

**ДЕПУТАТУ**

---

**ГОСУДАРСТВЕННОЙ ДУМЫ:  
КАК УБЕЖДАТЬ  
В СВОЕЙ ПРАВОТЕ**

**Профессиональный психолог о  
практических приемах убеждающего  
воздействия не только на заседаниях в  
Думе, Законодательных Собраниях,  
но и при иных обстоятельствах,  
когда депутату необходимо добиться,  
чтобы была принята его позиция.**



**Доктор психологии, профессор  
А.Ю. Панасюк**

Москва, 2006

О психологических приемах и правилах убеждающего воздействия на людей, о стратегии и тактике ведения дискуссии как в зале заседания Государственной Думы, Законодательных Собраниях, так и в комитетах, комиссиях и в кулуарах; о техниках выступления депутата перед разными аудиториями; о психологии аргументации своей позиции и контраргументации; о подводных рифах при убеждении и о том, как их обойти — об этих и о других проблемах в книге доктора психологических наук, профессора, руководителя Психологической службы Российской правовой академии А.Ю. Панасюка. Эта книга предназначена в первую очередь депутатам Государственной Думы, депутатам региональных Законодательных Собраний, а также кандидатам в депутаты, помощникам депутатов, аппарату Думы, Собраний - всем, кто связан с работой депутатов, а также всем тем, кому часто приходится с трибуны или в кабинете убеждать людей в своей правоте.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

### ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ

#### ГЛАВА I. ПОГОВОРИМ О ВАШЕЙ СТРАТЕГИИ УБЕЖДЕНИЯ

- 1.1. Кого и когда Вам, как депутату, приходится убеждать
- 1.2. У Вас есть возможность выступить... Когда этого делать не следует
  - 1.2.1. Цель его выступления – стремление к самоутверждению
  - 1.2.2. Цель его выступления – сообщить о своей точке зрения.
  - 1.2.3. Цель Вашего выступления – изменить их настрой

#### ГЛАВА II. СРЕДСТВА ДОСТИЖЕНИЯ ВАШЕЙ ЦЕЛИ. О ВОЗМОЖНЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОШИБКАХ

- 2.1. «Главное – достичь взаимопонимания!», или О первой распространенной ошибке
- 2.2. «Люди часто не понимают друг друга», или О второй распространенной ошибке.
- 2.3. «Понять — не значит принять» – золотое правило убеждающей коммуникации
- 2.4. Убеждать, чтобы приняли, а не только чтобы поняли Вашу позицию

#### ГЛАВА III. СОВРЕМЕННЫЕ ПСИХОТЕХНОЛОГИИ УБЕЖДАЮЩЕГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

- 3.1. Приемы привлечения внимания
  - 3.1.1. Учет феномен «края», или О «магической» роли первых фраз выступления
  - 3.1.2. Не говорите, а разговаривайте
  - 3.1.3. Когда нужно «читать по бумажке»
  - 3.1.4. Не затрудняйте восприятие Вашей идеи
  - 3.1.5. Воздействуйте на них своим взглядом
  - 3.1.6. Когда Ваша паравербалика Вас может подвести
- 3.2. Приемы воздействия на чувства, или Психотехники расположения людей к себе

- 3.2.1. Люди не объективны!!!
- 3.2.2. Закон принятия Вашей позиции
- 3.2.3. О приемах расположения людей к себе
- 3.3. Приемы рационального воздействия, или Психотехники аргументации
  - 3.3.1. Когда «Я», когда «ВЫ», когда «МЫ»?
    - 3.3.2. «Личный интерес – прежде всего!», или О чьих интересах Вы говорите, убеждая других?
    - 3.3.3. Вместо утверждения — вопрос!
    - 3.3.4. Упреждать или не упреждать?
    - 3.3.5. Как располагать доказательства?
    - 3.3.6. Итак: как грамотно предъявлять свои доказательства
- 3.4. Приемы контраргументации, или Как эффективно и эффектно возражать
  - 3.4.1. Почему он решил с Вами спорить?
  - 3.4.2. Иллюзия и память, или Как избавиться от иллюзии запоминания.
  - 3.4.3. С чего начинать ответ оппоненту, или Прием «Да — но»
  - 3.4.5. Конец — делу венец, или Психотехника завершения выступления

## **ГЛАВА 1У. ЕСЛИ ВАМИ НАЧИНАЮТ МАНИПУЛИРОВАТЬ... ИЛИ О СПОСОБАХ ЗАЩИТЫ ОТ МАНИПУЛЯТИВНЫХ ПРИЕМОВ ВОЗДЕЙСТВИЯ**

- 4.1. Способы защиты от манипуляций в ходе диалога
  - 4.1.1. *Манипулятивные приемы игнорирования (блокировки) Ваших аргументов*
    - 4.1.1.1. Защита от манипулятивного приема «Перевод разговора на другую тему»
    - 4.1.1.2. Защита от манипулятивного приема «Анекдот»
    - 4.1.1.3. Защита от манипулятивного приема «Глушение»
    - 4.1.1.4. Защита от манипулятивного приема «Мнимое забывание аргументов»
  - 4.1.2. *Манипулятивные приемы опровержения (девальвации) Ваших аргументов*
    - 4.1.2.1. Защита от манипулятивного приема «Опровержение Ваших аргументов ссылкой на Ваши слова с иной их интерпретацией»
    - 4.1.2.2. Защита от манипулятивного приема «Опровержение Ваших аргументов приписыванием Вам того, что Вы не говорили»

4.1.2.3. Защита от манипулятивного приема «Опровержение Ваших аргументов упреком, что Вы «вот ни слова не сказали о...»»

4.1.2.4. Защита от манипулятивного приема «Опровержение Ваших аргументов ссылкой на формально действительную Вашу некомпетентность в этой области знания»

4.1.2.5. Защита от манипулятивного приема «Опровержение Ваших аргументов ссылкой на авторитетную цитату»

*4.1.3. Манипулятивные приемы «аргументирования»*

4.1.3.1. Защита от манипулятивного приема «Заговаривание»

4.1.3.2. Защита от манипулятивного приема «Перевод стрелки»

*4.1.4. Манипулятивные приемы провоцирования конфликта*

4.1.4.3. Защита от манипулятивного приема «Мелкие уколы»

4.1.4.4. Защита от манипулятивного приема «Явное оскорбление»

4.2. Способы защиты от манипуляций со стороны председательствующего

*4.2.2. Манипулятивные приемы проведения нужной председательствующему формулировки*

4.2.1.1. Защита от манипулятивного приема «Давление авторитетом»

4.2.1.2. Защита от манипулятивного приема «Управление временным регламентом»

4.2.1.3. Защита от манипулятивного приема «Управление порядком голосования»

4.2.1.4. Защита от манипулятивного приема «Задержка документов»

4.2.1.5. Защита от манипулятивного приема «Утомление»

*4.2.2. Манипулятивные приемы препятствования обсуждению нежелательного вопроса*

4.2.2.1. Защита от манипулятивного приема «Накаливание страстей»

4.2.2.2. Защита от манипулятивного приема «Перерыв в обсуждении»

4.2.2.3. Защита от манипулятивного приема «Призыв к краткости»

Заключение

## ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ

...Шло очередное пленарное заседание Государственной Думы. Рассматривалась кандидатура на один из высших руководящих постов; выступающие депутаты говорили как о достоинствах кандидата, так, и о его недостатках, вспоминали его прошлые заслуги и его промахи, но большинство депутатов заканчивали свое выступление предложением одобрить эту кандидатуру, хотя было одно или два выступления, в которых эта кандидатура не поддерживалась. Обсуждение шло к концу. И настрой большинства депутатов был в общем-то в пользу кандидата, это чувствовалось по реакции зала. Но вот слово взял один из последних выступающих — депутат П., и через пять минут настрой депутатов резко изменился. Нет, выступающий не привел данных о «темном прошлом» кандидата. Такого прошлого не было. Не привел он и фактов, о которых присутствовавшие не знали. Все негативные стороны деятельности кандидата, о которых он говорил, были всем известны. Но депутат П. сумел *так* о них сказать, *так* воздействовать на аудиторию, что добился того, чего не смогли добиться те двое, кто выступал против — добиться, чтобы большинство депутатов приняли его сторону — не утверждать на данный пост этого кандидата. Голосование подтвердило этот резко изменившийся настрой в зале: кандидатура была отклонена.

Что же произошло? Как, какими средствами повлиял он на аудиторию, изменил ее ориентацию, изменил позицию большинства? Было бы понятно, если бы он привел новые (негативные) факты. Но ничего нового, что не было бы известно, он не сказал! Как же тогда?

Многие думают, что убедить человека можно только конкретными примерами, данными, фактами, наконец — логикой. Приведи неотразимые аргументы, сделай логичными выводы — и можно обеспечить себе победу! А можно ли убедить, не приводя новых фактов, новых данных, неотразимых аргументов?

Давайте допустим, что Ваши факты — не новость для других, Ваши доказательства для всех — очевидны, Америку не открывают и поэтому слушающих на свою сторону не перетягивают. И тем не менее у Вас есть средство для того, чтобы склонить людей на свою сторону, склонить принять *Вашу* позицию. Этим средством и воспользовался депутат П. Не будем пока судить, правильно или не правильно, что депутаты забаллотировали кандидата. С точки зрения П., это решение было единственно правильным. И для достижения своей цели («Такой человек не может руководить данным комитетом... я в этом свято убежден»), для того, чтобы отстоять свою пози-

цию, в которой у него *не было сомнений*, он использовал это средство. И его позиция победила.

Что же это за средство, что же это за прием?

Ну, во-первых, им был использован не один прием, а несколько. А во-вторых, я, конечно, мог бы назвать эти приемы прямо сейчас (о них мы будем обязательно говорить в этой книге), но тогда бы ничего не получилось...

- Это почему же, автор?

- А потому, уважаемый мой оппонент, что всё должно доказываться, а не декларироваться.

— Но тогда о чем же Вы собираетесь нам рассказывать в этой книге?

— О технике убеждающей коммуникации.

— ???

— О способах и приемах, с помощью которых люди завоевывают сторонников своей идеи, о приемах привлечения какого-либо человека или группы людей, аудиторию на свою сторону, о приемах убеждения или — убеждающего воздействия. Короче, о психологической науке, о той ее отрасли, которая у нас только в стадии становления — о психологии риторики или — о психологии убеждающей коммуникации.

— Послушаешь Вас, так всё надо делать по науке. А разве жизнь — это не самый лучший учитель?

— Возможно. Тогда обратимся к практике. Предлагаю Вашему вниманию начало выступления одного из депутатов: «Коллеги! Я тоже ознакомился с внесенным группой депутатов предложением. Прежде всего, не понравилась мне сама идея этого предложения, и сейчас я это докажу...». А что *Вам*, уважаемый мой оппонент, не понравилось в этом выступлении? Верно. Самоуверенность — «сейчас докажу». Но этот минус — на поверхности, и не о нем речь. В этом выступлении есть еще два подводных рифа, которые будут препятствовать принятию доказательств депутатами. Эти рифы не видны сразу, но они есть, и если бы даже не было самоуверенного «сейчас докажу», то все равно принятие его позиции блокировалось бы на уровне подсознания. И чтобы снять эти барьеры, необходимы дополнительные усилия. Эти рифы хорошо видны профессиональному психологу, но о них должен знать и каждый выступающий.

— А разве можно этому научиться — учитывать все эти подсознательные вещи? Ведь если уж не дано быть оратором, так не дано!

— Возможно, Вы и правы. Но не будем спешить...

Вспомните, не приходилось ли Вам сталкиваться с людьми, которые каким-то, не всегда понятным, способом, умели захватить аудиторию своим выступлением, и не просто захватить, а получить ее поддержку, завоевать большинство голосов. Наверное, видели что-то подобное (а мировая история знает не мало таких примеров, и даже история последнего времени).

Одни о таких людях презрительно говорят: «Демагог!» (Может и «демагог», но свою поправку он все-таки провел. *Умеет.*). Другие считают, что он «просто мастер говорить!» (Обратите внимание: не «*любитель* поговорить», а «*мастер* говорить»). А третьи констатируют со вздохом: «Божий дар!», и констатируют без всякой надежды приблизиться к такому мастерству. «Если уж не дано, так не дано».

А между прочим, этому учат. Таких мастеров готовят, например, на специальных курсах по технике психориторики. Если Вы читали в свое время весьма популярную книгу Дейла Карнеги, то у него говорилось о таких первых курсах для американских менеджеров (как давно это было!). А о том, что технике убеждающего воздействия научиться можно, свидетельствует только один факт: американские бизнесмены за такую учебу платили и платят не только долларами, но и... временем. А время — это мерило ценностей.

Если у Вас порой возникают трудности при убеждении других людей, если Вы бываете нередко разочарованы тем, что Ваш оппонент (и правда «демагог», как хитро умеет располагать к себе!) сумел перетянуть на свою сторону депутатское большинство (пусть только на заседании комитета) и Ваше предложение не прошло, и если при этом Вы хотите овладеть мастерством отстаивать свои позиции и побеждать (а не поставили на себе крест), если хотите добиваться, чтобы Вашу точку зрения люди принимали, то эта книга — для Вас.

Открыв и просмотрев оглавление, Вы узнаете, что есть, оказывается, специальные правила аргументации, например, как располагать свои доказательства, с какого аргумента следует начинать, а каким — заканчивать. Вы получите ответы на вопросы, почему в прошлом Вашем выступлении Ваши бесспорные аргументы не захватывали аудиторию и благодаря каким приемам их можно было бы сделать не только доходчивыми, но и притягивающими.

Читая эту книгу, Вы узнаете, что, оказывается, быть понятым — это далеко не самое главное, когда Вы убеждаете другого человека, допустим, своего оппонента; Вы проникните в «тайну» психологической формулы: «Понять — не значит принять», и не только узнаете, почему люди не всегда принимают Вашу сторону, но — главное — как, какими приемами достичь



принятия ими Вашей позиции. И окажется вдруг, что Вы, человек умудренный большим жизненным опытом, когда-то что-то о некоторых из этих приемов слышали, правда, тогда считалось, что это «дань буржуазной науке» — учить специальным приемам воздействия на людей с помощью психориторики, учить воздействовать не только на сознание людей, но и на их подсознание.

Вашему вниманию будут предложены не только приемы аргументирования Вашей позиции, но и технические средства контраргументации, приемы опровержения аргументов Вашего оппонента.

Найдете Вы в книге и описание некоторых правил расположения к себе человека, который не настроен к Вам положительно, но которого очень нужно убедить в своей точке зрения (особенно в тех случаях, когда от того, как он будет голосовать, что поддерживать, может зависеть позиция и других депутатов. Так бывает, и нередко). Но раздел этот в книге будет кратким потому, что подробное описание этих приемов и их психологических механизмов дано в другой книге автора, которая целиком посвящена проблеме формирования позитивного отношения людей к себе<sup>1</sup>.

Вы узнаете также об одном из девизов дипломатов и обнаружите, что он вполне подходит и к Вашей деятельности депутата, ибо и Вам приходится вести порой очень тяжелые переговоры.

Особое внимание в этой книге будет уделено обучению приемам защиты от манипулятивных воздействий. Ваш партнер по диалогу, понимая несостоятельность своей позиции, но не желая в этом признаться, нередко будет осознанно или неосознанно прибегать к некорректным приемам ведения дискуссии и... выигрывать, если Вы не знаете средств защиты от приемов манипулирования.

...Итак, завтра на депутатской комиссии Вам предстоит отстаивать свою точку зрения. И Вы будете это делать уже не как любитель, а как профессионал: Вы выстроите в правильную цепь все свои аргументы, Вы позаботитесь, чтобы в начале фразы были именно такие-то слова, а не другие, Вы готовы к контраргументам и знаете, с чего начинать... Но чтобы это было действительно на профессиональном уровне, чтобы не услышать в ответ на свои слова гул неодобрения, а тем более — неуместные хлопки — начните с первого раздела этой книги, с ответов на вопросы: почему Вас не всегда слушают и слышат, кто виноват в этом или в чем причина этого, и профессионально ли Вы ставите перед собой задачу, выходя на трибуну, т. е. начните с общих правил и принципов убеждающего воздействия. И тогда

---

<sup>1</sup> *Панасюк А.Ю.* Как убеждать в своей правоте: Современные психотехнологии убеждающего воздействия. — 3-е изд. — М.: Дело, 2004.

будут понятны частные приемы и частные правила техники такого воздействия.

Итак — о Вашей стратегии убеждения людей.

## ГЛАВА I. ПОГОВОРИМ О ВАШЕЙ СТРАТЕГИИ УБЕЖДЕНИЯ

### 1.1. Кого и когда Вам, как депутату, приходится убеждать

Начнем с того, что есть немало ситуаций в работе депутата, когда он берет слово вовсе не для того, чтобы кого-либо убеждать. Например,

- а) он просто задает вопрос (докладчику, председателю),
- б) он дает информацию типа объявления («заседание комиссии состоится в...»),
- в) дает, допустим, юридическую справку («информирую в соответствии с действующим законодательством... подобная формулировка правомерна...»),
- г) когда депутату поручили сделать сообщение о ситуации, например, с железнодорожным транспортом в данном регионе. Выполняя это поручение, депутат не обязан вносить предложение по изменению ситуации. Ему было ПОРУЧЕНО лишь проинформировать.

Но все-таки по мнению тех депутатов, с которыми автор обсуждал эти вопросы, депутату приходится кого-либо в чем-либо убеждать чаще, чем просто информировать. Как сказал один из депутатов, «...проще сказать, когда нам не приходится убеждать. А убеждать приходится чуть ли ни каждый день. Даже собственную жену, которая так и не смирилась с моим депутатством».

Вот неполный перечень тех ситуаций, когда, выступая, приходится убеждать:

- а) выступление с трибуны пленарного заседания Совета, когда Вы, уважаемый депутат, вносите предложение или критикуете что-либо;
- б) выступление с трибуны заседания комиссии или комитета;
- в) когда Вы ведете заседание (такое возможно) и Вы убеждаете депутатов, что регламент — это... (в общем — сами знаете);
- г) во время работы в подкомиссии над проектом, когда в жарких спорах Вы шлифуете каждое слово;
- д) в кулуарах, когда Вы пытаетесь убедить лидера одной из групп депутатов, чтобы он не голосовал против такого-то предложения;
- е) когда Вы убеждаете своего посетителя (во время приема), что, допустим, он просто ошибся дверью: по вопросу о трудовом стаже для пенсии надо обращаться к... «А вот если там Вас откажут выслушать, а они, поймите, обязаны это сделать, вот тогда — пожалуйста... А пока Вас защищать не надо, ведь Вас никто не обидел, верно?» И это тоже убеждающее воздействие;
- ж) когда Вы убеждаете чиновников аппарата, ведомства, министерства

и так далее и тому подобное.

Хотя вполне возможны ситуации, которые следовало бы отнести к числу *чрезвычайных*, когда, как говорится, «необходимо и власть употребить». Это когда Вы говорите: «Как депутат, я теперь вынужден настаивать, чтобы мне показали эти материалы!», или «Как депутат, я требую, чтобы немедленно...», или даже: «Я требую, чтобы меня немедленно освободили! Вы не имеете права задерживать депутата!» И такое возможно. Но это все-таки из разряда чрезвычайных ситуаций. А большинство ситуаций, которые были перечислены ранее — это та типичная для депутата обстановка, когда ему приходится убеждать людей в своей правоте, утверждать позицию своих единомышленников, своих коллег по комиссии, комитету, наконец — позиции своих избирателей.

При этом Ваше убеждающее воздействие может быть как «с трибуны» (будем эти ситуации называть «опосредованной» дискуссией), так и непосредственно, лицом к лицу, когда Вы, например, во время работы над проектом документа спорите со своими коллегами по поводу того или иного слова в проекте, или дискутируете в кулуарах, или убеждаете во время приема посетителей (будем называть эти ситуации «прямой» дискуссией).

Кто же те люди, которых Вам, как депутату, приходится убеждать в своей правоте? Это прежде всего Ваши коллеги-депутаты, работники исполнительной ветви власти (члены правительства, работники администрации), а также специалисты, посетители и даже Ваши же... помощники.

А теперь — к практике. Итак —

## **1.2. У Вас есть возможность выступить... Когда этого делать не следует**

Председательствующий объявляет фамилию депутата (Вашего коллеги), и тот выходит на трибуну. Сейчас он будет излагать свою точку зрения. А может быть, лишь поддерживать чужую?

### **1.2.1. Цель его выступления – стремление к самоутверждению**

Знакомо ли Вам:

«Уважаемые коллеги! Я *тоже согласен* с позицией депутата С. и считаю, как и *выступавшие до меня*, что, во-первых, в проекте не учтены те замечания, которые были сделаны вчера, во-вторых, как справедливо отмечали здесь многие *выступавшие до меня*, проект все-таки сырой, разделы не стыкуются друг с другом, нет логической связки с... Короче говоря, *поддерживаю* мнение, что проект надо вернуть на доработку».

Блестящим такое выступление не назовешь. И сказать, что выступление было хорошим - тоже не скажешь. Какова же оценка этому выступлению? Максимум — «удовлетворительно», а вообще-то—«двойка». И «двойка» не за то, что он отнял у других время. Это понятно. «Двойка» за то, что он работал против... себя.

Когда нет своих идей, а выступить хочется, тогда только и приходится поддерживать выступления других (*«и я того же мнения»*). Но Вы, уважаемый мой читатель, — это не он. Он показал, что у него по этому вопросу нет ни одной *своей* мысли (не говоря об идее), и получилось, что у него нет *своего лица*. А у Вас оно есть, Вы — личность! Поэтому не низводите себя до уровня того, кто только и умеет, что повторять чужие мысли. У Вас есть свои! (А если вдруг так и не пришла мысль — бывает! — не выходите, чтобы не потерять *свое* лицо). А если Вам очень хочется поддержать депутата С. (его идея Вам нравится, но она может не пройти,— надо помочь), то выступите, поддержите, но при этом постарайтесь внести хотя бы толику *своего* в развитие его идеи (если у Вас к этому моменту не появилась *самостоятельная* идея в русле позиции депутата С). Например: «...Кроме того, тут есть еще один плюс, о котором уважаемый депутат С. не сказал почему-то. Если мы согласимся с его предложением, то это откроет перед нами весьма заманчивые перспективы, в частности...»

Конечно, того депутата (*«И-я-того-же-мнения»*) можно понять: он желает самоутвердиться (а может, и избиратели оценят «активность»), да и среди депутатов не хочется прослыть пассивным (а идея — когда она еще придет!). Не будем его судить. Но и выступать так, как он — тоже не будем. Нет идеи? Есть мысли, мысль, дополнение. И пусть знают, что Вы и тот, кого Вы поддерживаете — все-таки не одно лицо. У Вас есть свое. И даже если две трети Вашего выступления — это поддержка позиции депутата С., но закончили Вы *своим* добавлением, своим вкладом в его идею. Прекрасный конец. И хорошее выступление.

Вот так, попутно мы освоили с Вами первый урок в нашей школе убеждающего воздействия:

***Выступая, высказывайте по данной проблеме обязательно и такие идеи, мысли, взгляды, которые еще никто не высказывал.***

А теперь вернемся к истоку нашего рассуждения.

### **1.2.2. Цель его выступления – сообщить о своей точке зрения**

Предположим, депутат (не Вы, а Ваш коллега) выходит на трибуну, потому что ему есть что сказать по поводу этого проекта, сказать то, что еще

никто не говорил. Сказать, что он не согласен с этим документом, что, с его точки зрения, документ требует серьезной доработки депутатами той комиссии, которая его представила.

Проигрывая подобные ситуации на занятиях по психотренингу, спрашиваю у готовящегося к такому выступлению депутата:

— Простите, но зачем Вы это все будете им говорить?

— Как зачем? Чтобы люди знали, что есть такое мнение по поводу данного документа, что есть такая точка зрения!

— Но зачем им это знать?

— Опять «зачем». Проинформировать депутатов, что в случае принятия этого проекта возможна, например, непоправимая ошибка, о чем пока еще, кажется, никто не догадался. Пусть люди узнают. Но если Вы так спрашиваете, то я чувствую, что что-то, наверное, не так. Но что? Я ведь не чужие идеи иду поддерживать, а высказывать свою, собственную! Что же здесь не так?

— Прекрасно. Первый урок Вы усвоили отлично. Но это был *первый* урок.

Вы, уважаемый депутат, правильно уловили «но» в вопросах Вашего покорного слуги. И суть этого «но» в том, что Вы дважды произнесли словосочетание «пусть знают» или «пусть узнают».

Итак, депутат решил лишь *проинформировать* депутатов о том, что они совершат ошибку, если примут этот проект, сообщить им о таком своем мнении. «Проинформировать», «высказать свое мнение», «сообщить о своей точке зрения» — это наиболее типичные — и ошибочные! — определения *цели* выступления. «Пусть узнают авторы — разработчики проекта, что есть и другое мнение о качестве их работы!» И выступил так: «Я абсолютно уверен, что в том виде, в каком этот документ представлен сейчас, его принимать нельзя, ибо это может привести к серьезной ошибке. И я надеюсь, что присутствующие здесь разработчики услышали это. Спасибо.»

Он высказал свое мнение, но не стал доказывать правомерность своей позиции.

Такая установка на выступление — *лишь* высказать свою точку зрения — явление далеко не редкое. Более того, даже некоторые председательствующие, услышав вдруг от выступающего «...и я готов сейчас привести аргументы в обоснование этой точки зрения...» прерывают его: «Спасибо, мы ведь услышали Вашу точку зрения. Садитесь, пожалуйста»<sup>2</sup>. И некоторые депутаты привыкают именно к такого рода выступлениям — лишь

---

<sup>2</sup> Но вполне возможно, что подобное высказывание председательствующего — лишь один из приемов манипуляции (см. раздел 4.2.2.3.).

информированию о собственной позиции типа: «Я сказал, а там, примите вы или не примите – это Ваше дело». Но Вы, уважаемый мой читатель – не он, Вы не из тех, кто исповедует принцип «я высказал свое мнение, а там трава не расти: примут ли они мое мнение или не примут – это их дело». И получается, что, дело, которое он почему-то обсуждает – вовсе не его дело.

### **1.2.3. Цель Вашего выступления – изменить их настрой**

А и в самом деле – зачем высказывать свою позицию, если не известно, будет ли она принята или не будет, согласятся с ней Ваши коллеги или не согласятся? «Засветиться»? «Сотрясти воздух»? Нет, это не для Вас.

Если это *Ваша позиция, идея, мысль*, то и дело ее продвижения – тоже Ваше. Вы слишком уважаете собственные идеи, чтобы просто бросить их в зал *на произвол судьбы*<sup>3</sup>. Отсюда еще один урок в нашей школе убеждающего воздействия:

***высказывая свою идею: а) не бросайте ее на произвол судьбы, б) обеспечьте ей сторонников в зале, в) и пусть при подсчете голосов в ее честь в зале вспыхнут аплодисменты!*** Часть их достанется и Вам. А это — не спорьте— все-таки приятно (и одновременно засветились – вполне легитимно и позитивно, кто же будет возражать).

Итак, мы узнали еще одно правило, *что* надо делать. Но как? Как сделать так, чтобы Ваша идея стала и их идеей, чтобы она собрала большинство (а иначе зачем было ее высказывать? Лишь самоутвердиться?)

Иначе: каковы средства достижения цели убеждения людей, а может быть и какова технология этого процесса? И почему не всегда удается достигнуть желаемого?

---

<sup>3</sup> Другое дело, если Вы высказываетесь не по обсуждаемой проблеме, не по данному проекту, а вдруг высказываете совершенно новую и необычную для присутствующих депутатов идею, настолько новую, что пока нужно просто ее осмыслить, а уж потом решать – принять ее или не принять; вот в этом случае можно и не ставить перед собой задачу добиться принятия Вашей позиции.

## ГЛАВА II. СРЕДСТВА ДОСТИЖЕНИЯ ВАШЕЙ ЦЕЛИ. О ВОЗМОЖНЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОШИБКАХ

### 2.1. «Главное – достичь взаимопонимания!», или О первой распространенной ошибке

Вот наиболее типичное высказывание многих участников наших тренинговых семинаров (когда мы только начинаем обсуждать эти вопросы): «Если люди будут понимать друг друга, если между ними будет взаимопонимание, то не будет необходимости и убеждать друг друга». И в качестве резюме высказывается цель взаимодействия с людьми: «Главное – достичь взаимопонимания!»

Но тогда как оценить такое высказывание: «Я прекрасно понимаю, о чем Вы говорите, но *(и далее возможны такие варианты)*

А) я не могу с Вами согласиться,

Б) Вы глубоко ошибаетесь,

В) я все равно не согласен и считаю, что Вы не правы».

И не важно пока, каковой будет форма той части этого предложения, которая следует за «но»; важно другое – Ваш оппонент утверждает, что понимает Вашу позицию, более того, из последующих его высказываний нередко можно сделать вывод, что он *действительно* понимает Вашу точку зрения, но при этом почему-то не согласен. Ведь понимает же, а «я всё равно не согласен». Вот ведь какое противоречие-то: всё человек понимает, а надо, оказывается, его убеждать! Как так?

- Да всё просто, автор, ситуация, которую Вы показали – это все-таки не типичная ситуация.

- Вам так кажется? Ну что же, тогда я Вас приглашаю ко мне в аудиторию, где сейчас идет психотренинг как раз по этой проблеме. И давайте послушаем, о чем там идет речь, о чем говорят участники тренинга – мои слушатели.

### 2.2. «Люди часто не понимают друг друга», или О второй распространенной ошибке.

Уважаемые мои слушатели, позвольте Вам задать вопрос: бывает ли в Вашей практике,<sup>4</sup> что человек не понимает, что Вы ему говорите?

---

<sup>4</sup> Следует заметить, что чаще бывают смешанные группы, где наряду с депутатами разных рангов присутствуют и руководители, и специалисты.



- Бывает (*другие варианты: "да сплошь и рядом!", "достаточно часто", а когда нами использовалось голосование, то редкое явление, когда кто-то отвечал "нет"*).
- Хорошо (впрочем, извините, хорошего-то здесь мало). Тогда второй вопрос: а вообще – часто ли бывает в жизни, чтобы люди не понимали друг друга? (*Конечно, ведущий это занятие отлично понимает, что это будут сугубо субъективные ответы, но надо же знать, с кем имеешь дело.*)
- Достаточно часто (*варианты такие же, как и при ответе на первый вопрос*).
- Ладно. Тогда последний, третий вопрос: как Вы полагаете, существует ли вообще проблема взаимопонимания между людьми?

И мои слушатели, определенно не изучавшие психологическую литературу по пониманию, в один голос утверждают, что такая проблема в жизни действительно существует. "Да как же не существовать, когда по этому поводу сами психологи написали горы книг" – могли бы сказать они, или "Да как же не существовать, когда все об этом постоянно говорят"!

И вот сейчас, когда мои слушатели на все эти три вопроса ответили однозначно положительно, сейчас говорить им, что все это *неправда* – вызвать огонь на себя! Но с другой стороны, убедить их в том, что все это не так, необходимо, ибо:

- Скажите, коллеги, вот когда Вам не удастся из-за отсутствия, как Вы говорите, понимания, убедить человека, что Вы в таком случае предпринимаете?

И наиболее частый ответ: "пытаюсь разъяснить", "пытаюсь объяснить, чтобы понял". И такой ответ понятен, ибо неправильная позиция ведет к неправильным действиям (стремлению сделать понятным), а это вовсе не приближает, а удаляет достижение цели убеждения.

Однако не буду я им сейчас об этом говорить, а постараюсь сделать так, чтобы они сами пришли к мысли об ошибочности этих своих позиций: "главное – достичь взаимопонимания!".

- Хорошо. Тогда пусть кто-нибудь из Вас приведет мне конкретный пример, когда Вы человека в чем-то убеждали, что-то ему разъяснили, а он так и не понял; Вы ему снова, другими словами, а он так все равно и не понял. Ведь, как Вы говорите, это бывает вовсе не редко.

В аудитории наступает некая, непонятная тишина. "Непонятная", поскольку только что они чуть ли не хором убеждали меня (нет, не убеждали, утверждали), что такое – отсутствие взаимопонимания - чуть ли не на каждом шагу. А тут – вдруг никак не вспомнить.

Наконец, кто-то вспомнил:

- Пожалуйста, Александр Юрьевич, нет ничего проще. Не далее, как на последнем приеме я говорю посетителю: "Вам не положены эти льготы. Они распространяются только на инвалидов войны, а не на всех инвалидов". А он мне снова в ответ: "Нет, а я считаю, положено!" Ну как ему еще объяснить, когда он русского языка не понимает! Говорят, не положено по закону, значит - не положено. А он все за свое: "Нет, я знаю, что положено!" Но ведь действительно человек не понимает!

- Ну что ж, пример очень типичный. Мне подобные примеры (как доказательство, что люди часто не понимают, что им говорят) приводят Ваши коллеги практически в каждой аудитории. Так что Вы привели достаточно типичный пример... только чего? Давайте проанализируем.

Вы сказали ему: "Вам не положены эти льготы". Как Вы полагаете, эта фраза была ему понятна, он понял смысл *сказанного Вами*, что *с Вашей точки зрения* ему эти льготы не положены?

- Ну, конечно, понял, чего ж тут не понять!

- Хорошо. Далее Вы сказали: "Эти льготы распространяются только на инвалидов войны, а не на всех инвалидов". Как Вы думаете, он понял, что – *с Вашей точки зрения* – эти льготы распространяются только на инвалидов войны, а не на всех инвалидов? Как Вы считаете смысл этой *Вашей позиции* был ему понятен?

- Да он мне сам сказал "Да, я не инвалид войны, но мне все равно положено", т.е., конечно, понял. Но ведь он все равно за свое... (*Обратите внимание, дорогой мой читатель, на употребление "все равно" и посетителем, и – главное – слушателем! Не в одинаковой ли ситуации они находились?*)

- Не спешите, пожалуйста. Итак, он, конечно же, понял, в чем Вы его хотели убедить, что ему эти льготы не положены почему-то, а только инвалидам войны. Он понял, но... не согласился с Вашими этими словами. Верно?

- Да.

- Так, может быть, дело было не в непонимании им смысла сказанного Вами, а в несогласии с *Вашей точкой зрения*?

- Так это же не моя точка зрения!

- Для него – *Ваша*, но главное: Вы согласны, что дело было не в непонимании им смысла сказанного Вами, а в несогласии с *озвученной Вами точкой зрения*

- Ну... вообще-то... так.

- Что же. Очень жаль, что... Вы привели мне прямо противоположный пример, пример, когда человек все прекрасно понял. Может быть, все-таки мне кто-нибудь приведет пример, *подтверждающий Ваши слова*? Ведь Вы сказали, что отсутствие взаимопонимания бывает достаточно часто и у других людей, и у Вас, что действительно существует такая проблема – проблема понимания людьми друг друга. Пожалуйста, подтвердите это примером из собственной практики, а то первый блин у нас как-то... Итак?

(*После некоторой паузы*). Пожалуйста, — отвечает мне один из присутствующих депутатов.— Это было не далее как позавчера, когда мы сидели над поступившим в комиссию документом. Спорили, спорили, никак не можем договориться по поводу одной из поправок. Я говорю (одному из депутатов, который особенно активно со мною спорил): «Ну как Вы не можете понять, что эта поправка противоречит Закону. Посмотрите, вот эта Ваша фраза «.....» прямо противоположна тому, что записано в Законе в 13-й статье». Показываю. Видит, даже очки надел. И опять за свое: «Но эта поправка существенно улучшит положение этой части населения, поэтому ее надо включать...» Ну, никак не понимает, что эта поправка противоречит 13-й статье Закона! Так я ему и не смог доказать! Хотя он и видел, что противоречит. Видит, но – не понимает.

- Неужели, уважаемый коллега, он действительно не понимает!? Ведь не семь классов образования у него, институт окончил. Не ребенок... Не понимает или просто делает вид, что не понимает, т. е. играет «непонимающего»? Нет, не играет, искренне спорит. Но тогда в чем же дело? Ведь видит: в Законе предлагаемое действие подпадает под категорию запрещенных, а он в своей поправке (допустим, к постановлению) формулирует так, что это действие должно быть разрешено.

Так как Вы думаете, хватает его интеллекта понять:

- а) что его поправка противоречит действующему законодательству,
- б) что действующий закон нельзя нарушать?

— Думаю, что хватает.

— Так значит, понимает он сказанные Вами слова?

— Ну, получается, что понимает.

- Но простите, уважаемый коллега, - продолжаю я диалог с депутатом, который привел этот пример, - я же просил Вас привести мне пример, когда человек не понимал, что Вы ему говорили. А Вы привели обратный пример, когда депутат прекрасно понимал, что Вы ему говорили, что Вы от него хотели. Вот если бы Вы, как юрист, говорили бы ему об этом на своем профессиональном языке, тогда, конечно, он — по образованию

инженер-электрик— мог бы Вас не понять. Но ведь Вы говорили с ним на одном языке... В общем, спасибо Вам, конечно, но и Вы, к сожалению, не привели мне пример, когда бы человек Вас не понял, не не запомнил, допустим, а не понял. Ну, что ж, даю Вам, коллеги, третью попытку, пожалуйста.

И вдруг кто-то вспомнил, как три года тому назад он начал объяснять что-то человеку, а тот оказался иностранцем. Но, слава Богу, все согласились, что чаще приходится разговаривать с теми, кто знает язык, на котором идет диалог, а на редком для работы комитетов случае проблему не построить.

- Ну что ж, тогда я больше не буду Вас просить привести мне подобного рода типичные для Вашей практики примеры. Не буду просить по одной простой причине: – из Вашей – типичной! – практики Вы не сможете привести мне такого рода пример, когда человек действительно не понимал бы сказанное Вами. Вам будет очень трудно вспомнить такой исключительный случай, потому что люди достаточно часто понимают друг друга. Ну, за редким исключением, когда Вы, забывшись, говорите бабуле 80-лет "Напишите исковое заявление", а она и не знает, что это такое – "исковое".

Но тогда почему же полчаса тому назад Вы все дружно трижды говорили мне одно, а на поверку вышло совершенно другое?

А все очень просто – Вы стереотипно повторяли то, что часто говорят вокруг Вас непрофессионалы: "Ну ничего не понимает! Я ему уже третий раз...!" – да хоть сто третий – бесполезно, ибо он и так все прекрасно понял (и что по закону не положено, и что с этим вопросом надо в мэрию, а не в суд...). Но тогда в чем же дело?

### **2.3. «Понять — не значит принять» – золотое правило убеждающей коммуникации**

А и в самом деле: если человек все прекрасно понял («я прекрасно Вас понимаю, но я абсолютно не согласен...»), то почему же продолжает спорить?

А потому, что кроме фактора понимания есть еще один психологический фактор – фактор принятия, фактор внутреннего согласия человека с высказываемой ему точкой зрения.

И если Ваш собеседник, если Ваша аудитория поняла Вашу мысль, идею, то это еще не значит, что они с Вами согласились, что стали убежденными в правильности этой Вашей точки зрения. Ибо «понять – не значит принять».

#### **2.4. Убеждать, чтобы приняли, а не только чтобы поняли Вашу позицию**

Отсюда цель убеждения – не достижение взаимопонимания, а достижение принятия людьми Вашей позиции. А понимание – в лучшем случае вспомогательное средство<sup>5</sup>. И если Вы хотите, чтобы они – те, перед которыми Вы сейчас выступаете, - проголосовали бы за Вашу позицию, нужны техники не для ее понимания (здесь обычно проблемы нет), а для ее принятия. А это совершенно разные техники. Чтобы человек понял (например, что такое «исковое заявление»), ему рассказывают, объясняют, а вот чтобы он принял (сделал бы так, как ему говорят, а не так, как он хотел) – ему доказывают.

И здесь мы будем говорить не о техниках и технологиях достижения «взаимопонимания» (люди практически всегда понимают, *что им говорят*), а о техниках, технологиях, приемах и правилах доказывания, убеждения.

---

<sup>5</sup> Впрочем, иногда и понимания не обязательно, чтобы человек принял точку зрения другого: я принимаю позицию великого Эйнштейна, что при определенных условиях время сворачивается в спираль, но убей, не понимаю, как это так – время в спираль. Не понимаю, как он это доказывал, но принимаю его позицию.

## ГЛАВА Ш. СОВРЕМЕННЫЕ ПСИХОТЕХНОЛОГИИ УБЕЖДАЮЩЕГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

«Я прекрасно понимаю, что Вы от меня хотите. И не надо мне это объяснять еще раз. Но я абсолютно не согласен с тем, что Вы говорите, поскольку это противоречит моим убеждениям». Теперь мы знаем: так говорит человек, который понял, но не принял. И тогда естественный вопрос: что нужно сделать, чтобы он *и принял*, чтобы на заседании комитета вся его группа (пусть и не формальная) проголосовала бы «за» (а люди голосуют «за» как правило тогда, когда принимают данную позицию)?

А ответ на этот вопрос уже дан. Посмотрите на последние слова Вашего коллеги: «...это противоречит моим убеждениям». Следовательно, условием *принятия* Вашего убеждающего воздействия является *непротиворечивость* Вашей позиции его убеждениям (взглядам, мнениям, точке зрения, установкам, ценностным ориентациям— назовите как угодно, все равно все это определяется одним понятием—«ценности»).

— Ну, а если то, что я говорю, противоречит его «ценностям», что тогда?

— Устранить это противоречие, вместо того, чтобы еще и еще раз повторять, что это противоречит статье №...

— Легко сказать — «устранить». А как?

Для этого психологами разработаны несколько групп техник и первая из них – техники привлечения внимания к тому, что Вы будете говорить.

### 3.1. Приемы привлечения внимания

#### 3.1.1. Учет феномен «края», или О «магической» роли первых фраз выступления

Завтра Вам выступать. Поэтому давайте сейчас подумаем, как поэффективнее и поэффектнее выстроить текст Вашего выступления: с чего начать, что отнести на конец, а что вставить в середину.

Наука утверждает, что есть такой интересный психологический феномен — феномен «края». Оказывается, как вычислили психологи, у людей, как правило, сохраняется более яркое воспоминание о начале и о конце их разговора, беседы, в которых они принимали участие, или выступления, которое они слушали. Если начало и конец бесцветны, то, для того чтобы люди все же запомнили это выступление, необходимо высказать совершенно неожиданное решение, во всяком случае такое, которого никто

не ожидал. А если и идея обычная, мир не переворачивающая, и даже не идея, а так — предложение-дополнение, и начало, и конец бесцветны — кто запомнит такое выступление, кто будет обсуждать в кулуарах такое предложение? Скорее всего о нем забудут через несколько минут (разве Вы не слышали такие выступления?), и ни о каком принятии и речи быть не может, и число сторонников у этого предложения не увеличилось. И работал этот депутат, выступая на этом заседании, что называется, вхолостую. Обидно? Конечно, ему должно быть обидно. Ведь он хотел, чтобы его предложение не только услышали и запомнили (хотя бы до момента голосования), но и приняли. Но... техника подвела. Правил не знает. Не учили, не проходили...

Итак, убеждая, учитывайте: *лучше всего запоминаются начало и конец*. Правда, при условии, если в начале Вашего выступления депутаты Вас слушали, а не обсуждали только что выступившего или не рассаживались после перерыва (поэтому старайтесь никогда не выступать первым после перерыва); а также при условии, что Ваше выступление было не столь длительным и монотонным, чтобы они к концу уснули или просто потеряли интерес. Но если большинство из них слушало Вас с первого до последнего слова, то знайте: к концу рабочего дня, к концу заседания у них скорее всего в памяти остаётся начало Вашего выступления и его концовка, а из этих двух пунктов лучше всего они запомнят, как Вы догадались, конец.

Отсюда: особенно тщательно подбирайте первые и последние фразы Вашего выступления. Ваши первые фразы должны привлекать, а функция Ваших последних фраз — формировать нужные Вам последствия (каким будет конец, таким будет потом и отношение к Вашему выступлению). Психологи имеют теоретическое объяснение этим феноменам психики человека, в основе которых лежит «эффект фона». Но обратимся к практике.

Как привлечь к себе (а следовательно, к своему выступлению, к своей идее) депутатов, когда они еще «переваривают» выступление предыдущего оратора? Хорошо (для Вас, конечно), если предыдущее выступление было настолько бледным, что и «переваривать» нечего. А если перед Вами выступал депутат с выраженными ораторскими способностями.<sup>6</sup> Как начать?

Можно, конечно, начать так, как это делает большинство: «Уважаемые депутаты. Я тоже внимательно ознакомился с этим проектом...» Ноль информации. И никакого интереса.

А может быть, так, как это сделал один выступавший перед депутатами дипломат: «Я мало выступаю в стране, чаще за рубежом, поэтому чуть не начал «Ladies and gentleman!» (*веселое оживление в зале*). Все. Он уже сделал часть дела: вызвал в свой адрес *доброжелательные улыбки*, и таким образом

---

<sup>6</sup> Только что-то на ум никто не приходит, кроме — как из далекого прошлого - имя А. Собчака.

отчасти расположил к себе депутатский корпус. И сделал это *помимо воли* депутатов, по своей воле. Ибо дипломаты психологию убеждающего воздействия знают не только по науке.

А разве Вам не приходится выступать в роли дипломата, т. е. «человека, добивающегося своей цели тонким и умелым обращением с людьми»?

Хорошо, Вы еще не владеете «тонким и умелым» воздействием. Но давайте тренироваться, давайте попытаемся. Пусть начало Вашего выступления будет не таким изящным, как у того дипломата, но пусть оно будет хотя бы таким, как начал один из депутатов: «Вот... вчера, когда мы все дружно пережевывали совершенно пресный, диетический бифштекс, который явно не стоил заплаченных за него денег, я подумал, что многие наши законопроекты и даже законы порой такие же диетические, пресные и не стоят тех денег, которые наш налогоплательщик платит за эту нашу работу. Вот посудите сами: о чем говорит преамбула этого законопроекта? Да ни о чем. Пресно. А теперь пройдемся по его статьям...»

Не скажу, что изящно, но как минимум привлек внимание, а некоторых даже расположил к себе, вызвав легкую улыбку («верно, и там и там пресно. Это он точно подметил»). Есть согласие. И главное — в самом начале. И внимание было.

Конечно, возможно и другое начало, не о «столовой». Но пусть оно будет не трафаретным, не стандартным. Только не увлекайтесь анекдотами на полвыступления. Но легкая шутка в начале выступления не только уместна, но необходима чаще, чем мы думаем. А чувство меры появится само, как только Вы возьмете себе за правило

***заранее подыскивать те первые фразы, которыми вы сразу бы привлекли внимание к своей персоне, а следовательно, к своему выступлению, а следовательно, к своей идее (к своему предложению).***

А кто ищет, тот — нет, не всегда находит, а просто имеет *больше* шансов найти. Вам это подходит? Тогда в путь. Со временем у Вас все это отработается, и тогда при объявлении Вашей фамилии как очередного выступающего депутаты будут ожидать не пресной информации, а интересного выступления (а подтекст: интересного человека).

Не огорчайтесь, если не всегда найдете удачное начало, да и не каждый раз так надо начинать, в частности, при обсуждении ситуаций типа трагедии в Беслане (а вот в дни известной энергокатастрофы в Москве в мае 2005 года было модное пожелание: «Пусть Вам во всем светит!»). Но если Вы предполагаете, что Ваше предложение может встретить выраженную оппозицию у многих или если Вы предполагаете, что «пробить» идею будет



трудно, то здесь как раз надо привлечь внимание нестандартным началом, в том числе и шуткой, или так: «Кажется... мы оказались с Вами в парадоксальной ситуации... или как тот витязь: вправо пойдешь — левые не поймут, влево пойдешь — правые не примут, а если как раньше—«только вперед, к победе»— то к какой? А может быть, в обход, как все нормальные герои? Предложение, которое я сейчас хочу высказать Вам — оно как бы в обход той ситуации, в которой мы оказались в результате этой длительной дискуссии. Не судите строго, я не герой, но вот мое предложение...» (В ситуации, когда оно, разумеется, не повторяет сказанного до Вас).

Приведенные нами три примера, вероятно, укажут Вам *направление* поиска собственных заготовок. Поскольку самый лучший экспромт — это подготовленный экспромт, то готовьте его дома, «на собственной кухне». А пока перейдем к следующему приему привлечения внимания аудитории к себе, который также основан на использовании вербальных (словесных) средств.

### 3.1.2. Не говорите, а разговаривайте

Выступая перед аудиторией, вставляйте в свое выступление слова-обращения. К ним относятся не только «уважаемые депутаты», «дорогие коллеги», хотя и эти слова надо произносить не только в самом начале, *но и еще 2—3 раза в ходе выступления*, а особенно в конце — перед заключением: «...Итак, коллеги<sup>7</sup>, я выношу на Ваше усмотрение («на Ваш суд» — тоже можно, привлекает) следующие конкретные предложения...» К словам-обращениям относятся и такие: «Давайте вместе подумаем (1—2 сек.), что же будет, если...», или «но (1—2 сек.), обратите внимание (1—2 сек.), ведь здесь ничего не сказано о...», или «Послушайте (1—2 сек.), ну как же можно это принимать, если...!?!», или «Я прошу Вас (1—2 сек.), поймите меня правильно. Я не против такого предложения в принципе, но, посмотрите (1—2сек.) — оно ведь сформулировано так, что без.., в общем без чего не разобраться – знаете сами (*легкое оживление в зале*)».

Чтобы Вы почувствовали и значение этих пауз сразу после слов-обращений, и их продолжительность, потренируйтесь говорить с этими паузами: «Итак, уважаемые депутаты (...), данный проект требует доработки. И обратите внимание (...), авторы даже ни единым словом...». Паузы не боятся делать люди, уверенные в себе, паузы боятся делать (и стараются говорить скороговоркой) люди с противоположной чертой характера.

Сформулируем сказанное в виде очередного правила убеждающего воздействия:

---

<sup>7</sup> А у некоторых все еще прорывается «Итак, товарищи...», что поделать.

*убеждая с трибуны, не говорите аудитории, а разговаривайте с ней, используя слова-обращения.* Люди любят, когда на них обращают внимание. Поэтому сделайте им приятное (а себе— полезное!).

### **3.1.3. Когда нужно «читать по бумажке»**

Вам предстоит выступить на пленарном заседании Думы. Может быть, это будет доклад, а может быть, развернутый анализ доклада или Ваши предложения по докладу, по проекту... с обоснованием Вашей позиции. И вот вопрос, который для многих выступающих является проблемой: выступая, читать (по написанному) или не читать? Не читать по бумажке! — уверенно говорят одни. Читать, обязательно читать,— может быть, скажут другие. И все будут правы.

Когда же надо читать?

1. Обязательно читайте, если Вы выступаете с заявлением от какой-либо группы (депутатов, избирателей).

2. Обязательно читайте, если Вы делаете обзорный доклад «О состоянии...», или обширное заключение как руководитель комитета, когда каждое слово отшлифовано на много часовых заседаниях и просеяно не через одно сито.

3. Обязательно читайте, если ошибка в фразе, оговорка, обмолвка могут иметь достаточно серьезные последствия. (Обсуждается очень щепетильный вопрос, допустим— о конфликте на межнациональной основе. Одна оговорка — и возможен взрыв!)

4. Конечно, читайте в случае, если Вы пока еще недостаточно владеете материалом. В этом случае речь экспромтом может только ухудшить переработку депутатами Вашей информации.

5. И еще в одном случае следует читать — когда Вам нужно сказать очень много в очень короткое время, как, например, это делают абсолютное большинство диссертантов при защите своей диссертации.

Итак, читать следует только в этих пяти ситуациях.

Во всех остальных случаях — либо у Вас краткий конспект Вашего пяти-десятиминутного выступления, либо его план, либо просто несколько ключевых фраз на листке бумаги, или даже на том же тексте проекта, который Вы сейчас обсуждаете и где Вы написали новую формулировку пункта.

### **3.1.4. Не затрудняйте восприятие Вашей идеи**

Коль скоро мы повели с Вами речь о словах, то хотелось бы помочь еще в одном случае. Речь будет идти о так называемых лишних словах. «Вот

у меня такой будет к Вам вопрос: скажите, пожалуйста, а не противоречит ли это...?» вместо «Уважаемый Н. Н., не противоречит ли это...?»

Понимаю, словами: «у меня вот такой будет к Вам вопрос» депутат хотел привлечь к себе внимание докладчика (хотя вопросы идут полным ходом). Но это менее эффективный способ, поскольку только три слова имеют психологическую нагрузку: «уважаемый» и «Николай Николаевич» (после которых не забудьте сделать двухсекундную паузу).

И старайтесь избегать нелегитимных слов (их еще называют «словами-паразитами») типа «как бы», «так сказать», «как говорится», «короче говоря» и т.п. Есть основание утверждать, что нелегитимное их употребление невольно проявляет не самые лучшие черты характера человека; только зачем демонстрировать всем свою неуверенность или агрессивность.<sup>8</sup>

### **3.1.5. Воздействуйте на них своим взглядом**

Прежде всего: направленность глаз человека в ту или иную сторону, на тот или иной объект или мимо него может быть как вполне осознанным, так и непроизвольным. Замечено, что если некий объект вызывает у человека чувство неприятного, то человек, как правило, старается на него не смотреть, «отводит глаза». И этому есть вполне биологическое объяснение: отражение на сетчатке неприятного объекта не может не вызвать осознаваемые или неосознаваемые негативные чувства. Человек устроен таким образом, что он всегда стремится к минимизации отрицательных чувств в силу биологической стратегии поведения (максимизации наград - приятного и минимизации наказаний - неприятного). Поэтому, если для Вас некий человек неприятен, то при встрече и при общении с этим человеком Вы вольно или невольно (а чаще - помимо своей воли) не будете смотреть на него (таким Вашим поведением будет управлять упомянутый биологический закон). Но если этот человек (на которого Вам неприятно смотреть), допустим, лидер депутатской группы, от которой зависит результат голосования по Вашему предложению, то указанный выше биологический закон будет способствовать невольному формированию негативного мнения о Вас, ибо всем очевидно (даже и на уровне подсознания), что если человек, разговаривая с собеседником, не смотрит на него, это, скорее всего, проявление негативного отношения; но – скорее всего, вероятнее всего, а не всегда.

---

<sup>8</sup> Подробнее об этих и им подобных нелегитимных словах, а главное – об их интерпретации см. в книге Вашего автора «Словарь-справочник по имиджелогии», которая должна выйти в свет в конце 2005 года в издательстве «Рипол-классик».

Зная психологические законы направленности взгляда людей, можно использовать этот феномен (взгляд) и как диагностическое средство для выявления истинного отношения людей к Вам, и как средство воздействия для достижения определенного отношения людей к Вам.

*О ДИАГНОСТИЧЕСКОЙ ФУНКЦИИ ВЗГЛЯДА.* Постарайтесь запомнить следующее:

*если Ваш собеседник совсем не смотрит на Вас, то скорее всего имеет место одна из следующих причин:*

- 1) он испытывает негативизм к Вам, *либо*
- 2) боится Вас, *либо*
- 3) скрывает что-то от Вас, *либо*
- 4) напряженно о чем-то думает в этот момент, *либо*
- 5) испытывает негативные чувства по какой-либо другой причине (только что перед этой встречей получил неприятное известие, от которого еще «не пришел в себя»);

*если Ваш собеседник постоянно смотрит на Вас, смотрит почти неотрывно, то скорее всего он либо:*

- 1) влюблен в Вас (испытывает явно положительные эмоции по отношению к Вам), *либо*
- 2) рассматривает Вас как «кролика», а себя – как «удава».

*ОБ УПРАВЛЯЮЩЕЙ ФУНКЦИИ ВЗГЛЯДА,* о взгляде как средстве Вашего воздействия на людей, с которыми Вы вступаете в контакт. Постарайтесь запомнить следующее:

*Вам следует обязательно смотреть на своего собеседника:*

- 1) при встрече и при расставании,
- 2) когда Вы обращаетесь к собеседнику,
- 3) когда собеседник обращается к Вам,
- 4) когда Вы хотели бы, чтобы у Вашего собеседника появилась мысль: «А он и в самом деле относится ко мне хорошо»;

*Вам не следует смотреть на собеседника:*

- 1) когда собеседник в этот момент решает сложную проблему, задачу,
- 2) когда Вы решаете заданную Вам собеседником сложную задачу т.е. когда происходит интенсивная интеллектуальная работа.

В заключение – о сокрытии взгляда с помощью *темных очков*. Наличие таких очков только у одного из собеседников у другого из них скорее всего вызовет неприятные чувства, ибо он не видит взгляд, что оценивается как отсутствие взгляда, т.е. оценивается негативно.

Промежуточное резюме: всё, что только что было Вами прочитано, не принесет Вам никакой пользы, если Вы всё это не запомните.

### **3.1.6. Когда Ваша паравербалика Вас может подвести**

Два слова о Вашей паравербалике - о тональности, громкости, темпе и т.п., относящимся к Вашей речи.

Среди подобных паравербальных характеристик Вашей речи, как средств привлечения внимания депутатов к выступлению, следует особо отметить *интонацию*. Правила интонирования своего голоса для запоминания не сложны, а эффект от них бывает необычайно высокий. Человек, предположим, не сказал ничего нового, говорил все то, что было известно присутствующим, и тем не менее захватил аудиторию, изменив ее настрой. Вы помните, мы приводили такой пример в самом начале. Выступавший депутат активно использовал некоторые из описанных выше приемов. Ему очень нужно было, и он переориентировал аудиторию, привлек ее на свою сторону. А ведущим приемом было точное интонирование им своих слов.

Увы, став депутатом, Вы скорее всего не проходили курсы актерского мастерства или курсы психологии риторики. Давайте проходить!

Говоря о технике интонирования, начнем с наиболее распространенного для «новичков» стремления при выступлении говорить очень громко (даже если есть микрофон). Громко с точки зрения сидящих в последнем ряду. Громкий (а иногда и громовой) голос не усиливает убеждающее воздействие, а снижает его эффективность: из-за быстрого утомления депутаты через три-четыре минуты просто «отключаются» от выступающего. Поскольку подобное состояние депутатов не в Ваших интересах, то – очередной урок:

***повышайте тональность голоса только на ключевых словах Вашего выступления, не говорите постоянно очень громко.***

И еще. Делая, например, отчет о работе комиссии, не читайте его словно Вы на торжественном заседании, посвященном очередной годовщине....

Но не впадайте и в другую крайность. Некоторые считают, что если говорить тихо, то таким образом можно заставить себя слушать, ибо, полагают они, люди будут напрягать слух и будут вести себя тихо. Верно, будут, если на трибуне — непререкаемый для них авторитет, если у депутатов уже есть установка: каждое слово этого человека — на вес золота. Но если Вы еще не относитесь к таким авторитетным лицам, чтобы окружающие слушали Вашу даже тихую речь, затаив дыхание, то не говорите слишком тихо. Пока Вам нужно завоевывать внимание каждым

своим выступлением. (И тем более не читайте как пономарь. Ему можно — он изрекает слово Божье, а Вы — лишь замечания к статье № 13.)

Короче, точное интонирование Ваших слов по эффекту равняется дополнительному сильному аргументу в защиту Вашей идеи.

Интонация предполагает *эмоциональную окрашенность* выступления. Большинство депутатов грешат эмоциональной бедностью, точнее — эмоциональной *бледностью*. Они полагают, что при серьезном выступлении эмоции неуместны. Знать надо психологию людей. Люди — не машины, и в своих поступках они руководствуются и интеллектом, и чувствами. Вам очень нужно убедить их проголосовать «за»? Тогда ведите наступление широким фронтом — и на интеллект, и на чувства.

Иначе говоря, возьмите на вооружение и следующее правило:

***окрашивайте ваши слова и фразы эмоциями.*** Только чтобы эти краски не резали глаза.

А теперь резюме.

В этом разделе Вам предложен ряд технических приемов из арсенала психологии убеждающего воздействия, приемов, с помощью которых Вы привлечете депутатов к своему выступлению, сможете в определенной мере расположить оппонента к себе и сделать его своим партнером, а как минимум — не создадите дополнительных трудностей в переработке депутатами Вашей информации (Вашего предложения, Вашей идеи, Ваших, наконец, замечаний, заканчивающихся опять же предложением). С помощью этих приемов Вы лишь устранили барьеры на пути к Вашим аргументам. Но зато теперь депутаты будут не только слушать, но и слышать Вас, будут внимать Вашим аргументам и контраргументам. А чтобы это произошло:

— заранее подготовьте первые фразы, которые своей нестандартностью привлекут бы внимание к Вам, к Вашему выступлению, а следовательно, к Вашей идее;

— выступая перед депутатами, не читайте лекцию, а разговаривайте с ними, используя для этого слова-обращения;

— периодически устремляйте взгляд на лицо партнера по общению; выступая, скользите взглядом по лицам присутствующих (дарите им свое внимание, все люди это любят);

— повышайте тональность голоса только на ключевых словах, не говорите постоянно очень громко (или очень тихо);

— окрашивайте речь в эмоциональные цвета (не слишком насыщенные); избегайте монотонности;

а так же:

— не затрудняйте переработку Вашей идеи лишними словами;

— чтобы аудитория успевала осознать Ваши предложения, не говорите очень быстро.

А теперь о следующей группе приемов, способствующих принятию Вашей позиции (а не только ее пониманию).

### **3.2. Приемы воздействия на чувства, или Психотехники расположения людей к себе**

#### **3.2.1. Люди не объективны!!!**

«Это кто там выступает-то? А, опять он... ну тогда пошли отсюда, ничего толкового он и не скажет; болтун, одним словом...». В науке психориторике это называется *априорным неприятием* позиции. Посмотрите, они не приняли выступление (сообщение), даже не познакомившись с его текстом (пусть и на слух). Принятие позиции в данном случае было заблокировано изначальной негативной установкой на личность говорящего («болтун»).

И прямо противоположная ситуация:

«Это кто там выступает-то? А, прекрасно, пойдём поближе, такого человека надо не только слушать, но и делать, как он говорит, ибо более прозорливого в политике я еще не видел... Говорят, он блестящий аналитик...». В психориторике подобная ситуация называется *априорным принятием* позиции выступающего, чему способствует выраженная позитивная установка на личность.

И вывод из подобных вполне жизненных ситуаций: будут ли коллеги принимать Вашу позицию или не будут, это порой зависит не столько от содержания Вашей точки зрения, сколько от отношения этих людей к Вам лично. А в психологии этот вывод, подтверждаемый многочисленными исследованиями, сформулирован в виде закона психологии профессиональной коммуникации.

#### **3.2.2. Закон принятия Вашей позиции**

<p>ПРИ ПРОЧИХ РАВНЫХ УСЛОВИЯХ ЛЮДИ ЛЕГЧЕ ПРИНИМАЮТ ПОЗИЦИЮ ТОГО ЧЕЛОВЕКА, К КОТОРОМУ У НИХ ЭМОЦИОНАЛЬНО ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ ОТНОШЕНИЕ (от простого уважения до влюбленности), И ТРУДНЕЕ ПРИНИМАЮТ ПОЗИЦИЮ ТОГО ЧЕЛОВЕКА, К КОТОРОМУ У НИХ ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ ОТНОШЕНИЕ</p>
---

Знаете, почему говорят «Любовь слепа»? А потому что когда человек влюблен, он с закрытыми глазами принимает все, что идет от любимого (правда, если влюблен по-настоящему). Кстати, по этой же причине и ненависть тоже слепа: когда человек ненавидит – он все не глядя отвергает!

А в основе этого закона лежит психологический принцип генерализации (распространения) установки с личности на плоды ее деятельности (что в жизни проявляется в такого рода высказываниях: «Да чтобы он не говорил, я все равно...»).

И этот фактор – фактор установки на личность говорящего – порой бывает значительно сильнее фактора содержания выступления. А зная об этом, грешно не использовать эти знания в своих профессиональных целях, ибо Вы – не тот сапожник, который без сапог; Вы – тот, кто всё – в копилку.

### **3.2.3. О приемах расположения людей к себе**

- Простите, автор, а почему «О» приемах? Вы что, сами приемы нам не предложите?

- Предложу, точнее, я давно уже это сделал, и так подробно писал, как ими пользоваться, что получилась книга объемом в 18 печатных листов. Вот и судите, стоит ли ее здесь переписывать<sup>9</sup>. И если Вы хотите овладеть этими приемами расположения людей к себе помимо их воли – самое время взять в руки эту книгу и... нет, не прочитать ее, а выучить эти приемы, ибо только тогда они принесут Вам пользу («люди легче принимают позицию того человека, к которому...» см. выше). А книга та уже здесь упоминалась – «Как убеждать в своей правоте...».

А теперь – к другой группе приемов воздействия на людей, к приемам воздействия на рациональную сферу их психики.

### **3.3. Приемы рационального воздействия, или Психотехники аргументации**

Вы вносите предложение в виде краткого замечания к тексту статьи: «...предлагаю в конце статьи добавить три слова: «и другие лица», потому что...»; или Вы вносите предложение: «...прошу снять эту статью с обсуждения, потому что...»; или — по процедуре: «Предлагаю изменить порядок работы и все-таки открыть прения, потому что...»; или, если у Вас не краткая реплика, а пяти-десятиминутное выступление: «...нельзя согласиться с выводами комиссии, потому что...»; или если Вы делаете доклад, в котором не только констатация, но и конкретные предложения: «...отсюда — наши

---

<sup>9</sup> А повторять еще нельзя и потому, что это определенно не понравится тому издательству, где та книга вышла.



предложения: во-первых..., во-вторых... Они обосновываются следующими доводами: ...».

Приведенные примеры показывают, что почти после каждого Вашего предложения следуют слова: «потому что» или «наши доводы (основания, аргументы)». Вы не просто вносите предложение; *вы хотите, чтобы это предложение прошло, чтобы оно было принято, и поэтому доказываете*, приводите доводы, аргументы. Вот о правилах аргументирования, о правилах собственно убеждения и пойдет сейчас речь.

### **3.3.1. Когда «Я», когда «ВЫ», когда «МЫ»?**

Изучение этого приема начнем с примеров выступления депутатов:

Пример 1. «Коллеги, с моей точки зрения, это некорректная формулировка, поэтому предлагаю следующий текст: *(следует текст формулировки)*. Прошу председателя поставить мое предложение на голосование. Спасибо».

Пример 2. Обсуждается повестка дня. Депутат: «Уважаемые депутаты, по моему глубокому убеждению, нам не следует сегодня обсуждать этот проект. Поэтому предлагаю снять этот пункт и передать вопрос на комиссию».

Пример 3. «...Позвольте остановиться только на этом моменте доклада нашего уважаемого Н. Н., поскольку оно мне показалось весьма любопытным. Начну с первого его тезиса, где говорится, что...».

Итак, выступающий (в последнем примере) решил занять внимание слушателей (депутатов) именно этим разделом доклада Н. Н. Почему именно этим разделом, какие он привел аргументы? Аргумент один: «...оно мне показалось весьма любопытным». Как Вы полагаете, является ли сказанное достаточно серьезным основанием для того, чтобы заставить Вас и всех остальных несколько сот депутатов это слушать? («Если тебе интересно, это еще не значит, что интересно всем»,—так мог подумать не один депутат в зале). Люди не любят, когда им навязывают что-либо (если это, конечно, не самый близкий или высокоавторитетный человек). Здесь аргумент (доказательство) оказался подменен личным мнением выступающего. Но, может быть, такой случай — исключение?

Посмотрите на два предыдущих примера, которыми открыт этот раздел. Они тоже взяты из практики, практики достаточно распространенной среди выступающих депутатов. Один из них предлагает новую формулировку, аргументируя тем, что, с его «точки зрения, это некорректная формулировка». Вместо аргумента — мнение (точка зрения). Другой депутат предлагает снять такой-то пункт с повестки дня. Аргументы? «По моему

глубокому убеждению, нам не следует сегодня...» И опять вместо аргумента — мнение.

— Но ведь может же депутат высказать свою точку зрения?

— Может. И даже должен. Сегодня у нас, слава Богу, свобода слова и мнений. Высказывайте свое мнение! И лишь одна ремарка: *высказать* мнение и *убедить* во мнении — не одно и то же. Но Вы-то хотите не просто высказаться, а чтобы Ваше мнение получило большинство голосов. Выходя на трибуну с предложением, Вы хотите, чтобы оно было принято, чтобы прошло именно Ваше предложение. И для этого Вы убеждаете, худо ли, бедно ли, но убеждаете. Чем же убеждали эти депутаты? Фактами? Логикой? Нет, они просто предлагали слушающим им поверить. «Мое мнение не нуждается в доказательствах его истинности» — так не считают даже такие авторитеты, как академик Е. П. Велихов или известный врач Л.М. Рошаль...

Говорите, пожалуйста, «Я считаю», «Я полагаю», «С моей точки зрения» в качестве аргумента только если Вы в данном вопросе *общепризнанный* авторитет. И, вероятно, есть вопросы, по которым Вы считаетесь в определенном кругу авторитетом. Но если Вы выступаете по вопросу, по которому Вы не считаетесь большим авторитетом в глазах присутствующих, или аудитория Вас плохо знает (или даже не знает совсем, хотя такое для депутата Госдумы маловероятно) — возьмите за правило: *не подменять аргументы своим мнением*, чтобы не создавать своими руками дополнительные барьеры на пути принятия Вашего предложения, барьеры, которые самому же придется преодолевать.

— Получается, если я, как Вы говорите, не «общепризнанный авторитет», то теперь мне нельзя говорить «по моему мнению», «моя позиция такова» и т. п.?

— А это все зависит от того, что Вы хотите: заявить о себе или провести свое предложение. Если последнее, то после слов: «с моей точки зрения, это некорректная формулировка» должно последовать не «поэтому», а обязательное «потому что».

Заявляйте о себе. В конце концов, все мы люди, и ничто человеческое нам не чуждо, в том числе и стремление к самоутверждению. Но пусть рядом с этой целью (не всегда осознаваемой) Вы преднамеренно (т. е. осознанно) будете ставить и задачу завоевать сторонников своему предложению. И Вы утвердитесь дважды. Поэтому после слов: «с моей точки зрения» пусть автоматически последуют слова «потому что» (а не «поэтому»).

— А почему Вы ничего не говорите о том, насколько правильным будет предложение, которое Вы учите отстаивать с помощью этих приемов? Ведь так можно провести любое предложение! Почему Вы ничего не

говорите о сущностном, о нравственном, этическом содержании предложения?!

*(Автор умышленно вставил эту реплику за своего оппонента, ибо такого рода вопрос ему задают каждый раз, когда речь идет о подобных приемах.)*

— Действительно, Вы правы, можно провести таким образом и предложение, которое идет вразрез с линией... Впрочем, ведь и оппоненты этого предложения тоже могут владеть этими же приемами. И тогда — кто лучше?

Но вопрос задан, и тогда, может быть, отложим в сторону обсуждение техники *убеждающего воздействия* и будем говорить о содержании Ваших предложений? Откроем дискуссию о смертной казни (вот оселок нравственности), о возможности удвоения ВВП, о нравственности пресловутой монетизации?

Но за последнее время анализу этих и им подобных вопросов посвящено множество статей и выступлений, и в Думе, и по телевидению... Пусть другие — специалисты в своих областях (например, экономисты о плюсах и минусах той же монетизации, о реальности удвоения ВВП...) — Вас убеждают в том или ином направлении Вашей работы как депутата. Пусть каждый делает то, что он умеет или в чем компетентен. Ваш же покорный слуга будет говорить о том, как ту или иную Вашу идею сделать достоянием присутствующих, чтобы они проголосовали за нее. Некоторые свято верят, что «побеждают идеи», т.е. идеи побеждают сами по себе. Верно. Когда-нибудь настоящая идея скорее всего победит, как победила идея Дж. Бруно. Но какой ценой! А ведь некоторые прекрасные идеи так и не одержали победу только по одной простой причине — авторы этих идей *не стремились завоевать для них сторонников или не сумели это сделать*.

Впрочем, достаточно подобного отступления от нашей темы (хотя автор об этом и не жалеет. Раз возник вопрос или сомнение — об этом надо говорить). Вернемся к местоимениям. Когда же следует говорить «Я», когда «Вы», а когда «Мы»?

С «Я», кажется, все ясно: когда «я», «мне», «меня», «моя» показаны, а когда противопказаны, или какое должно быть к этим местоимениям отношение—уже говорилось. Но нередко высказывается мнение, что вообще вместо «я» следует говорить «мы», как на защите диссертации— «мы исследовали», «мы обнаружили», «мы пришли к выводу». Но там-то — укоренившийся ритуал, а в нашей-то, обычной жизни?

...В ходе *конфиденциальной* беседы один из слушателей просит психолога его проконсультировать по личным вопросам. Даю консультацию,

даю совет и спрашиваю (заметив его реакцию): «Только будете ли Вы так делать, В. Н., вот в чем проблема?» — «Будем, Александр Юрьевич!» — уверяет слушатель — специалист, занимающий весьма высокий пост. Не «буду», а «будем». Нет «я», есть «мы» - и растворяется ответственность, и раскладывается на 140 миллионов, а моя ответственность — крупинка, капля в море.

— А можно ли, когда выступает депутат, говорить «мы»?

— Можно и даже нужно в следующих случаях:

а) Вы выступаете от группы депутатов. Это ясно не «я», а «мы»;

б) использование местоимения «мы» во избежание противопоставления себя корпусу депутатов.

А теперь – когда «ВЫ», а когда «МЫ».

Из выступления депутата: «Не знаю, уважаемые депутаты, поддержит ли Вас народ, если Вы примете это предложение?!»

Подтекст этой фразы: я — это не вы, сидящие здесь; противопоставление себя присутствующим. И бесполезно рассчитывать, что присутствующие примут его позицию. И получается: выступил только для того, чтобы знали его позицию, но вовсе не для того, чтобы склонить на свою сторону.

А теперь сравните эту фразу со следующей:

«Поддержит ли нас с Вами народ, уважаемые депутаты, если мы примем это предложение? Думаю (*посмотрите, как удачно опущено местоимение «я»*), что это вопрос, который нам всем вместе надо решать!»

Посмотрите, сколько здесь *объединяющих* слов! «Нас», «мы», «нам», «вместе». Можно утверждать точно, что эта *форма предложения* не вызовет оппозиционного настроения, не станет барьером *перед* обсуждением, анализом содержания Вашего предложения. И всего-то—заменить «вы» на «мы», «вас»—на «нас». Возможно? Вполне. А если возможно, то *не говорите ничего такого, что оттолкнуло бы от Вашего предложения тех, кто будет голосовать*. А если сказать совсем просто, то не рубите сук, на котором сидите.

Подведем итог. Когда же лучше говорить «Я», когда «ВЫ», а когда «МЫ»?

Использовать местоимение «Я»:

— *не следует*: в качестве аргумента,

— *необходимо*: как заявление о своей позиции, как «беру ответственность на себя».

Использовать местоимения «ВЫ»:

— *нельзя*, если таким образом Вы противопоставляете себя аудитории,

— *возможно* при обращении к какому-либо лицу.

Использовать местоимения «МЫ»:

— *не следует*, если те, к кому Вы обращаетесь, могут прийти к мысли, что это — укрытие, боязнь своего мнения,

— *необходимо*, чтобы не противопоставлять себя аудитории.

Иначе говоря, используйте эти местоимения с учетом целей убеждающего воздействия, дабы не вызвать прямо противоположный эффект. Убеждая, произносите объединяющие слова («мы с Вами», «нас», «нам») и пользуйтесь этим правилом, выступая не только в аудитории, где собрались депутаты.

### **3.3.2. «Личный интерес – прежде всего!», или О чьих интересах Вы говорите, убеждая других?**

Давайте зададимся вопросом: когда людям *нужно* убедить человека, чтобы он поступил так-то («я считаю, что Вам нужно поступить...»), или «сделайте то-то и то-то»), о чьих интересах они обычно говорят чаще? Оказывается, когда им нужно убедить, то в большинстве случаев они говорят о своем желании, о своем интересе. И даже удивляются, когда их спрашивают: а показали ли Вы партнеру по общению и его интерес в этом деле? «Да если каждому показывать его интерес, когда работать?!» — удивляется (или возмущается) иной такой руководитель. Вот именно. Если каждого заинтересовывать, это что же тогда будет?!

Но оставим в покое этого руководителя. С ним все ясно. Оставим, тем более что Вы — это не он. И, кроме того, здесь мы говорим о депутатской работе, а не о работе руководителя. Впрочем, Вы как депутат, можете быть и официальным руководителем какой-то части (группы) депутатов (руководитель подкомиссии, председатель комиссии, комитета, наконец, председатель самой палаты). И тогда Вам приходится давать распоряжения, а они не всегда могут приниматься. Хотя, бывает, что и принимают. «Пожалуйста,— говорите Вы одному из членов Вашей комиссии,— закончите эту часть документа сегодня к вечеру, хорошо?» — «Конечно, Н. Н. Я сам понимаю, что сроки не ждут! Постараюсь». Это не та ситуация, когда требуется убеждающее воздействие (нет сопротивления), когда необходимы наши приемы убеждения.

Но вот иная ситуация: Вы просите сделать и предполагаете, что исполнитель будет отнекиваться, отказываться (ну, не интересно это человеку, неужели не понятно?)

— Но ведь, автор, должна же быть дисциплина?! Тогда надо заставить, чтобы дело не пострадало!

— То, что Вы возвращаетесь к тому, что мы «проходили» семьдесят лет, это, наверное, естественно. В крови это у нас - «Должна быть дисциплина!», «При чем тут желание!», хотя всем известна эффективность труда без желания или вопреки желанию...

А может быть, вместо «заставить», вместо силового давления взять на вооружение приемы психологии? (По-моему, у Карнеги есть прекрасный пример: теленок вырвался на лужайку и никак не хотел идти в стойло, упирался всеми четырьмя несмотря на усилия двух скотников, пытавшихся его затащить... Но вот вышла из дома хозяйка, увидела все это, окунула палец в молоко, дала теленку и тот пошел за ней как... теленок! Личный интерес превыше всего! Психология оказалась эффективнее физической силы.) И тогда вместо:

«Я понимаю, что Вы заняты, но мне это очень нужно к 18-ти часам, потому что на это время назначено... и, кроме того, я от нашего имени обещал, а обещание надо выполнять, не так ли?»

— вместо подобного «силового» давления —

«Я знаю, что Вы заняты, В. Е., но от нас ждут этот материал к 18-ти часам. Если мы не сделаем к этому сроку, то наш проект будет рассматриваться только на следующей сессии. А мы ведь — Вы помните - столько приложили труда, чтобы вклиниться в повестку дня. Не хотелось бы, чтобы наш труд, и Ваш — ведь это Вам удалось договориться и вставить проект в повестку дня — пошел насмарку. Так что сегодня результаты этого труда — в Ваших руках. Попробуйте, может успеете, хорошо?»

Небольшой комментарий. Разумеется, и при использовании этого приема — «показать личный интерес» — человек может отказаться, т. е. не принять, внутренне не согласиться. Есть такая вероятность. Но все познается в сравнении. Давайте сравним: когда *бóльшая* вероятность отказа: когда человек почувствовал хотя бы на йоту свой личный интерес («конечно, не хотелось бы, чтобы моя работа оказалась бесполезной») или когда *никакого* интереса? При прочих равных условиях — когда *бóльшая* вероятность отказа?

Обычно, если дело для нас очень важно, то мы рады и малому приросту вероятности успеха.

Взяв на вооружение прием психологии риторики: *искать и показать слушающим Вас их интерес в этом деле*, Вы уже не скажете аудитории (услышав неодобрительный шумок): «Я хочу, чтобы Вы выслушали меня!» (а

хотят ли они?), а скорее всего: «... то, что я хочу сказать — это в наших с Вами интересах, во-первых, потому, что...»

У того же Дейла Карнеги в одной из его книг есть такой пример. У рыбака спрашивают: какое Ваше самое любимое блюдо? — Земляника в сметане,— отвечает тот.— А когда Вы ловите рыбу, то в качестве подкормки Вы ей бросаете в воду то, что Вы любите, или то, что любит рыбка? На крючок-то — землянику в сметане или...?

Не знаю, как насчет рыбки, а люди — те точно, обращаясь с просьбой сделать для них то-то и то-то, чаще говорят — увы! о своих интересах (о «землянике в сметане»), а не об интересах того, кто должен это сделать. Надо бы знать того, с кем имеешь дело — знать психологию человека, взяв на вооружение правило «покажите ему его интерес», и, благодаря описанной особенности психологии человека, шансы на принятие Вашей позиции возрастут. А сколько это Вам стоит? Знать, что есть такой прием, и знать его интересы<sup>10</sup>. И — не больше.

А в заключение – небольшой пример, иллюстрирующий сказанное.

С нашими слушателями (обучающимися этим приемам) проигрывалась следующая ситуация. «Вам необходимо, — давал им диспозицию ведущий занятия, — убедить министра, чтобы он выделил дополнительные фонды на... Кто из Вас может *сразу же, сейчас же, сию минуту* привести такой аргумент для министра, который содержал бы его личный интерес в финансировании этого дела? Кто из Вас может показать *сейчас же*, что министру выгодно удовлетворить Вашу просьбу – поднимите руку». В аудитории ни одной поднятой руки, что и понятно...

«А теперь, — продолжал после этого ведущий, — я даю Вам *10 минут* времени, в течение которого Вы ни с кем не будете разговаривать, а будете заниматься только одним — пытаться придумать такой аргумент для своего министра, в котором был бы показан его интерес в выделении средств... Итак, уважаемые коллеги, полная тишина... Время!»

В течение 10 минут слушатели добросовестно выполняли задание психолога. После выключения секундомера оказывалось, что примерно 5—6 слушателей из 30—35 нашли такие аргументы для министра. Всего за 10 минут!

- Но ведь, автор, только *пять* из тридцати!

— Но ведь только за *десять* минут. А в реальной ситуации можно было бы выделить на подготовку к такому убеждающему воздействию на министра больше времени. Кстати, так и поступают профессиональные

---

<sup>10</sup> У дипломатов правило: не садится за стол переговоров, не наведя справки об особенностях личности партнера по переговорам, о его интересах, установках... Почему бы не поучиться и у дипломатов?

политики — дипломаты. Но Вы ведь тоже нередко ведете переговоры.

Итак, всего 10 минут понадобилось 15% слушателей для поиска аргумента, *который до этого им не был очевиден!* Вам понадобится больше? Да. Вы можете потратить и потратите на поиск таких аргументов в два раза больше, в три, в четыре раза больше времени, если достижение цели - убедить своего собеседника, убедить депутатов проголосовать — для Вас будет весьма важным, ценным делом. **Время - мерило ценностей;** мы тратим обычно столько времени, насколько ценно для нас данное дело.

И последнее в этой связи: чем больше будете тратить времени, тем больше *вероятности*, что найдете. Ищите, и воздается Вам за Ваши труды!

### 3.3.3. Вместо утверждения — вопрос!

Обсуждение очередного приема склонять на свою сторону людей начнем с вопроса: что Вам приятнее слышать — когда какой-либо человек Вам *советует* что-либо (а Вы его об этом не просили), или когда какой-либо человек *просит у Вас совета*? При прочих равных условиях - что *приятнее* слышать?

Большинство людей отвечают обычно, что все-таки приятнее, когда с тобой советуются, например: «Как Вы считаете...?», «Полагаете ли Вы...?», «Каково Ваше мнение по...?», чем советуют «Я считаю, что Вам следует...», «Полагаю, что было бы лучше, если бы Вы...», «Хотел бы посоветовать Вам в другой раз...» И если об этом совете *не просят*, то появление чувства неприятного (которое не обязательно осознается) психологически объяснить не сложно.

Когда что-либо советуют человеку (не близкому другу) *без его просьбы*, то тем самым его «я» как бы ставится на ступеньку *ниже*, чем «я» советующего (так как получается: «я советую, потому что я знаю (я умею) нечто, что не знаете (не умеете) вы»); когда же просят совета у человека (не у своего близкого друга), то этим как бы невольно поднимают его «я» на ступеньку *выше* «я» спрашивающего совета (так как получается: «Я спрашиваю у Вас, потому что Вы это знаете, умеете, а вот я — видите — не знаю, не умею»).

Естественно, изменение положения «я» Вашего партнера по общению в том и в другом случае не всегда им осознается, и лишь только тогда, когда Вы это делаете, допустим, очень часто, он начинает об этом думать, размышлять.

Переложим эту теорию психологической науки на Вашу практику. Вот два варианта одного и того же (по содержанию) убеждающего воздействия.



*Ситуация:* депутат убеждает своих коллег, в том числе и Вас, отклонить новый пункт законопроекта. Вы лично колеблетесь: то ли «за», то ли «против». Короче — у Вас нет своего решения.

*Первый вариант.* Депутат вам всем говорит: «Уважаемые депутаты! Я думаю, что нам все-таки следует отклонить этот новый пункт, потому что, во-первых, он противоречит..., во-вторых, его принятие приведет к нарушению..., что, в свою очередь, как Вы понимаете, приведет к серьезным осложнениям со снабжением..., в-третьих, этот пункт не отвечает общей стратегии законопроекта, о чем подробно говорил депутат С. Поэтому предлагаю отклонить этот пункт. Спасибо за внимание».

*Комментарий:* все сделано по всем (изложенным до сих пор) правилам убеждающего воздействия. И, безусловно, это лучше, чем: «Я считаю, что этот пункт следует отклонить по очевидным для всех причинам, поэтому призываю Вас поддержать мое предложение». (Времени сэкономил в два раза. Правда, определенно не убедил, ибо... не убеждал.)

*Второй вариант:* «Уважаемые депутаты! Прежде чем принять мнение по этому пункту, хотелось бы, чтобы мы все ответили на три вопроса, от которых, как Вы понимаете, нам все равно не уйти: не приведет ли принятие этого пункта к противоречию с...? Давайте ответим на этот вопрос, прежде чем проголосовать «за» или «против». Давайте также посоветуемся: не приведет ли принятие этого пункта к нарушению...? (Мне лично кажется, что это вызовет серьезные осложнения со снабжением...) И еще вопрос, на который нам всем надо бы ответить: будет ли этот пункт в случае его принятия отвечать общей стратегии законопроекта? С моей точки зрения, этот пункт не вписывается в данный законопроект, и я полностью согласен с доводами депутата С.

Я не призываю Вас всех голосовать против этого пункта, у каждого может быть свое мнение. Но прежде чем каждый из нас нажмет на кнопку, я призываю хотя бы про себя ответить на эти вопросы: не противоречит ли..., не приведет ли это к указанным осложнениям и отвечает ли он общей цели законопроекта? Благодарю Вас за внимание».

Теперь давайте сравним эти два выступления исходя из того, что они обращены к Вам лично. Вы почувствовали различие *в отношении к Вам лично первого и второго*? Если не почувствовали, то представьте, что и тот, и другой написали все это лично Вам.

В первом случае автор Вам советовал, как поступить, предлагая принять *свою логику рассуждений и доказательств*.

Во втором случае автор не давал Вам совета голосовать против. Он просто очень высоко оценивает *ваши способности к анализу ситуации*, он

утверждает, что Вы сами и только сами можете решить этот вопрос. Единственная его просьба к Вам — решить для себя эти три вопроса. Конечно, он высказывает и свое мнение по этим вопросам, но как бы между прочим.

Психологи заметили, что вопросительная форма убеждающего воздействия более эффективна, чем форма утвердительная (как в первом варианте)<sup>11</sup>. И нашли этому объяснение с позиции теории личности. Оказывается, при вопросительной форме наряду с воздействием через аргументацию (воздействие на разум) происходит незаметное воздействие на одну из самых глубинных потребностей человека — на потребность в *самоутверждении*. Вопросительная форма («как Вы считаете?») удовлетворяет эту потребность. Удовлетворение же любой потребности всегда вызывает у человека соответствующее *чувство удовлетворения*. И чем более фундаментальной является потребность, тем сильнее это чувство при ее удовлетворении.

Итак, с помощью вопросительной формы оказывается двойное воздействие на человека: с помощью аргументов удовлетворяется его потребность в информации, а с помощью подобного рода вопросов удовлетворяется потребность в самоутверждении. И тогда лучше:

«...Но давайте посоветуемся. Как Вы считаете, следует ли нам..., или все-таки наоборот, а? Я лично, если мне будет позволительно высказать и свое мнение, считаю, что следует... Но как мы решим? Каково Ваше мнение, уважаемые депутаты?»

И еще одно дополнение к правилу «не советовать, а советоваться» Оно может быть реализовано не только с помощью таких фраз, как

«...как Вы думаете...?»,

«...как Вы полагаете...?»»,

«...сможете ли Вы...?»»,

«...согласились бы Вы...?»»,

«...не считаете ли Вы...?»»,

«...есть ли такая возможность...?»»,

но и просто вопросительным словом в конце предложения, типа: «хорошо?», «договорились?», «так пойдет?».

Годится? Если годится, тогда используйте. Люди любят, когда с ними советуются. Такова их психология. А мы тем временем перейдем к

---

<sup>11</sup> И именно поэтому Ваш автор, будучи профессиональным психологом, постоянно пользуется этим приемом — не утверждать, а спрашивать, не советовать, а советоваться (типа: «Давайте вначале зададимся вопросом: как будет...»).

следующему разделу, который тоже будет посвящен вопросительной форме убеждения депутатов.

### 3.3.4. Упреждать или не упреждать?

Когда Вы планируете предложить аудитории свой вариант проекта (пункта, поправки), Вы нередко предполагаете, какие могут последовать возражения. (Если Вы знаете, что никто спорить не будет, что будет принято на «ура» — тут проблем нет. Проблема — когда Вы не уверены, что Ваше предложение будет принято. Тогда необходимы все эти приемы и правила.)

Так вот, Вы предполагаете, что Ваш оппонент (Ваши оппоненты), возражая, скорее всего скажет, что, во-первых, это не туда, во-вторых, это не подходит, в-третьих... ну и т. д. И тогда возникает вопрос: стоит ли в *своем* планируемом выступлении *заранее учесть эти их возражения и представить на них контраргументы*, например, так: «Вы, конечно, на это можете возразить, сказав, что..., но вот я Вам на это отвечу следующим...». Вопрос: стоит ли так делать, или же дожидаться, когда они сами выскажут свои возражения и только тогда представить заранее заготовленные контраргументы?

Одни полагают — стоит оговорить, например, так: «Конечно, на это Вы можете сказать, что... На это я Вам отвечу так...»; другие полагают, что лучше дать оппоненту высказаться, все равно опровержение его высказывания подготовлено. Но и те, и другие опираются на «мне так кажется». А что по этому поводу говорит наука об убеждающем воздействии — психология риторики?

Американские психологи, выполняя социальный заказ (для американца умение убеждать — жизненно необходимое умение), провели специальные эксперименты, когда в одних случаях убеждали и при этом оговаривали возможные контрдоводы, а в других случаях убеждали, но этого не делали. И каждый раз измеряли эффект убеждающего воздействия при этих вариантах в разных аудиториях. И вот какие результаты были получены<sup>12</sup>.

*Эффективно* заранее вставлять в свое выступление возможные возражения оппонентов («Вы, конечно, можете возразить: а почему...? Я готов ответить: ...»), если:

- а) есть вероятность, что в аудитории будет выступление с прямо противоположной точкой зрения,
- б) аудитория имеет высокий образовательный уровень.

---

<sup>12</sup> См: *Фирсов Б. М., Асеев Ю. А.* Проблемы речевого воздействия на аудиторию в зарубежной социально-психологической литературе. Л.: АПН СССР, 1973. С. 84-85.

*Не эффективно* включение в свое выступление контрдоводов возможных оппонентов, если:

а) информация предъявляется группе с низким образовательным уровнем (включенные контрдоводы приводят даже к негативным последствиям),

б) известно, что новая позиция (высказываемая Вами) устраивает аудиторию и последняя не будет подвергнута влиянию противоположной точки зрения.

Таковы выводы, полученные при специальном исследовании этого вопроса: «упреждать или не упреждать».

Поскольку мы говорим о Вашем взаимодействии преимущественно с коллегами-депутатами, а они, как известно, народ критичный, сразу не всегда все принимают, а у Вас еще при этом нет уверенности, что не выступит кто-нибудь с противоположной точкой зрения, то все-таки возьмите себе за правило чаще ***упреждать контраргументы Ваших возможных оппонентов, оговаривать в своем выступлении возможные их возражения.*** Для некоторых это уже стало привычной формой выступления, формой заочного диалога. И вот варианты подобных фраз:

«Вот Вы можете спросить: а почему у нас...?»,

«...И здесь неизбежен вопрос: как же так получилось, что...?»,

«Я знаю, что Вы в ответ возразите: а почему...? Но я экономлю Ваше время и отвечаю: во-первых, потому что...»,

«Я предвижу, что Вам не терпится спросить меня: а зачем эта поправка, какую смысловую нагрузку она несет? С удовольствием отвечаю: ...»

- Простите автор, но всегда ли надо так говорить? Ведь сколько времени на это уйдет!

Правильно, не всегда надо пользоваться правилом «упреждать контраргументы», а только в случаях, когда это принесет Вам пользу — повысит эффективность убеждающего воздействия, вынудит голосовать за Ваше предложение. Когда? В случаях, подтвержденных экспериментальной психологией (см. выше). Что же касается времени, то мы как-то об этом говорили. Единственное, что, может быть, следует повторить (раз повторяется вопрос): **время — мерило ценностей.** Впрочем, для Вас, как для депутата, это уже аксиома.

Но автор предполагает, что не для всех читателей ссылка на данные научных исследований — это аргумент. Поэтому обратимся лучше к *Вашему жизненному опыту.*

Давайте предположим, что Вы не стали упреждать, заранее оговаривать возможные возражения своего оппонента, и он при первой же Вашей паузе вставил: «Нет, я не согласен! Это не правильно, потому что...».

Он уже сказал «нет», значит, у него сформировалась позиция. «Нет» — это его собственная позиция, которая у него сформировалась еще до того, как он услышал Ваши весомые аргументы *в опровержение этой позиции*. И возник *психологический барьер* на пути принятия действительно весомых аргументов, которые Вы еще не успели высказать. Барьер, по сути, из ничего, точнее — из того, что Вы дали возможность сказать «нет» еще до того, как высказались по этому поводу до конца. А теперь Ваш оппонент будет защищать свою точку зрения с бóльшим упорством, чем если бы он не сказал вслух это «нет», сказал в присутствии других. Склонность любой личности к стабилизации своей позиции естественным образом затрудняет отказ от только что произнесенного (тем более — публично). И возник барьер, возник из-за пустяка: Вы не последовали правилу психологии риторики — упреждать возможные возражения. Но — зачем Вам эти лишние трудности? Зачем Вам своими-то руками...

Итак, наше очередное правило аргументации: *оговаривать возможные возражения*. И не только при устном общении, но и в своей записке с предложением..., в которой Вы пишете: «Возможные возражения типа... могут быть опровергнуты тем фактом (доводом, аргументом), что...» - и Вы повысите эффективность Вашего убеждающего воздействия.

### **3.3.5. Как располагать доказательства?**

Помните задачу, которую предложил Вам автор еще в предисловии к этой книге? «Кстати, а как Вы думаете, с какого аргумента эффективнее начинать свое убеждение: с сильного или со слабого?».

Вопрос продиктован тем, что у Вас может быть не один аргумент в доказательство своей правоты и слова «потому что» Вы можете повторять в ходе выступления раза три-четыре («...потому что, во-первых..., во-вторых, а также потому, что..., а кроме того, еще и потому...»).

Как это выглядит на практике?

Предположим, Вы убеждаете молодого и неопытного депутата в том, чтобы он обязательно заранее готовился к серьезному выступлению. (У Вас-то у самих и опыт есть и книжки читали, а он — молодой — все пока на авось.) Вы говорите ему: «Сейчас я попробую доказать Вам, что тратить время на подготовку — значит экономить время на убеждение, это выгоднее, чем вести разговор-экспромт. Тем более что самый лучший экспромт — это

подготовленный экспромт. Во-первых,...» и Вы приводите ему следующие аргументы:

«1. Если Вы подготовитесь заранее, то речь будет четкой, плавной, без запинок.

2. Если Вы подготовитесь заранее, то сможете предвидеть некоторые возражения и заранее подготовиться к ним (подготовить ответы).

3. Тогда Вы не будете выглядеть неуверенным.

4. Вы будете логичны, Ваши аргументы будут взаимосвязаны, дополнять друг друга.

5. О Вас сложится мнение как о деловом человеке, у которого все разложено по полочкам.

6. У Вас будет возможность подыскать заранее сильные аргументы, а при беседе или выступлении экспромтом долгие паузы в поисках аргумента резко снижают эффект».

Сравните между собой эти аргументы и Вы действительно обнаружите, что одни из них сильнее, чем другие. Например, первый, третий и пятый выглядят слабее, чем, допустим, шестой или второй. Этого молодого человека скорее всего мало беспокоит, что он будет выглядеть неуверенным, а вот возможность подыскать заранее сильные аргументы или подумать над возможными возражениями партнера — это уже что-то...

А теперь — к Вашей практике.

Вы готовились к выступлению и, набрасывая на листочке «ключевые фразы», обнаружили, что в Вашем арсенале целых пять доказательств правомерности Вашего предложения об изменении последнего абзаца пункта 3 статьи 95. Вот эти Ваши аргументы:

во-первых, так будет легче читаться,

во-вторых, это исключит повторы (смотрите статью 87 на 3-й странице проекта),

в-третьих, устранятся противоречия с действующей нормой (о чем уже говорили до меня),

в-четвертых, снимается возражение, о котором говорили депутат С. и многие другие выступавшие, что, естественно, приведет к желаемому всеми нами консенсусу,

в-пятых, такая формулировка будет соответствовать нормам русского языка.

Разная «сила» этих аргументов очевидна (два достаточно сильных, три — не очень). Как очевидно и то, что эффект убеждения зависит от их расположения. Перед Вами вопрос: как повыгоднее распорядиться этим богатством, в каком порядке расположить эти аргументы в своем выступлении?

Вам предоставляется возможность проверить свою интуицию (ведь до сих пор Вы что-то делали, опираясь лишь на нее — интуицию). Не переверачивая эту страницу, расположите все перечисленные выше пять аргументов в порядке, который с Вашей точки зрения будет лучшим.

.....  
.....  
.....  
.....

Одни полагают, что нужно начинать с сильных. Другие считают наоборот, сильные надо приберечь на конец, а начинать со слабых. Кто прав?

Не будем гадать, а обратимся к науке. Американские психологи проводили специальные эксперименты: в одном случае аудиторию убеждали, начиная с сильных аргументов и заканчивали слабыми; в другом случае начинали убеждать со слабых и заканчивали сильными аргументами. И каждый раз измеряли эффективность убеждающего воздействия. И оказалось, что результат практически одинаковый, и оба эти варианта лучше того, когда сильные аргументы помещались в середину (как в нашем примере, где приведенный порядок оказывается наименее эффективным).

Более того, оказалось, что самый лучший вариант — это когда сильные доказательства — в начале и в конце, а слабые — в середине. Это общее правило.

А частные правила гласят:

если аудитория не очень заинтересована в Вашем выступлении, то самый сильный аргумент — в начале Ваших доказательств;

если же аудитория весьма заинтересованно следит за Вашим выступлением (подействовали описанные выше приемы), то самый сильный аргумент — в конец Ваших доказательств.

Вспомните феномен «края»: лучше всего запоминается начало и конец любого разговора, выступления, а из этих двух пунктов лучше запоминается (и *определяет дальнейшее отношение к Вашему выступлению*) его концовка.

Итак, очередной урок: ***Ваши сильные аргументы — в начало и в конец доказательств, и самым сильным из них закончите Вашу аргументацию.***

Аргументы не очень сильные («легче будет читаться», «соответствовать нормам языка») — в середину (они побеждают количеством). Но, естественно, они должны быть все-таки аргументами, доказательствами, чтобы их можно было начинать со слов «потому что».

Итак, мы теперь знаем, как поэффективнее (и поэффектнее, а почему и нет) расположить в своем выступлении аргументы.

А теперь расширим область приложения этого правила аргументации. До сих пор мы говорили о ситуации выступления (по разным поводам). Но может быть так, что вместо выступления Вы подадите записку с Вашим предложением, допустим, с поправкой к проекту закона.

Вы пишете: «...Считаю необходимым переформулировать этот пункт и предлагаю следующую редакцию: (пишете формулировку, а затем — с красной строки):

Мои доводы:



- 1.....
- 2.....
- 3.....»

Несколько слов о местах расположения в Вашем выступлении Вашего предложения (тезиса) и аргументов в его защиту.

Можно начинать выступления (после краткой преамбулы) с изложения самого предложения, а затем переходить к аргументам «...есть основание полагать, что так делать не следует (*это – тезис*), потому что..., а также еще и потому, что... (*пошли аргументы*)». Такой порядок достаточно логичен.

Но возможен и иной вариант, когда начинают с аргументов, а затем — предложение. Аргументы в этом случае должны быть представлены в форме «интригующих» вопросов. Например (после обоснования критического замечания по поводу рассматриваемой статьи): «...Теперь понятно, почему этот вариант не годится. Но Вы спросите, а как тогда? Не спешите, я еще не все сказал по поводу этой статьи. У меня в запасе еще замечание — это для тех, кого не убедило предыдущее. Суть его в том, что... Следовательно, как Вы видите, и с этой стороны данный вариант оказывается неприемлемым. И, прежде чем решить, можно ли этот вариант улучшить и следует ли это делать (*интрига: они пока так и не знают, кто Вы: «разрушитель» или «конструктивист»?*), я хочу показать Вам еще один недостаток... Но, наверное, не следовало бы выходить на трибуну только для критики. Поэтому вот мое предложение, одобренное и некоторыми депутатами, с которыми это предложение обсуждалось (*этим Вы нейтрализовали свое «я», но об этом речь у нас уже была*). Мы предлагаем (*и четко, с интонированием, с паузами. Пауз не бойтесь, теперь слушатели от Вас не уйдут, Вы заинтриговали их*)...».

Если Вы излагаете аргументы и предложение в записке, то выделите в тексте предложение, а в аргументах — ключевые слова.

### **3.3.6. Итак: как грамотно предъявлять свои доказательства**

А теперь — резюме: как грамотно аргументировать, доказывать свою позицию?

1. Перед выступлением выпишите Ваши аргументы и выявите среди них сильные и не очень сильные.
2. Ваши сильные аргументы поставьте в начало и в конец Ваших доказательств и самым сильным из них закончите Вашу аргументацию.
3. Не подменяйте аргументы своим мнением.
4. Обращаясь в зал, используйте объединяющие слова («нас с Вами», «нам вместе»), а не противопоставляющие («Вас», «Вам»).

5. Пользуйтесь местоимениями «Я», «ВЫ», «МЫ» только в соответствии с правилами (*и вообще - не пользуйтесь техникой, в том числе и психотехникой, не зная инструкции*).

6. Любому человеку легче примет чужую точку зрения, если увидит в ней и свой личный интерес.

7. Убеждая кого-то, ищите и покажите ему его интерес в этом деле.

8. Аргументируя, т. е. удовлетворяя потребность в информации, не забывайте и удовлетворять потребность в самоутверждении.

9. Старайтесь не столько советовать, сколько советоваться.

10. Упреждайте предполагаемые контраргументы, оговаривайте возможные возражения Ваших оппонентов.

И тогда Вам легче будет завоевать для своей идеи дополнительные голоса, приобрести ее сторонников.

### **3.4. Приемы контраргументации, или Как эффективно и эффектно возражать**

#### **3.4.1. Почему он решил с Вами спорить?**

Когда у Вас идет прямая дискуссия (допустим, при совместной работе над текстом документа в ходе заседания подкомиссии), когда Ваш оппонент возражает Вам, не соглашается, то прежде чем ему ответить по существу данного пункта, задайтесь вопросом (со временем Вы это будете делать автоматически): почему он возражает?

— Ясно, почему. Не согласен с тем, что я сказал!

— Возможно. Но если бы так было всегда! Если Вы обратитесь к своей памяти, то Вы там обнаружите, что один с Вами спорил потому, что Ваша идея ему не подходила, другой—потому, что не мог спокойно слушать, когда говорите именно Вы. Было, наверное, такое.

Поэтому возьмите за правило: *прежде, чем отвечать на возражения, решите, что он не принимает: то, что Вы говорите, или лично Вас*, т.е. не принимает текстовую информацию Вашего сообщения или персонифицированную информацию.

- Это-то понятно, автор, только какое это имеет значения для того, как мне ему отвечать?

- Вполне правомерный вопрос. Поговорим, поскольку в зависимости от причины спора оппонента будут и разные тактики Вашего поведения.

Прежде всего – как убедиться, что причина его спора – не сущность сказанного Вами, а его негативное отношение лично к Вам?

Если этот человек, допустим, до сих пор практически всегда оспаривал почти каждое Ваше предложение (а по отношению к другим так себя не вел) или если он не пропускает случая, чтобы выдать негативную оценку чему-то, что касается Вас, ставьте диагноз: его спор по данному вопросу вызван скорее всего не сущностью сказанного Вами, а неприятием Вас как личности. (Кроме того, следует заметить: есть индивиды, которые вообще озлоблены на людей. И они со всеми спорят преимущественно потому, что не принимают других как личностей. Но маловероятно, чтобы такой человек стал бы Вашим коллегой-депутатом. Хотя всякое бывает, и знать об этом тоже надо.)

И вот если Вы поставили такой «диагноз» причине его спора при рассмотрении данного вопроса и если Вам с ним еще работать и работать, то избежать этих микрострессовых ситуаций, которые каждый раз выбивают, пусть на несколько минут, из рабочего состояния, возможно только одним способом - стремиться расположить его к себе. Стремиться—значит что-то для этого делать. Что? Как? Об этом мы говорили раньше, когда упоминалась книга «Как убеждать в своей правоте».

— Но ведь бывают такие, которых никакими приемами расположения к себе не возьмешь!

— Верно, бывают. И автор их тоже встречал (правда, когда еще работал в клинике). С другой стороны — так можно утверждать в случае, если Вы *уже* активно использовали *специальные* приемы формирования аттракции<sup>13</sup> — состояния притяжения одного человека к другому — и не достигли цели. Попробуйте. Не скажу на этот раз, что это Вам ничего не будет стоить. Но — попробуйте, а мы пока подведем итог.

Если оппонент спорит с Вами из-за неприятия персонифицированной информации Вашего сообщения (т. е. из-за неприятия Вас как личности), то приводить аргументы в защиту текстовой информации (того, что Вы говорите) просто не рентабельно. Расходуйте свои усилия эффективно, рационально, в данном случае направляйте их на формирование аттракции, на привлечение его к себе (если, конечно, Вам нужно, чтобы он не спорил с Вами на каждом шагу). Использовать же логику, факты, доводы для того, чтобы отстаивать свое предложение, в этом случае не эффективно.

Итак, Ваш партнер стал оспаривать, допустим, Ваше заключение, а Вы, слушая и анализируя его возражения, одновременно ставили «диагноз»: не принимает персонифицированную информацию или текстовую? Если персонифицированную — все ясно. Доказывать свою правоту такому человеку сложно. Здесь используете приемы расположения к себе. Если не

---

<sup>13</sup> От латинского *attrahere* — привлекать, притягивать.

принимает текстовую информацию, т. е. саму Вашу идею — используйте приемы контраргументации. Только в этом – последнем – случае не спешите сразу же контратаковать своего оппонента по существу данного вопроса — здесь Вас ожидают еще два «подводных рифа», на которые можно «сесть». А в результате отстоять свою правоту не удастся, и не потому, что Вы не правы, а потому, что Вы не владеете специальными психотехниками. «Техника подвела» — это как раз о такой ситуации. Впрочем, Вам это теперь не будет грозить, ибо мы сейчас с Вами начнем осваивать технику возражений. Итак, к первой психотехнике.

#### **3.4.2. Иллюзия и память, или Как избавиться от иллюзии запоминания**

Дорогой мой читатель, продолжить чтение можно, написав об этом автору - профессору Панасюку Александру Юрьевичу - на [08-11-40@mail.ru](mailto:08-11-40@mail.ru)