Каковы же результаты? Они оказались удивительными.

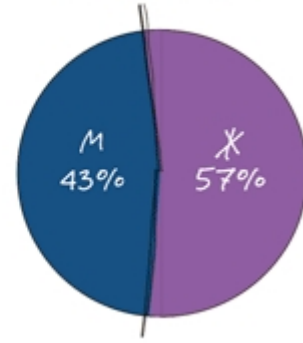
ПРАВИЛЬНЫХ ОТВЕТОВ
ДО 20%



ПРАВИЛЬНЫХ ОТВЕТОВ
ОТ 21 ДО 69%



ПРАВИЛЬНЫХ ОТВЕТОВ
ОТ 70 ДО 100%



Другими словами, самые высокие результаты показали именно женщины — 57% против 43%.

И все-таки, если отвечать на вопрос «Кто лучше дружит с логикой — мужчины или женщины?», правильный ответ будет таким: «Те, у кого лучше развито критическое мышление». И радует то, что критическое мышление можно и нужно развивать. В качестве первого шага предлагаю выполнить небольшое упражнение и пройти нехитрый тест.

Как вы думаете, каков ваш уровень критического мышления? Как у вас с логикой? Это можно легко проверить. Предлагаю вам интересное упражнение, которое поможет определить, насколько железная у вас логика.

Определите логические ошибки в каждом из приведенных примеров. Ошибок может быть несколько, поэтому ответ будет считаться правильным, если вы верно определили все (!) логические ошибки. Проверить себя можно в конце книги, в разделе «Ответы на практические задания». А пока не подглядывайте, выполняйте упражнение честно.

На всякий случай дам вам подсказку: чтобы правильно выявить все логические ошибки, сначала определите, где тезис, а где аргумент; что является причиной, а что — следствием. Готовы? Начали!

1. Можно я воспользуюсь вашим ксероксом, потому что мне нужно сделать копии своих документов?

Ошибки: _____

2. От одной-единственной свечи можно зажечь тысячи свечей, и жизнь ее не станет короче. Знаний не становится меньше, если ими делишься. Вы должны бесплатно делиться своими знаниями с людьми.

Ошибки: _____

3. «Незнание закона не освобождает от ответственности». Значит, знание закона освобождает от ответственности.

Ошибки: _____

4. В России возросло производство пива, потому что оно полезное.

Ошибки: _____

5. В России заметно возросло производство пива, потому что его стали больше производить.

Ошибки: _____

6. Если астрология — это шарлатанство, то как объяснить тот факт, что она существует на протяжении 2000 лет и продолжает развиваться? Если бы она не давала достаточно точных прогнозов, то давно исчезла бы.

Ошибки: _____

7. Если хорошо относиться к людям, то они тоже всегда будут относиться к вам хорошо.

Ошибки: _____

8. Надо иметь собственную библиотеку, потому что в доме должны быть книги.

Ошибки: _____

9. Ты должен работать больше, потому что настоящий мужчина обязан обеспечить своей семье достойное материальное содержание.

Ошибки: _____

10. Рекламный слоган: «Если вы хотите быть победителем, то должны тщательно ухаживать за своей кожей».

Ошибки: _____

11. — Почему вы считаете, что мир был кем-то создан?

— Но ведь не мог же он появиться сам по себе, из ниоткуда!

Ошибки: _____

12. Если он раньше заботился о нас, значит, и в дальнейшем на него можно положиться.

Ошибки: _____

13. Мы можем утверждать, что данный медицинский препарат эффективен, поскольку он оказывает интенсивное лечебное воздействие на организм.

Ошибки: _____

14. Консультации не помогают, потому что я могу назвать десять человек, которые ходили к психотерапевту, и ни одному из них не стало лучше.

Ошибки: _____

15. Все Герои Советского Союза награждались орденом Ленина. Иванов награжден орденом Ленина. Следовательно, Иванов — Герой Советского Союза.

Ошибки: _____

16. Вы руководитель, поэтому несете ответственность за случившееся!

Ошибки: _____

17. Ремни безопасности не могут предотвратить смерть в 100% случаев, поэтому не следует заставлять людей пристегиваться.

Ошибки: _____

18. Лекарство, принимаемое больным, есть добро. Чем больше делать добра, тем лучше. Значит, лекарств нужно принимать как можно больше.

Ошибки: _____

19. Земля может столкнуться с астероидом. Поэтому человечество должно предпринять все возможное для предотвращения этой опасности.

Ошибки: _____

20. Считаю повышение цен нецелесообразным из-за необходимости увеличения цены единицы товара.

Ошибки: _____

Ответьте на все предложенные выше задания, запишите свои ответы и сравните с правильными ответами в конце книги. После этого вы сможете определить, как у вас обстоят дела с критическим мышлением.

Правильных ответов от 0 до 3. С логикой у вас просто беда. Смотрите новости на «Первом канале», листайте глянцевые журналы и не беспокойтесь ни о чем. Вы — мечта любого манипулятора и политехнолога.

Правильных ответов от 4 до 6. Предлагаю перечитать книгу. Или хотя бы главу про логические законы. Соберитесь! Включите критическое мышление!

Правильных ответов от 7 до 10. Вы выполнили норматив. Именно такие результаты показывают в среднем участники моих тренингов. Так как тренинг «Гни свою линию» по аргументации прошли уже более 12 000 человек, я могу сказать, что результаты довольно достоверны. Именно это и есть средний уровень критического мышления в нашей стране. Но вряд ли это повод для гордости.

Правильных ответов от 11 до 17. Поздравляю, ваш уровень критического мышления выше среднего! Вас нелегко провести, вы везде можете заметить подвох в логике. Наверняка, вы профессионал в полемике или в переговорах.

Правильных ответов от 18 до 20. Вот у кого железная логика — так это у вас! Поздравляю! Вы показали настоящий класс. Людей, набравших такие результаты, на моих тренингах не более 3%. Это большая редкость!

Заключение

Вот и подошло к концу наше интересное путешествие в мир аргументации и убеждения. Я искренне надеюсь, что многое из того, что вы замечали или использовали раньше по наитию, интуитивно, теперь обрело четкую форму и сложилось в целостную систему.

СИСТЕМА — вот что я хочу вам передать, это самое главное впечатление, которое должно сложиться у вас после прочтения этой книги, по крайней мере я рассчитываю на это. Аргументация и убеждение не требуют ни особого дара, ни таланта. Это система приемов, методов и тактик. Почти что военная стратегия. И этой стратегией может овладеть каждый. Главное в этом деле — практика.

Поэтому я искренне советую вам практиковаться, практиковаться и еще раз практиковаться. Не старайтесь применить все полученные знания одновременно. Их для этого слишком много. Об том свидетельствует мой десятилетний опыт каждодневных тренингов, практики и исследований. Опыт, которым я хочу с вами поделиться. Все для того, чтобы было больше результативных переговоров, интересных, жарких и, самое главное, честных споров. Споров по существу, споров конструктивных, логичных и здравых.

Нам ничего не мешает продолжить общение дальше. Делюсь полезными контактами в электронном пространстве:

www.nepryakhin.ru

Персональный сайт, на котором можно следить за моей деятельностью или подписаться на блог, в котором я каждую неделю публикую новые полезные статьи.

nikita@nepryakhin.ru

Это мой персональный имейл, и на все письма, приходящие туда, я отвечаю лично. Не очень оперативно, но обязательно отвечаю. Если у вас есть вопрос, желание высказать свое мнение по поводу книги — пишите, я буду очень рад.

www.youtube.com/nepryakhin

Это мой канал на «Ютубе». Посмотрите мой учебный фильм «Убеждай и побеждай», который был снят по мотивам этой книги. Посмотрите его спустя недельку после прочтения книги. Вы удивитесь тому, как быстро и системно усваивается теория.

www.facebook.com/nepryakhin

Это мой аккаунт в «Фейсбуке», единственной социальной сети, которую я посещаю. Если хотите быть всегда на связи, добро пожаловать.

www.debateclub.ru

Это сайт «Дебат-клуба», который я уже много лет провожу в Москве. Если вы хотите применить полученные знания на практике, приходите, мы будем очень рады принять нового участника в нашу дружную компанию.

www.business-speech.ru

Это сайт моей тренинговой компании. Если вы хотите усовершенствовать свои коммуникативные навыки и умения, приглашаю вас принять участие в наших тренингах и мастер-классах.

Я хочу выразить огромную благодарность всем своим клиентам, партнерам и участникам тренингов за бесценный опыт, интересные примеры и каверзные вопросы. За возможность на протяжении десяти лет жить темой убеждения и аргументации, каждый раз находя в ней новые нюансы. Спасибо вам!

Спасибо моему любимому издательству за предоставленную возможность на протяжении многих лет делиться своими мыслями и идеями!

Спасибо моему дорогому и любимому ЧИТАТЕЛЮ!

До встречи! Я искренне желаю вам всегда УБЕЖДАТЬ и ПОБЕЖДАТЬ!

Никита
2010–2014

Непряхин

ОТВЕТЫ НА ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Глава 9. «Тактики отрицания»

Задание 1.

1. Удар по П, Пр, К.
2. Удар по А.
3. Удар по Ф.
4. Удар по П, Пр, К.
5. Удар по П, Пр, К.
6. Удар по Ф.
7. Удар по логике.
8. Тактика необеспеченности.
9. Доведение до абсурда.
10. Плохой механизм реализации.
11. Удар по А.
12. Удар по Ф.
13. Удар по Ф.
14. Удар по А.
15. Удар по логике.

Задание 2.

1. Вариант: «Давайте думать прежде всего о доступности этих дорог. Вы хотите, чтобы платные автобаны были доступны только обеспеченным слоям населения? А как же обычный человек?»
2. Вариант: «Не очень понимаю, при чем тут опыт зарубежных стран? По вашей логике получается, что мы должны копировать все, что там происходит. Вот в Испании сейчас массовые забастовки. Вы и в этом предлагаете брать с них пример?»
3. Вариант: «Прежде чем так говорить, приведите, пожалуйста, конкретные данные. Вы откуда это взяли? Где официальная аналитика? Или это просто ваше мнение?»
4. Вариант: «Неправда. Простого заучивания исторических дат недостаточно. ЕГЭ состоит не только из тестовых заданий. Система оценки знаний направлена на то, чтобы выявить, насколько ученик способен думать, анализировать, находить самое правильное решение.

В ЕГЭ есть блок самостоятельного письменного изложения своих мыслей».

5. Вариант: «Прекратите... Никакого вреда не будет, если установить родительский контроль!»

6. Вариант: «Может быть и так, но это не означает, что Интернет — зло. В книгах тоже много неправды, но вы же не будете утверждать, что книги — источник зла».

7. Вариант: «При чем здесь обман? Это же шоу. Кому захочется смотреть на статично стоящего артиста, поющего вживую? Всем хочется зрелищ! Артист попросту не может петь живьем, если ему приходится постоянно двигаться, танцевать. Вы хотите яркого зрелища или согласны слушать отдышку певца?»

8. Вариант: «Вы преувеличиваете. А как же шоу “Голос”? Там нет фонограммы. У кого есть талант, тот пробьется. Взять хотя бы YouTube. Если человек талантливый, его обязательно заметят!»

9. Вариант: «Вы знаете, я тоже могу на любое предложение отвечать: “Пустая трата времени”. Если бы вы обосновали свое мнение, я бы, возможно, поверил. А так — нет!»

10. Вариант: «Вы правы! Я так и представляю: захожу на сайт знакомств, а там сплошь фотографии Анджелины Джоли и Брэда Питта! Сплошной обман! И тут я понимаю: это всемирный заговор, направленный против меня!»

Глава 10. «Законы логики»

1. «Круг в доказательстве».

2. «Мнимое следование».

3. «Мнимое следование».

4. «Умышленное заблуждение» в аргументе, а в результате «мнимое следование» в причинно-следственной связи.

5. «Круг в доказательстве».

6. Тезис «Астрология — не шарлатанство».

- В 1-м аргументе «существует 2000 лет» — «мнимое следование».

- Во 2-м аргументе «продолжает развиваться» — «предвосхищение оснований» и «мнимое следование».

- В 3-м аргументе «дает достаточно точные прогнозы» — «от сказанного с условием к сказанному безусловно» в причинно-следственной связи.

7. «Мнимое следование».

8. «Неопределенность тезиса».

- Библиотека в значении «совокупность книг» дает ошибку «круг в доказательстве» в причинно-следственной связи.

- Библиотека в значении «место для хранения книг» дает ошибку «предвосхищение

оснований» в аргументе. И кто сказал, что книги в доме должны быть?

9. «Предвосхищение оснований» в аргументе, «мнимое следование» в причинно-следственной связи.

10. Переформулируем фразу с использованием совершенного времени: «Вы — победитель, потому что тщательно ухаживали за своей кожей» — ошибка «мнимое следование».

11. Переведем диалог в утверждение: «Мир был кем-то создан, потому что он не мог появиться сам по себе, из ниоткуда».

Ошибки: в аргументе — «предвосхищение оснований», в причинно-следственной связи — «мнимое следование».

12. «Мнимое следование».

13. «Круг в доказательстве» в причинно-следственной связи, в аргументе — «предвосхищение оснований».

14. «Мнимое следование».

15. «Мнимое следование».

16. «Мнимое следование».

17. «Мнимое следование».

18. В аргументе — «предвосхищение оснований», в причинно-следственной связи — «мнимое следование».

19. В аргументе — «предвосхищение оснований», в причинно-следственной связи — «мнимое следование».

20. «Круг в доказательстве».

Почему даны ответы не на все задания?

В моей предыдущей книге «Убеждай и побеждай» ответов не было вовсе. Поймите меня правильно, на некоторые вопросы нельзя ответить однозначно. Аргументация, убеждение и коммуникация — это не алгебра и не геометрия. Здесь не может быть единственно верных ответов. В книге даны подробные описания приемов и тактик. Задача читателя — применить их в предложенных упражнениях, опираясь на свое видение ситуации и собственный коммуникативный опыт, чтобы отточить свои навыки. Ответы могли бы породить недоверие к собственному мнению.

[1] Здесь и далее мы будем обозначать: «Фа» — фабула аргумента, «П» — поддержка, «Пр» — пример, «К» — картинка, «Ф» — философия убеждения.

[2] Я выделяю два вида убеждения: утверждение и отрицание. Под утверждением мы будем понимать приведение аргументов для доказывания тезиса и правоты своей позиции или мнения. Под отрицанием — ответы на утверждение, то есть приведение контраргументации на доводы оппонента.

Руководитель проекта *А. Деркач*

Корректор *Е. Аксёнова*

Дизайн *В. Молодов*

Арт-директор *С. Тимонов*

© Непряхин Н., 2015

© ООО «Альпина Пабlishер», 2015

© Электронное издание. ООО «[Альпина Пабlishер](#)», 2015

Непряхин Н.

Аргументируй это! Как убедить кого угодно в чем угодно / Никита Непряхин. — М.: Альпина Пабlishер, 2015.

ISBN 978-5-9614-3647-1

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.