

А.Ю. Панасюк

КАК УБЕЖДАТЬ В СВОЕЙ ПРАВОТЕ

**СОВРЕМЕННЫЕ
ПСИХОТЕХНОЛОГИИ
УБЕЖДАЮЩЕГО
ВОЗДЕЙСТВИЯ**

**ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
«ИН-ФОЛИО»**

2011 г.

УДК

316.6+159.98

ББК 88.53 П16

Панасюк А.Ю.

Как убеждать в своей правоте: Современные психотехнологии убеждающего воздействия/.

— Издательский Дом «ИнФолио», 2011. — 288 с: илл.

ISBN

Эта книга о том, как отстаивать свою правоту, как убеждать людей, а это значит, о том, как аргументированно доказывать, как умело защищаться от некорректных приемов контрубеждения; как (и когда!) воздействовать не столько на сознание, сколько на подсознание собеседника; как расположить собеседника к себе.

Написанная в жанре диалога с читателем, эта книга по сути является своеобразным учебником по психотехнологии убеждающего воздействия используемом в том числе и при дистанционном

обучении психотехнологиям убеждающей коммуникации. Она адресована всем, кто имеет дело с людьми (врач, педагог, судья, продавец...).

УДК 316.6+159.98 ББК 88.53 ISBN

© Панасюк А.Ю., 2011 ©
Издательский дом «ИнФолио»,
2011 © Оформление,
Издательский Дом «ИнФолио»,
2011

Моей дорогой Альбине
Кузьминичне — Жене, Другу и
Главному Советчику —

посвящается

ОГЛАВЛЕНИЕ

УВАЖАЕМЫЙ МОЙ ЧИТАТЕЛЬ!

12

Глава I.

УЧИТЕСЬ НА ЧУЖИХ ОШИБКАХ!

16

1.«Чем мне поможешь, психолог?»

16

2.Правда ли, что «нет времени»?

17

3.Убеждать и навязывать — «две большие разницы»?

19

4.Когда же надо убеждать?

21

5.Примеры из жизни

22

5.1.Купить мебель или автомобиль?

22

5.2.«Не ходи в плохую компанию»

22

5.3.«Спорная межа» на дачном участке

23

5.4.«Дайте мне кредит...»

23	
5.5.Объединить капиталы: «А на каких условиях?!»	23
5.6.Как они делили Энский флот... ..	23
6.А знают ли они, с какой целью убеждают?	25
7. От чего же зависит, примет он нашу точку зрения или нет — архиглавный вопрос!	25
8. «Главное — достичь взаимопонимания», или Три стереотипные ошибки при общении	27
9.	
Первый закон психологии убеждающей коммуникации:	
«Понять — не значит принять»	30
10.Доказать или убедить?	36
11.«Доказать — не значить убедить» — второй закон психологии убеждающей коммуникации	

37

12. Теория и практика о третьем законе
психологии убеждающей коммуникации

41

13. Два «лица» одной личности: рациональное и
иррациональное

42

4

*А.Ю.
ПАНАС
ЮК*

14. Четвертый закон психологии убеждающей
коммуникации — закон формирования аттракции
46
15. Заключение, или Так как же его убедить? 47

Глава II.

ЧТОБЫ БЫЛО ПОЛНОЕ ПОНИМАНИЕ! 50

1. Что я делаю, когда я понимаю 50
2. Шесть обстоятельств, способствующих тому,
чтобы люди Вас понимали 51
3. Что Вам следует делать, чтобы Вас понимали . 56

Глава III.

«ВОТ МОИ АРГУМЕНТЫ!»

ПСИХОТЕХНОЛОГИЯ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА «Я — СОЗНАНИЕ» ВАШЕГО ПАРТНЕРА 60

1. «Лучший экспромт — хорошо подготовленный
экспромт». Подготовка «экспромт-аргументов» 60
2. Что есть тезис, а что есть аргумент? 63
3. Надо ли учиться, чтобы не делать ошибок? 64
4. Зачем нужны аргументы? 64
5. Если аргумент не принимается — это не аргумент
(а субтезис) 65
6. Два требования к Вашим аргументам 66

7.«Модель убеждающего воздействия»	66
8.Первое правило (логики) формулирования Ваших аргументов — «соответствие действительности»	
67	
8.1.Иллюстрации к «модели убеждающего воздействия»	68
8.2.Иллюстрации к примерам из жизни	70
8.2.1. Аргументы мужа и жены (автомобиль или мебель?)	70

КАК УБЕЖДАТЬ В СВОЕЙ ПРАВОТЕ

5

8.2.2. Аргументы родителей и дочери (о нехорошей компании)	71
8.2.3. Аргументы дачника («спорная межа») ...	72
8.2.4. Аргументы мелкого бизнесмена (как получить кредит?)	73
8.2.5. Аргументы президентов компаний (как объединиться?)	74
8.2.6. Аргументы глав государств (флот: кому сколько?)	76
9.	
..... В	
торое правило (логики) формулирования Ваших аргументов — «логическая связь с тезисом»	77
9.1. Иллюстрации к «модели убеждающего воздействия» — все ли аргументы оказались аргументами?	78
9.2. Иллюстрации к примерам из жизни — все ли аргументы оказались аргументами?	

80

9.2.1.

..... «
Хочу автомобиль,» или
Как с законами логики у мужа и жены? .

80

9.2.2. Логика аргументов родителей и дочери
(правда ли, что это «нехорошая
компания»?)

82

9.2.3. Аргументы дачника («спорная межа»)
не аргументы

82

9.2.4. Несостоятельные аргументы мелкого
бизнесмена

83

9.2.5. Настоящие аргументы президентов
компаний

84

9.2.6. Аргументы глав государств (о флоте)
проверку на законы логики не
выдержали

84

9.3.

..... И

справим ошибки в примерах из жизни —
поможем мужу, дочери, бизнесмену
85

10.

Первые результаты нашей учебы — блин не
КОМОМ
88

6

*А.Ю.
ПАНАС
ЮК*

11.

Законы психологии людей сильнее законов логики

90

11.1.Почему Лиса поступила нелогично? 90

11.2.Люди не всегда в ладу с логикой 90

12.

..... «

Личный интерес — прежде всего!»

Первое правило психологии

формулирования аргументов

91

12.1.Система ценностей человека — главный
мотор его активности

91

12.2.Как усилить аргумент? — Через «личный
интерес»!

93

12.3 Так ли это очевидно? —

Примеры из жизни говорят — нет! 96

12.4.«Он же должен... причем тут личный
интерес?!»

97

12.5.Как слушатели искали личный интерес
министра

98

12.6.Психологический механизм действия «личного интереса», или О стратегии поведения людей	100
12.7.«Автор, Вы склоняете к взяткам!», или Поговорим об ошибках Октябрьской революции	102
12.8.Иллюстрации к примерам из жизни, или Как внести в аргументы «личный интерес»	104
12.9.Иллюстрации к поиску «личного интереса» на «модели убеждающего воздействия»	110
13. «Индивидуальный подход — в жизнь!» Второе правило психологии формулирования аргументов	114
13.1. Как слушатели, группируя аргументы, выдавали себя	114

13.2. Иллюстрации к учету «индивидуальности» на примерах из жизни	116
14.Резюме: законы логики и законы психологии в Вашей аргументации	119
15.Построим аргументы в «боевые порядки»	120
15.1.С каких аргументов начинать: с сильных или слабых?	120
15.2.«Эффект установочного фона», или Как убеждать негативно настроенного	122
15.3.«Эффект края», или Как убеждать позитивно настроенного	123
15.4.«А если его настрой неизвестен?»	124
15.5.Порядок предъявления Вами аргументов	124
15.6.Иллюстрации к порядку предъявления на «модели убеждающего воздействия»	

124

15.7.Иллюстрации к порядку предъявления на примерах из жизни	126
---	-----

15.7.1.В каком порядке аргументировать желание купить автомобиль?	126
--	-----

15.7.2.«Бизнесмен, вот порядок Ваших аргументов!»	128
--	-----

16.

..... К

ак еще повысить результативность?

или Решаем дилемму

«упреждать — не упреждать»	130
----------------------------------	-----

16.1.А у него могут быть и контраргументы!	130
--	-----

16.2.Если не упреждать контрдоводы	131
--	-----

16.3.А может быть, лучше упредить? или Спасите его лицо!	133
---	-----

16.4.Правило упреждения	
-------------------------------	--

134

17.Поищем черную кошку в темной комнате? или
Когда не нужно упреждать

134

18.Отступление. Снова о «манипулировании
сознанием»

136

8

*А.Ю.
ПАНАС
ЮК*

19.Что лучше: «упреждать» или «искать черную кошку»?	137
20.Итак, как же аргументировать свою правоту... или Вместо резюме	138
21.Ситуации «рационально неразрешимых противоречий»	140
21.1. «Барьер вероятности»	140
21.1.1.«...Да не простужусь, мама!»	140
21.1.2.«...А я говорю: будут неприятности!»	142
21.1.3.Дискуссия в депутатской комиссии	143
21.1.4.Типичные ошибки преодоления «барьера вероятности»	144
21.2. «Барьер значимости»	145
21.2.1.«...Да не холодно, мама!»	145

21.2.2.Выговор — это пустяк?	Ир
146	
21.2.3.Типичные ошибки	
преодоления «барьера значимости» ..	
148	
22.	
.....	Ир
рациональность — путь преодоления	
«барьеров вероятности и значимости»	
150	

Глава IV.

«КАК ПОЛЮБИТЬ ХАНА?»:

ПСИХОТЕХНОЛОГИЯ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА «Я-ПОДСОЗНАНИЕ» ВАШЕГО ПАРТНЕРА

152

1.Если аргументы бессильны, обойдемся и без
них, или Зачем, убеждая, располагать к себе? ..

152

2.Альтернатива аттракции (воздействию на
подсознание) — просто приказать!

154

2.1.Педагоги считают: принуждение лучше
убеждения (?)

155

2.2.Аттракция или принуждение: все познается
в сравнении

156

3. Еще раз о «манипулировании» —
проблема или
«проблема»?.....
...159

3.1. Манипулирование:
воздействие на подсознание с корыстной
целью.....159

3.2. «Здравствуйте», «спасибо» —
и это тоже
манипулирование.....1
60

3.3. Техника воспитания —
суть техники
манипулирования.....164

4. Как воздействовать на подсознание, или
Психологический механизм расположения людей
к себе.....165

4.1. «Какого цвета галстук лектора?»,
или Подсознание человека —
хранилище бездны
информации.....166

4.2. Психологический принцип формирования

аттракции (притяжения людей к себе).....	169
5. Вербальные психотехнические приемы воздействия на подсознание партнера.....	170
5.1. Прием «Имя собственное».....	17
0	
5.1.1. Этика или психология?.....	170
5.1.2. Почему так принято?.....	171
5.1.3. Уговорим Верочку- »пулеметчицу»?.....	173
5.1.4. Правда ли, что этот сигнал приятный?.....	175
5.1.5. Встреча в автобусе.....	176
5.1.6. Когда Вас называли не Вашим именем.....	177
5.1.7. Когда Ваш тезка — плохой человек.....	178
5.1.8. Звук собственного имени — сигнал «для аттракции».....	178

5.1.9. Почему такие сигналы притягивают партнера?.....	179
5.1.10. Психологический механизм возникновения аттракции.....	180

5.1.10.1. Назвать по имени — проявить
интерес к личности. Аргументация
.....
180

5.1.10.2. Внимание к личности —
утверждение этой личности
181

5.1.10.3. Утвердить личность — сделать
ей приятное
182

5.1.10.4. Сделать человеку приятное —
вызвать притяжение к себе
182

5.1.11. Сложно ли применять?
183

5.1.12. Что надо этому Иванову?
184

5.1.12.1. Почему они говорят «Алло»?
184

5.1.12.2. Зачем мне нужно, чтобы она
представилась?
185

5.1.12.3. Как запомнить имя звонящего? .

186

5.1.13.

«А я всегда так делаю» — почему
неправда?
187

5.1.14.Второй подводный риф
187

5.1.15.Прием «Имя собственное» как
средство психологической диагностики
.....
188

5.1.15.1.Когда в подсознании «люблю», а
в сознании «ненавижу»
188

5.1.15.2.Почему Вы не называете коллегу
по имени
190

5.1.16.Любит ли он жену и сына?
191

5.1.17.Про школу, или Почему не называют
по имени
192

5.1.18.Почему повеяло холодом?

194	
5.1.19.Потренируемся в Сбербанке?	195
5.1.20.Правда ли, что плохая память?	197
5.1.21.О некоторых приемах запоминания имен	199
5.1.22.Сделайте себе визитную карточку ...	201
5.1.23.Как запомнить Хадзисмела Тазретовича?	203
5.1.24.Не будьте формалистами	203

А.Ю. ПАНАСЮК

**КАК УБЕЖДАТЬ В
СВОЕЙ ПРАВОТЕ**

11

5.1.25.Есть ли противопоказания?	204
5.1.26.Правда ли, что «сядет на шею»?	205
5.2.	
Прием «Золотые слова»	207
5.2.1.	
«Золотые слова», комплименты, лесть — «кто есть кто»	207
5.2.2.«Вам сегодня делал кто-нибудь комплименты?»	210
5.2.3.Главное — чтобы комплимент не заметили	212
5.2.4.Умеете ли Вы делать комплименты? ..	213
5.2.4.1.А как он-то считает?	214
5.2.4.2.Правила формулирования комплиментов	214

5.2.4.3.Поможем начинающему?	216
5.2.5.О «комплиментах стопроцентного действия»	218
5.2.6.Как же действуют «золотые слова»? .	221
5.2.7.Есть ли противопоказания?	223
5.2.8.«Золотые слова» и деловое совещание — совместимы ли?	225
5.2.9.И снова — о ситуации наказания	227
5.3.О	
тступление. Ситуация наказания и приемы расположения к себе — совместимы ли? ...	228
5.3.1.Наказание: понять или принять?	228
5.3.2.Каков к.п.д. наказания?	229

5.3.3.Величать ли подсудимого по имени-отчеству?	230
5.3.4.Еще один прием?	232
5.3.5.Наказание и... комплименты, или Техника разговора-наказания	234
5.3.5.1.Первая часть — «Позитивный фон»	234
5.3.5.2.Переход— «Двойное лицо»	236
5.3.5.3.Вторая часть — «Выговор»	236
5.3.5.4.Переход— «Личная просьба»	237
5.3.5.5. Третья часть — «Валидол»	238

5.3.6.Психотехнология «последнего разговора», или «Формула увольнения»	240
5.3.7.Повернем судью к психологии	241
5.3.8.И мама наказывает тоже по науке	243
5.3.9.«Не судите, да не судимы будете»	245
5.4. Прием «Любимая тема»	250
5.4.1. «Кастовая тема» — у кого какая?	250
5.4.2.Механизм возникновения аттракции по «закону Маугли»	252
5.4.3.История «о цветочках»	255
5.4.4.Так поговорим «о цветочках» или	258
5.4.5.Взвесим ценности	260
5.4.6.Выбор ценностей — тест на	

профпригодность?	262
5.4.7.Поговорим и об Уголовном кодексе ..	264
5.4.8.Кто пострадал от разговора «о цветочках»?	265
5.4.9.А что, если все так будут делать?	267
5.4.10. Будем лицедействовать? Будем!	268
6. К проблеме кинетических психотехник воздействия на подсознание	271

Глава V

«ОН ПЕРВЫМ НАЧАЛ!»

ПСИХОТЕХНОЛОГИЯ

КОНТРВОЗДЕЙСТВИЯ

275

1.Иллюзия и память. Психотехника «Перо и
бумага»

275

2.Возражать, соглашаясь. Психотехника «Да —

но»
280

2.1. Что приемлемо для этики, не всегда
приемлемо для психологии
280

2.2. Правила формулирования «согласной»
части ответа
282

3. ПСИХОТЕХНОЛОГИЯ ЗАЩИТЫ ОТ МАНИПУЛЯТИВНЫХ ВОЗДЕЙСТВИЙ

3.1. МАНИПУЛЯТИВНЫЕ ПРИЕМЫ
ИГНОРИРОВАНИЯ (БЛОКИРОВКИ) ВАШИХ АРГУМЕНТОВ

3.1.1. Защита от манипулятивного приема
«Перевод разговора на другую тему»

3.1.2. Защита от манипулятивного приема
«Анекдот»

3.1.3. Защита от манипулятивного приема
«Глушение»

3.1.4. Защита от манипулятивного приема
«Мнимое забывание аргументов»

3.2. МАНИПУЛЯТИВНЫЕ ПРИЕМЫ
ОПРОВЕРЖЕНИЯ (ДЕВАЛЬВАЦИИ) ВАШИХ
АРГУМЕНТОВ

3.2.1. Защита от манипулятивного приема
«Опровержение Ваших аргументов ссылкой на
Ваши слова с иной их интерпретацией»

3.2.2. Защита от манипулятивного приема
«Опровержение Ваших аргументов приписыванием
Вам того, что Вы не говорили»

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

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

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

3.3. МАНИПУЛЯТИВНЫЕ ПРИЕМЫ
«АРГУМЕНТИРОВАНИЯ»

3.3.1. Защита от манипулятивного приема
«Заговаривание»

3.3.2. Защита от манипулятивного приема
«Перевод стрелки»

3.4. МАНИПУЛЯТИВНЫЕ ПРИЕМЫ
ПРОВОЦИРОВАНИЯ КОНФЛИКТА

3.4.1. Защита от манипулятивного приема «Мелкие уколы»

3.4.2. Защита от манипулятивного приема «Явное оскорбление».

РЕЗЮМЕ (вместо заключения)

303

ПРИЛОЖЕНИЕ

О КНИГАХ АВТОРА (и о том, как их можно

приобрести)- в конце книги.

***О ПРОГРАММАХ ОБУЧЕНИЯ** (и о том, как
можно пройти такое обучение у Вашего
покорного слуги)- в конце книги.*

ЛИТЕРАТУРА (книги автора по тематике
убеждающей коммуникации)

14

*А.Ю.
ПАНАС
ЮК*

УВАЖАЕМЫЙ МОЙ ЧИТАТЕЛЬ!

Прежде всего — чтобы не тратить время зря — о тех, кто хотя и работает с людьми, но кому не нужна эта книга:

1)если некто исповедует в жизни принцип: «Пусть меня не любят, лишь бы боялись» (есть такие) — эта книга не для него;

2)если некто любит командовать, приказывать (а есть люди, которые просто получают от этого удовольствие, и ничего тут не поделать) — эта книга тоже не для него;

3)если некто умеет блестяще критиковать, мгновенно находить слабые места в человеке (а вот с рекомендациями, как исправить, не всегда получается) — эта книга тоже не для таких любителей самоутверждаться за счет других людей;

4)наконец, если некто вообще терпеть не может людей («Господи, жить бы в лесу и никого их не видеть!») — и ему эта книга будет не нужна.

Но тогда кому же она будет полезна — эта книга?

Знаете, на занятиях со своими слушателями — руководителями министерств и управлений —

спрашиваю: «Кого из Вас где-нибудь когда-нибудь специально обучали технике убеждения своих подчиненных?» Ни одной руки (редко одна-две). А раз так, раз приехали за знаниями, приехали добровольно (теперь добровольно!) — для таких-то и написан этот — по сути своей — учебник по психотехнологии убеждающего воздействия.

Для кого же написана эта книга?

Автор написал ее для двух категорий читателей: а) для профессионалов (работающих в системе «человек — человек») и б) для непрофессионалов, которым приходится людей убеждать не столько на работе, сколько в быту — дома, среди друзей и знакомых.

**КАК УБЕЖДАТЬ В
СВОЕЙ ПРАВОТЕ**

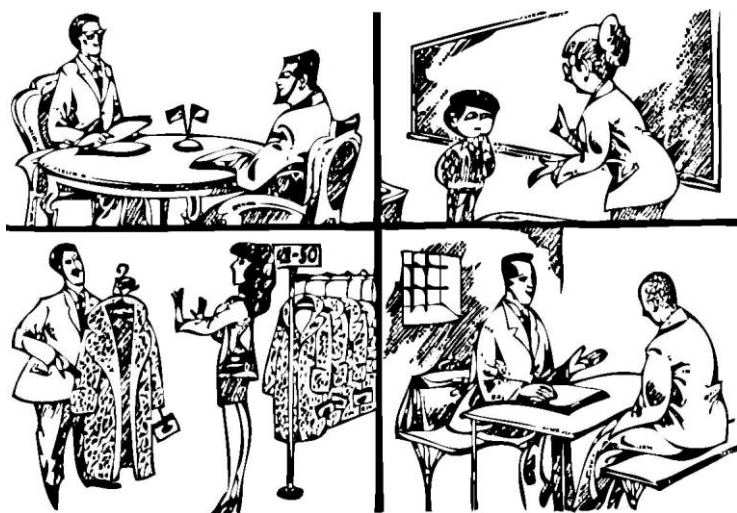
15

Из *профессионалов* автор среди своих читателей в первую очередь хотел бы видеть тех, кто прямо, что называется, «кормится» этим, т. е. чье материальное благополучие и социальное положение напрямую зависят от умения убеждать людей. Самыми типичными представителями этой категории профессионалов являются **адвокаты** (когда они оказываются у меня в аудитории в академии, то выжимают из меня все соки — самая благодатная аудитория). Безусловно, я бы сюда отнес и **политиков**, ибо горько и обидно порой бывает, когда видишь, как неумело некоторые из них на пресс-конференциях пытаются аргументировать свои позиции и... проигрывают. Но самым большим отрядом профессионалов, которым как воздух нужна технология убеждения, — это конечно же **педагоги**. Я знаком с курсами «Ораторского мастерства» и «Логики», которые проходят студенты-педагоги; там все есть — и что надо всегда внимательно выслушивать собеседника (ан нет, «Психориторика» утверждает, что при убеждающем воздействии иногда надо обязательно перебить, не дать сформировать в собственном подсознании ложный тезис, потом его никакими силами оттуда не извлечь), и что надо уметь

аргументировать (а самой технологии нет, как нет и конкретных техник), и — что главное — добиваться взаимопонимания, т. е. понять собеседника и быть понятым (а как оказывается, при убеждающем воздействии это вовсе не главное, но советская психология была до мозга костей «понимающей» психологией)... Да не вина в том авторов этих учебников, написанных, как правило, под влиянием коммунистической идеологии, в основе которой — **не диалог, а диктат в форме монолога**. Не было в этих учебниках одного — технологий (впрочем, даже в середине 90-х мне приходилось доказывать некоторым группам педагогов, что термин «технология» приемлем и для педагогической практики), не были представлены *конкретные психологические приемы* убеждающего воздействия, не говоря уж об обоснованном формулировании фактической цели убеждения — о достижении интериоризации (присвоения, принятия) высказываемой позиции. Но верю: будут и педагогов обучать техникам и технологиям убеждающего воздействия; а сей скромный труд, возможно, поможет приблизить такое время.

А еще бы я обучал этому (прямо на студенческой скамье) будущих *судей*, ибо, только побывав у нас

на курсах в Академии, практикующие судьи вдруг узнают, что им выгодно *убеждать* в своей позиции даже подсудимого — человека, которого по закону они могут приговорить к нака-



Где только не убеждают...

занию; выгодно не только в интересах самого подсудимого и общества, но и в собственных — в интересах собственного здоровья, например.

А вот недавно я был в храме, на службе, и после услышанной проповеди (как это важно — возлюбить врага своего) вышел оттуда с таким же убеждением, как и после общения с моими судьями, — и их, **священников**, тоже надо обучать техникам убеждающего воздействия — ими не владеют даже те, кто закончил специальные

духовные учебные заведения — не учат и там технологиям.

Отнес бы я сюда и **руководителей**, но через «бы», поскольку все-таки мы говорим о профессиях, а на «руководителя» у нас ни в одном институте не учат. Но им умение убеждать людей не менее важно, чем другим профессионалам из системы «человек—человек».

И тогда: если Вы, уважаемый мой читатель, по своей профессии относитесь к тем, кто работает с людьми, то эту книгу я написал для Вас.

— А если я работаю бухгалтером, или там, допустим, конструктором или даже разнорабочим?

**КАК УБЕЖДАТЬ В
СВОЕЙ ПРАВОТЕ**

17

—Ну, разнорабочие обычно подобного рода книжек не читают (хотя и бывают исключения). А вот что касается бухгалтера или инженера-конструктора — так не в вакууме же они работают, все равно приходится иметь дело с людьми, да хоть того же начальника своего убеждать, что уж мол, «пора и на следующую ступень мою зарплату передвинуть, потому что, во-первых...» И пошли аргументы за аргументами, которые Вы заранее подготовили по всем правилам аргументации, которые Вы заранее расположили в порядке, позволяющем использовать их с максимальным эффектом, в которые Вы включили и «упреждающие» аргументы, и все это сопровождалось приемами формирования аттракции.

—А если я домохозяйка?..

—Простите, сударыня, но Ваш покорный слуга чуть выше говорил и о Вас, когда полагал, что «по науке» отстаивать свою точку зрения весьма полезно и дома — убеждая мужа или сына. И в этой книге, уважаемая сударыня, Вы найдете немало примеров на так называемые бытовые темы (например, когда пришлось оспаривать межу с соседом по даче).

Вот мы и очертили круг и тех, кому эта книга вовсе не нужна, и тех, кому она, право же, необходима, кто, прочитав ее и приняв представленные в ней доказательства (каждая позиция автора обязательно доказывается), убедится — лучше все-таки «по науке», так эффективнее и жить, и общаться с людьми (особенно когда от этого зависит количество содержимого собственного кошелька).

ГЛАВА I

УЧИТЕСЬ НА ЧУЖИХ ОШИБКАХ!

1. «ЧЕМ МНЕ ПОМОЖЕШЬ, ПСИХОЛОГ?»

...Голоса становились все громче, и даже обитая кожей дверь в кабинет директора не смогла скрыть того, что там происходило. Наконец дверь распахнулась, и из кабинета вышел посетитель (это был руководитель одного из подразделений данного управления). Как бы заканчивая диалог, он продолжал что-то говорить, а я смог разобрать только: «...кричать так все могут, а как делать, так...»

Я вошел в кабинет, за большим столом сидел знакомый мне человек — мой бывший однокашник. И вдруг, как эхо, я услышал из его уст ту же фразу: «Кричать все могут. А вот как до дела, так...» Меня поразило не только почти полное текстовое совпадение этих реплик, но и их интонация, выражающая полуобиду, полураздражение.

У дипломатов есть неписаное правило: несмотря на разногласия, расставаться друзьями. Но руководители, о которых идет речь, не были дипло-

матами. А если бы я попытался напомнить это правило хозяину кабинета, то в данный момент это вызвало бы у него еще большее раздражение. В такой ситуации можно было бы только намекнуть, что психологическая наука помогла бы ему по-другому закончить разговор с подчиненным — с большим эффектом и меньшими нервами.

— Ладно, ты подожди со своей наукой, — остановил меня директор.

— Мне сейчас нужно решить вопрос, кому все-таки поручить это дело. А потом займемся и твоей наукой. Будешь нас учить уму-разуму. Посиди пока, а я тут еще одного вызову. Правда, это не его дело, придется поуго-варивать... — И, перебирая какие-то бума ги на столе, продолжал:

— Раньше все-таки было проще работать, была дисциплина, был порядок: вызвал, приказал, дал указание — и шагом марш. А сейчас все требуют к себе какого-то особого подхода, с учетом придуманного Горбачевым психологического фактора. Вот и дошли до того, что у каждого

теперь свое мнение — демократия, «понимаешь», и с каждым надо по науке. Кстати, Наука (*так он обратился ко мне*), помоги уговорить его, а? А то вы все теорией занимаетесь в академиях. Так как, поможешь?

—Слушай, а зачем я сюда к тебе пришел-то? Просто поболтать мы и дома на кухне могли бы. Кстати, по поводу кухни: тебе чего дать-то — рыбу или удочку?

—Не понял.

—А чего ж тут не понять? Если я сейчас потрачу время (и свое и твое) на эту конкретную помощь — уговорить его сейчас, это и будет «дать рыбу». А вот если я потрачу время на обучение тебя, твоих коллег алгоритмам убеждения (правилам, техникам), это и будет «дать удочку». Так что выбирай.

—Ну так ты и давай мне эту свою «удочку»!

—Я-то с удовольствием, это, если тебе известно, не только мой хлеб, но и мое хобби. Только вот, понимаешь, готов ли ты действительно ее взять, эту удочку?

—Ты вот что — не тяни. И если можно, то побыстрее. А то ведь сам понимаешь, как у нашего брата-директора со временем...

2. ПРАВДА ЛИ, ЧТО «НЕТ ВРЕМЕНИ»?

—Что, зашиваешься?

—Не то слово. Порой времени нет, чтобы поесть-попить...

—Понятно. Ну что ж, тогда начнем... И начнем с первого твоего, извини, заблуждения — что якобы нет времени...

—Конечно, нет! Да ты спроси у любого руководителя, и тебе скажут, что сегодня самый большой дефицит — это время. И почитать нет времени, и поучиться бы не мешало, да опять же — времени нет.

—И тем не менее это неправда, что нет времени.

—Ага, сейчас начнешь говорить о «рациональной организации труда». Знаю, читал, слышал. Только от этого времени не прибавляется.

—Вот-вот, действительно не прибавляется. Да и не может прибавиться, равно как и убавиться. Но начнем не с этого, а с важного для понимания любого человека положения: **«Время — мерило ценностей».**

—Это как так?

—А вот так. Ты выделил для встречи со мной время?

*А.Ю.
ПАНАС
ЮК*

—Ну выделил. Так ведь надо же и подучиться, чтобы от жизни не отставать.

—А если бы я не пришел — нашел бы чем заняться?

—Шутишь? Да дел по горло.

—Значит, ты принес в жертву одни важные для тебя дела (или, как мы говорим, ценности) ради других, так?

—Ну так.

—Так вот, мы всегда приносим в жертву одни ценности ради достижения других, а время в данном случае выступает в качестве такой лакмусовой бумажки: **покажи мне, на что ты тратишь время, и я скажу, что для тебя ценно.** Время — мерило ценностей, ибо мы обычно тратим времени (если тратим) столько, насколько это дело для нас ценно. И я теперь знаю, насколько важно для тебя учиться эффективно убеждать других, — настолько, сколько времени ты на это отпустил.

—Постой, постой, но ведь бывает так: я трачу время не потому, что это для меня ценно, а потому, что меня заставляют это делать другие, например мой начальник. И получается в этом случае, что я трачу время на малую ценность, разве не так?

—Не так. Ты тратишь время на выполнение, допустим, какого-то дурацкого распоряжения не

потому, что оно для тебя ценно, а потому, что для тебя ценно твое психическое благополучие, ценно избежать наказания (за невыполнение этого распоряжения), избежать дискомфорта, ибо для тебя ценно находиться в комфортном состоянии. Вот почему ты тратишь время на выполнение ненужного (с твоей точки зрения) дела — чтобы избежать наказания.

А вообще-то у каждого в сутках 24 часа и говорить «нет времени» — *pensens*, ибо время было, когда нас не было, время будет, когда нас не будет; время существует независимо от нас, от наших дел. И это — не философия, это — жизнь. Другой разговор, как мы его расходует, какие ценности приносим в жертву и ради каких других...

И давай договоримся: когда ты услышишь, как кто-то сказал: «У меня нет времени», сразу же «переведи»: значит, это дело для него менее ценное, чем нечто другое. И когда ты кому-то сам скажешь: «Извините, у меня нет времени для разговора с Вами» — знай: дело не в отсутствии времени, а в малой ценности для тебя разговора с этим человеком (либо в малой ценности для тебя самого этого человека).

КАК УБЕЖДАТЬ В СВОЕЙ ПРАВОТЕ

21

Так что, сказав «давай побыстрее», ты таким образом показал мне степень ценности для тебя этого дела. Понимаю, ты не хотел меня этим обидеть...

— ...Правда, не хотел. Я же ведь согласился учиться у тебя этой твоей науке; думаешь, мне приятно заканчивать разговоры так, как ты видел да веча? Так что учи нас уму-разуму, спасибо скажем. Кстати, я уже и своих замов оповестил о тебе, ты не против?

И через полчаса я стоял посередине кабинета у прикрепленного листа ватмана и рисовал структуру аргументов, а мой однокашник, водрузив на носочки, вместе со своими замами усердно внимал науке убеждения других людей в своей правоте. Впрочем, начал я не с этого, а с того, что значит «убедить» и когда именно мы убеждаем.

3. УБЕЖДАТЬ И НАВЯЗЫВАТЬ

— «ДВЕ БОЛЬШИЕ
РАЗНИЦЫ»?

Поскольку, дорогой мой читатель, мы будем учиться убеждать других людей, то важно вначале договориться нам с Вами, что имеется в виду, когда говорят «убедить». А то ведь некоторые люди (в

том числе и некоторые мои коллеги-психологи) утверждают, что убеждать — это *навязывать* свою точку зрения, а навязывать что-либо — это *нехорошо*.

—А может, и вправду нехорошо, автор, а?

—Оно, может, было бы и нехорошо, если бы не два обстоятельства: а) надо еще доказать, что «убеждать» и «навязывать» — суть синонимы (а у меня есть аргументы обратного — что они вовсе и не синонимы) и б) надо также доказать, что *навязывать* — это плохо (вообще лучше *все* доказывать).

Начнем с последнего, по сути своей — философского положения о свободе: «никогда никому не навязывать своего мнения».

Вот типичный диалог на эту тему, начинаемый обычно моими оппонентами:

—Нельзя кому бы то ни было навязывать свое мнение!

—То есть, если я правильно Вас понял, уважаемый мой Оппонент, «убеждающему воздействию — не место в нашей жизни!», верно?

—Вы можете сколько угодно иронизировать, но свобода человека —

превыше всего, это действительно непреходящая ценность. Вы же не Бог, Вы же можете ошибаться.

—Верно, могу и ошибаться. Но вот я вижу: идет слепой человек (я не ошибаюсь, с белой тросточкой), и он приближается к перекрестку. И я должен либо его остановить, либо помочь перейти перекресток. Должен воздействовать на свободу его передвижения.

—Ну, знаете, так примитивно понимать свободу нельзя.

—Хорошо, готов подняться до Вашего уровня обобщения. Вот Вам тогда абстрактный пример: у человека на глазах повязка, он приближается к пропасти, и Вы видите это. Остановите?

—А это как он сам захочет.

—Отлично. Человек решил совершить богопротивное дело — покончить с собой. Остановите?

— Знаете, вы слишком обобщаете.

Я понимаю, почему мой оппонент меняет адресованные мне упреки на 180 градусов. Но я не буду его на этом ловить. Зачем? Ведь я знаю: и он скорее всего остановит самоубийцу, а уж изменить маршрут слепого и перевести его по пешеходному перекрестку —

определенно сделает. Ибо для большинства людей сохранение жизни важнее подобной «несвободы». Другое дело, когда под несвободой имеется в виду унижение человеческого достоинства. Вот тогда прав был Эзоп: «Где тут пропасть для свободных людей!» А вот когда Вы, уважаемый мой Оппонент, лишаете свободы своего пятилетнего малыша, убеждая его мыть руки перед едой, когда Вы убеждаете свою пятнадцатилетнюю дочь поостеречься этой компании, где наркотики и разврат, — кто бросит в этих случаях камень, сказав, что нельзя навязывать свое мнение, что нельзя лишать свободы человека, убеждая его в своей правоте?!

Это — к вопросу о том, *хорошо или плохо навязывать* свою точку зрения.

А теперь о том, одно ли и то же — навязывать и убеждать.

С точки зрения Вашего автора, термин «*навязывать*» следует употреблять лишь в значении *вынуждать человека действовать вопреки его желанию*, а «вынуждать» — синоним слов «заставлять», «неволивать» (кстати, почти так трактуют этот термин и специалисты-лингвисты).

КАК УБЕЖДАТЬ В СВОЕЙ ПРАВОТЕ

23

А вот «убедить» — это сделать так, чтобы человек сам стал бы придерживаться такого же мнения, что и Вы.

— Да, но в самом деле, автор, разве это не есть навязывание? Мне кажется, что Ваш оппонент в чем-то прав.

— Ну что ж, теперь я вынужден прибегнуть к «тяжелой артиллерии» — к помощи (и к защите) специалистов по русскому языку, которые только и занимаются тем, что показывают всему остальному человечеству, что означает то или иное слово и насколько они одинаковы. Так вот, по данным этих специалистов, навязывать — то же, что заставить, принудить, т. е. нечто сделать с человеком помимо его воли. А убеждать... Вот на лекции я убеждаю своих слушателей поступать так, а не иначе, а они — они могут в любую минуту встать и выйти (не в школе!). Но нет, посмотрели бы Вы, с каким желанием они спорят со мной, с желанием, а не вопреки своей воле.

И тогда вывод: убеждать — не то же самое, что навязывать. Это во-первых. А во-вторых, подобное отличие убеждения от принудительного навязывания своей позиции характеризует данную форму психического воздействия — убеждающее

воздействие — демократическим способом общения в отличие от воздействия принудительного, авторитарного.

4. КОГДА ЖЕ НАДО УБЕЖДАТЬ?

И вот, разведя понятия «убеждать» и «навязывать», теперь самое время определить, что же такое «убеждать» и когда это необходимо.

Ну, во-первых, мы убеждаем *кого-либо только тогда, когда его позиция расходится с нашей*, т. е. когда *обязательно имеют место разные исходные позиции по какому-либо вопросу*. Почему «обязательно» — понятно: ведь если два человека имеют одинаковую точку зрения по определенному вопросу или о путях решения этого вопроса, то и нет надобности убеждать.

Во-вторых, мы убеждаем тогда, когда полагаем, что наш партнер по общению должен придерживаться именно такого взгляда (например, соблюдать предписанные в обществе законы или просто мыть руки перед едой), или должен делать именно так, или не должен поступать таким-то образом. Помните нашу модель: впереди перед человеком пропасть, поэтому он должен остановиться или свернуть в сторону, но поскольку

ОН ОБ ЭТОМ

24

*А.Ю.
ПАНАС
ЮК*

не ведает, более того, он убежден, что никакой пропасти впереди нет, то и возникает необходимость убеждать (не принуждать, что и было бы навязыванием своего взгляда на ситуацию, антидемократическим способом общения). Но это — модель, а как это выглядит в жизни?

5. ПРИМЕРЫ ИЗ ЖИЗНИ

5.1. Купить мебель или автомобиль?

Муж хочет купить машину, а жена — на эти же деньги — мебельный гарнитур. Поскольку средства общие и ограниченные, то они садятся за «стол переговоров» (находится ли он на кухне или в спальне) и начинают убеждать друг друга в правильности именно своей позиции. И каждый при этом хочет, чтобы другая сторона согласилась именно с его (с ее) позицией. (Надо ли убеждать, если они оба хотят одного и того же и между ними нет разногласий? Конечно, нет. Это — к первому пункту характера ситуации убеждения.)

5.2. «Не ходи в плохую компанию»

Дочери нравится эта компания молодых людей, а родители считают, что эта компания для нее

«неподходящая». И тогда они садятся за «стол переговоров» и начинают убеждать друг друга в правильности собственной позиции. (Хорошо, когда так, а то нередко: «Я запрещаю тебе с ними!» — И все!) Но! **Сила рождает сопротивление** (из Ньютона: действию всегда соответствует равное и противоположно направленное противодействие). Лучше — за «стол переговоров».

5.3.«Спорная межа» на дачном участке

Некто претендует на пустырь, который находится около участка соседа по даче. Ситуация «спорной межи». И тогда соседи садятся на веранде за «стол переговоров» и начинают убеждать друг друга в своей правоте: «Нет, это нам принадлежит!..»

**КАК УБЕЖДАТЬ В
СВОЕЙ ПРАВОТЕ**

25

5.4. «Дайте мне кредит...»

Мелкому бизнесмену необходимо получить кредит в банке. Но банкиру не очень-то выгодно кредитовать такие мелкие фирмы, надежность которых под вопросом. Поэтому банкир старается обставить будущий договор такими условиями, когда риск невозврата кредита или риск разорения этой фирмы будет сведен к минимуму. И тогда они садятся за стол переговоров и начинают убеждать друг друга в эффективности именно своей позиции.

5.5.Объединить капиталы: «А на каких условиях?!»

Представители двух солидных компаний решили объединить свои капиталы. В этом вопросе расхождений между ними нет, и они, естественно, не убеждают в этом друг друга. Но «а на каких условиях?!» Кто и что «с этого будет иметь?!» Здесь явное расхождение, ибо каждый хочет иметь побольше. И тогда садятся они за стол переговоров и начинают убеждать друг друга в правильности своей позиции (имея, разумеется, в запасе «подцели» для компромисса).

5.6. Как они делили Энский флот...

Лидеры двух государств в своё время договорились о разделе Энского флота. В вопросе необходимости раздела расхождения между ними нет. Но опять же — кому сколько? А как быть с базами, которые на земле, принадлежащей одному из государств (а когда-то принадлежавшей другому)? И вот раунд за раундом за столом переговоров стороны отстаивают свои позиции, убеждая друг друга. В общем — знакомая ситуация, которая началась в одном тысячелетии и продолжалась в другом.

А если к приведенным выше примерам присовокупить убеждающие диалоги между другими парами: продавец — покупатель («Мадам, это скорее всего для молодых, а Вы, извините...»), учитель — ученик («Алгебру надо знать потому, что, во-первых...»), врач — пациент («Если Вы не будете соблюдать диету, то, во-первых...»), следователь — подсудимый («Если Вы не расскажете, как все было, то, во-первых...»), то

IOK

получается, что, как говорят психологи, *континуум ситуаций убеждения безграничен*. Проще — получается, что убеждать других в своей правоте нам приходится чуть ли не каждый день. И это вовсе не обязательно связано со службой. Первые три примера — они потому и первые, что мы с такими ситуациями сталкиваемся вне зависимости от того, работаем ли мы в системе профессий «человек — человек» или рядовым бухгалтером, сводящим в основном дебет с кредитом.

Взять хотя бы ту же ситуацию с детьми. Что есть воспитание? В конечном счете это стремление достичь того, чтобы человек поступал только так, а не иначе (в соответствии с писаными (законом) или неписаными (мораль) нормами). Но ведь появившаяся на свет биологическая система (ребенок) анархична, она стремится к максимальной свободе: что хочу, то и делаю. И тогда родители начинают убеждать: мыть руки перед едой (приводя *аргументы* «на руках маленькие червячки, микробы», «можешь заболеть» и т.п.); не пробовать наркотики («если тебе твоя жизнь не дорога, то подумай о...») и т.д. и т. п.

Только вот вопрос: всегда ли подобные убеждающие воздействия в жизни достигают цели?

Увы! «Сколько раз тебе можно говорить, чтобы ты...» Вы думаете, он забыл? Ничего подобного, может повторить слово в слово, что, «когда садишься за стол, надо...». Не в «плохой» памяти дело, а в технике убеждающего воздействия, точнее, в отсутствии этой техники, еще точнее — в использовании вместо техники профессиональных стереотипов типа «Сколько же раз тебе...». И цель — не достигнута. Кстати, а какова же должна быть цель, когда мы кого-то убеждаем?

6. А ЗНАЮТ ЛИ ОНИ, С КАКОЙ ЦЕЛЬЮ УБЕЖДАЮТ?

—Ну это очень просто, автор. Убеждаем, чтобы убедить.

—Хорошо. А что же тогда значит «убедить», вернее, «стать убежденным»?

—Ну это значит придерживаться какой-либо точки зрения.

Вот мы и подошли к проблеме двусмысленности слова «убеждение». Это обычное для живого языка явление, и с ним надо считаться.

КАК УБЕЖДАТЬ В

СВО

Первое значение:

«убеждение» — это процесс, когда один человек убеждает другого в чем-либо, т. е. это *процесс* образования у человека (которого убеждают) в уже существующей у него системе точек зрения еще одной — новой взамен одной из прежних (мы-то, убеждая банкира, хотим, чтобы он нам дал кредит, а у него на это иная точка зрения; мы-то, убеждая супруга, хотим, чтобы был куплен мебельный гарнитур, а у него на это иная точка зрения).

Второе значение:

«убеждение» — это взгляд, воззрение, мировоззрение, мнение, позиция, суждение, точка зрения, т. е. результат того, что должно появиться у человека в процессе убеждения как процесса.

И тогда, чтобы нам удалось убедить какого-либо человека в чем-либо, необходимо, чтобы этот человек **принял** нашу точку зрения или — как говорят психологи — интериоризировал бы нашу точку зрения, ввел бы ее вовнутрь собственной системы точек зрения, собственной системы ценностей.

И тогда **цель убеждающего воздействия** — **добиться принятия им нашей точки зрения,**

принятия как внутреннего согласия с этой точкой зрения.

7. ОТ ЧЕГО ЖЕ ЗАВИСИТ, ПРИМЕТ ОН НАШУ ТОЧКУ ЗРЕНИЯ ИЛИ НЕТ — АРХИГЛАВНЫЙ ВОПРОС!

А и в самом деле — вот проблема проблем: от чего это зависит, согласится он (внутренне) с нашей позицией или не согласится?

Однако что интересно: когда такой вопрос возникает в аудитории, он у моих слушателей не вызывает сколько-нибудь заметных затруднений:

—Ну это все зависит от того, как убеждать.

—Простите, не понял.

—Ну, какими словами говорить.

—То есть будет ли ему понятно то, что ему говорят, так?

—Вот-вот.

Понятно. Мысль: «Если люди будут понимать друг друга, то и не будет необходимости и убеждать друг друга» — высказывается практически в каждой аудитории независимо от специальности моих слушателей и всегда находит поддержку присутствующих. *«Убеждать приходится тогда, когда между людьми нет взаимопонимания, когда люди не понимают друг друга»*— это достаточно распространенная позиция.

И получается, что *причина, по которой возникает необходимость в убеждении, — отсутствие взаимопонимания.* А значит — внимание! — если достигнуть взаимопонимания, то — вполне логично — будет достигнута и цель убеждения. А значит, и это очень важно в понимании этой точки зрения, в основе убеждающего воздействия лежит достижение понимания людьми друг друга. И теперь понятно, почему не только непрофессионалы, но и немалое число профессионалов-психологов говорит, что достижение понимания — альфа и омега достижения цели убеждения. А отсюда все усилия — на технику достижения взаимопонимания. И — горы книг и статей по проблеме понимания. А уж

непрофессионалы — о них и говорить нечего: слова «понимание», «понимать» в различных склонениях и спряжениях постоянны в нашей речи:

«Ну как же ты не *понимаешь*, что мебель важнее твоей машины?! *Пойми же* ты, мебельным гарнитуром будет пользоваться и вся семья, и гости, а в твоей «Оке» разве что только ты и уместись!.. Но нет, ничего не *понимает*!»

«Я хотела бы, чтобы ты *поняла*, что эта компания тебе не чета. Нет, ты слушай, ты не перебивай, когда мать говорит... Ну неужели не *понятно*, что эти их фокусы только и говорят об их примитивности?!»

«Вам следовало бы *понять*, что этот участок искони принадлежал нам по праву...»

«Я *понимаю*, что Вы обещаете вернуть кредит в срок. Но и Вы *поймите* нас — нам недостаточно лишь словесных заверений и этой Вашей бумажки. Но мне кажется, что Вы этого так и не *понимаете*!»

И несть числа подобным примерам.

И если бы вдруг Ваш покорный слуга сказал, что достижение взаимопонимания при убеждении людьми друг друга вовсе не основа убеждения, боюсь, его не *поняли* бы. Сразу — не *поняли* бы.

КАК УБЕЖДАТЬ В СВОЕЙ ПРАВОТЕ

29

8. «ГЛАВНОЕ — ДОСТИЧЬ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ», ИЛИ ТРИ СТЕРЕОТИПНЫЕ ОШИБКИ ПРИ ОБЩЕНИИ

А теперь давайте продолжим стенограмму занятия с моими слушателями (на сей раз это судьи, для которых умение убеждать (отстаивать свой приговор, решение) — профессиональная обязанность, предусмотренная законом). Посмотрим, смогут ли они доказать эту свою точку зрения на ведущую роль понимания и при убеждении, и вообще при взаимодействии людей.

— Хорошо, коллеги, — говорю им я. — Если Вы полагаете, что взаимопонимание — это самое главное и при общении между людьми, и при убеждении людей в своей правоте, тогда позвольте задать Вам несколько вопросов, чтобы и для себя прояснить Вашу позицию.

Позвольте первый вопрос: бывает ли в Вашей практике, что человек не понимает, что Вы ему говорите?

— Бывает (*другие варианты: «Да сплошь и рядом!», «Достаточно часто»; а когда нами использовалось голосование (по этому вопросу), 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 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!»

*А.Ю.
ПАНАС
ЮК*

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

—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».

Поскольку неправильная позиция ведет к неправильным действиям (стремлению сделать понятным), это вовсе не приближает, а отдаляет цель убеждения.

Однако я не буду им сейчас об этом говорить, а постараюсь сделать так, чтобы они сами пришли к мысли о ложности этих своих позиций: «Главное — достичь взаимопонимания!»

—Хорошо. Тогда пусть кто-нибудь из Вас приведет мне конкретный пример, когда Вы в чем-то убеждали человека, что-то ему разъясняли, а он так и не понял; Вы ему снова, другими словами,

а он так все равно и не понял. Пожалуйста!

В аудитории наступает некая непонятная тишина. «Непонятная», поскольку только что они чуть ли не хором убеждали меня (нет, не убеждали, утверждали), что такое — 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 объяснять, 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 (в 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

КАК УБЕЖДАТЬ В СВОЕЙ ПРАВОТЕ

31

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* — распространяется 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 словами. Верно?

—Да.

—Так, может быть, дело было не в понимании им

смысла сказанного Вами, а в несогласии?..

—Ну... вообще-то... так.

—Что ж. Очень жаль, что... Вы привели мне прямо противоположный пример, когда человек все прекрасно понял. Может быть, все-таки мне кто-нибудь приведет пример, *подтверждающий Ваши слова?*.. Ведь Вы сказали, что это 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...

Пожалуйста!

—(*После некоторой паузы*). Пожалуйста. Я посетителю перечисляю документы, которые он должен принести, а он, уходя, вдруг спрашивает, надо ли принести то, что я ему уже говорил. Вот пример, когда из-за непонимания я тратил лишнее время на повторное объяснение.

—Понятно. Только, если позволите, вот какой вопрос: если бы Вы не перечисляли вслух, а написали бы, составили бы список этих документов, Вам, вероятно, не пришлось бы снова повторять?

*ПАНА
СЮК*

—Ну... наверное.

—Тогда, согласитесь, дело было в памяти, в трудности запоминания, а не в непонимании, а?

—Ну, наверное.

—Спасибо. И Вы, к сожалению, не привели мне пример, когда бы человек Вас не понял, не не запомнил, а не понял. Ну что ж, даю Вам, коллеги, третью попытку. Пожалуйста?

И вдруг кто-то вспомнил, как три года назад он начал объяснять что-то человеку, а тот оказался иностранцем. Но слава Богу, все согласились, что это исключительный случай, из которого общих выводов сделать нельзя.

—Ну что ж, тогда я больше не буду Вас просить привести мне подоб ного рода примеры. Не буду просить по одной простой причине — Вы не сможете привести мне такого рода пример из своей практики. Не сможете, 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 назад Вы все дружно трижды говорили мне одно, а на поверку вышло совершенно другое? А все очень просто — 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?

9. ПЕРВЫЙ ЗАКОН ПСИХОЛОГИИ УБЕЖДАЮЩЕЙ КОММУНИКАЦИИ: «ПОНЯТЬ — НЕ ЗНАЧИТ ПРИНЯТЬ»

Вот именно — все дело в *принятии* или *непринятии* Вашей позиции, а не в понимании или непонимании. «Я прекрасно понимаю, что Вы от меня хотите, но я абсолютно с Вами не согласен».

Эта фраза прекрасно иллюстрирует первый закон психологии убеждающего воздействия:

**КАК УБЕЖДАТЬ В
СВОЕЙ ПРАВОТЕ**

ПОНЯТЬ — НЕ ЗНАЧИТ ПРИНЯТЬ

Если человек Вас понял, то за этим с точки зрения цели убеждения (достижения принятия им моей точки зрения) может последовать, а может не последовать принятие позиции.



Понять - не значит принять!

— Вот представьте себе, — говорю я слушателям,
— что Ваш про
фессор, начиная эту лекцию, говорит: «Запомните,

пожалуйста, в Вашей
работе самое главное — это надо знать
психологию! Все остальное мо-
жете забыть, все остальное можете выбросить из
головы, главное — это
надо знать психологию!» А теперь вопрос: Вы
поняли, что говорил Вам
«этот» профессор?

—Ну конечно, по его, так психология — это самое
главное!

—Прекрасно. А Вы **приняли** эту его позицию?

—Конечно, нет.

—Вот! Вот Вам пример, который я советовал бы Вам запомнить на всю Вашу оставшуюся профессиональную жизнь: Вы прекрасно *поняли*, но *не приняли* позицию «этого» профессора. Так вот, и на работе у Вас достаточно часты подобного рода ситуации, когда человек все прекрасно понял, что Вы ему говорите, понял, но не принял. А Вы? «Ну ничего человек не понимает!» И начинаете снова объяснять, «чтобы понял». А люди достаточно часто Вас понимают, а вот принимать... увы и ах! И чаще при убеждающем воздействии проблема возникает (когда Вам не удалось человека убедить) не из-за непонимания ими Вашей позиции, а **из-за ее неприятия**. Вот где проблема! Как сделать, чтобы они принимали? А понимание — это проблема второстепенная, ибо если человек



Не понимает или не принимает?

Вас понял, то еще не значит, что принял.

— Простите, это-то теперь ясно: если человек меня понял, то это не значит, что принял; а вот другой вопрос: а разве можно *принять не понимая*?

— Прекрасный вопрос! Я ждал, когда кто-нибудь из Вас меня об этом спросит (и, грешен, спровоцировал их на этот вопрос своей фразой о «второстепенности»). Ведь когда Вы постоянно слышите: «Главное —

чтобы люди понимали друг друга!», а тут вдруг получается, что люди и так весьма часто понимают друг друга (Ваши примеры «наоборот» тому порукой) и что добиваться понимания — это вовсе не проблема (позже мы с Вами будем это «проходить» — как сделать, чтобы исключить и самые редкие случаи непонимания), так вот с учетом этого вполне естествен вопрос, который прозвучал сейчас здесь: а разве можно без понимания принять чью-либо точку зрения?

А теперь — к сути этого вопроса. Вот пример, который, как мне кажется, Вы оцените как вполне реальный. Один собеседник говорит другому: «Пожалуйста, не надо мне объяснять, зачем это и почему, я вовсе не хочу во все это вникать. Я Вам верю и поэтому согласен это сделать!» Давайте поступим так, как обычно поступают психологи-профессионалы, — проанато-мируем эту фразу. Итак, во-первых, человек отказывается понимать «зачем и почему» надо что-то делать именно так; во-вторых, он, безусловно, *понимает* позицию своего собеседника («я согласен»). И получается: принимает не понимая, зачем это надо делать и почему.

—Ну, так могут поступать только совсем

недалекие люди...

—Обижаете, Ваша честь, госпожа судья. Не далее как вчера меня вызывает к себе мой завкафедрой и говорит, чтобы я составил такой-то отчет... Убей меня гром, не понимаю, кому теперь нужны эти глупые писульки; ведь было бы дело сделано, а дело само за себя говорит! Однако отвечаю: «О чем речь! Если Вы считаете, что надо написать — напишу, нет проблем; для хорошего-то человека...» И смотрите, что получается: я не понимаю, зачем и почему, но принимаю, внутренне соглашаюсь с просьбой моего завкафедрой, не обманываю ни себя, ни его. Я только не высказал ему своего мнения по поводу нужности этих отчетов. *Но принял его позицию*: надо, так надо, о чем речь. И опять — принятие без понимания. А вот и еще один пример. У меня есть книжка, называется, кажется, так: «Теория относительности для миллионов». В ней, в частности, говорится о том, что при определенных условиях время может сворачиваться в спираль. Ну не могу я этого понять, что со мной ни делай! Но поскольку это сказал Эйнштейн, а Эйнштейн для меня почти Бог, то я принимаю эту его позицию, согласен, что время при определенных условиях может сворачиваться в

спираль. И опять — принял не понимая.

Другой разговор, часто ли так бывает и почему такое возможно (а также хорошо это или плохо). Но — реально. И вот пример — модель для обоб-

36

*А.Ю.
ПАНАС
ЮК*

щения положения, что можно принять и не понимая: «Я хочу, чтобы Вы знали, почему у нас такие правила. Это связано с тем, что...» — «Извините, что я Вас перебиваю, но я Вам верю и согласен, что эти Ваши правила вполне обоснованы соответствующими законами. Поэтому не надо мне разобъяснять, я готов следовать этим правилам...»

И тогда на грифельной доске перед слушателями возникают следующие комбинации соотношения «понимания» и «принятия», а теперь и перед Вами, уважаемый мой читатель:

- 1) он все понял и принял;
- 2) он ничего не понял и не принял;
- 3) он все понял, но не принял;
- 4) он не понял (допустим, зачем, почему), но принял.



Что лучше: №3 или №4?

А теперь проранжируем эти ситуации по степени их приемлемости, желательности. Разумеется, самая лучшая ситуация — это № 1, когда Ваш собеседник все понял (что Вы ему говорили) и принял (внутренне согласился с Вашей позицией). Прекрасный и идеальный вариант. Разумеется также, что самая худшая ситуация — когда и не понял, и не принял (№ 2). Тут и вопроса нет. Вопрос возникает, когда приходится сравнивать ситуа-

**КАК УБЕЖДАТЬ В
СВОЕЙ ПРАВОТЕ**

37

ции № 3 и № 4. Что лучше: когда Ваш партнер все прекрасно понял, но не принял Вашу позицию (№ 3) или когда он принял, что называется, на веру, не вдумываясь, не понимая, допустим, почему это надо делать (как делать — знает), почему именно он должен это делать, зачем и т.п. (№ 4)? Попробуем найти ответ на такой модели ситуации убеждения, которая была бы хорошо знакома всем (а значит, каждому моему читателю) — и юристам, и бизнесменам, и педагогам, и руководителям...

Помните пример: родители убеждают дочь, что «та» компания не для нее. Итак, представьте, это Вы родитель той дочери и Ваши разговоры с ней на эту тему (Ваше убеждающее воздействие на нее) могут закончиться либо по варианту № 3, либо по варианту № 4. Выбирайте!

—Я выберу вариант № 1.

—Простите, но, к сожалению, жизнь далеко не всегда бывает к нам благосклонна. Конечно, было бы совсем неплохо, если бы Ваша дочь и поняла, почему родители считают эту компанию опасной, и приняла бы их позицию («от нее стоит держаться подальше»). Но не случайно этот вариант (№ 1) назван «идеальным», жизнь чаще представляет нам на выбор не самые лучшие ситуации.

Итак, что бы Вы предпочли: чтобы дочь поняла Вашу точку зрения («эта компания опасная»), но не приняла бы Вашу позицию (и тут самое время вспомнить: понять — не значит принять); или же чтобы она согласилась, приняла бы эту Вашу позицию — уйти от «нехорошей» компании, — но так и не поняв, почему же родители так считают? Большинство наших слушателей выбирали этот последний вариант; выбирали, ведя жесткую, а порой и жестокую дискуссию с автором о проблеме «навязывания», о свободе выбора. Но выбирали все-таки № 4 (хотя, повторю, вольны были говорить все, что им угодно, и даже вольны были просто покинуть аудиторию). Ибо есть ценности абстрактные («свобода выбора»), а есть ценности «собственные».

А в итоге они следующим образом ранжировали (по важности) эти ситуации с соотношением «понимания» и «принятия»:

- 1) он все понял и принял;
- 2) он не понял (допустим, зачем, почему), но принял;
- 3) он все понял, но не принял;
- 4) он ничего не понял и не принял.

А теперь — вывод: при убеждении главная цель — не понимание Вас другим человеком, а достижение принятия им Вашей позиции. А роль понимания — в обеспечении идеальных условий убеждающей ситуации (см. вариант № 1). И мы еще вернемся к этому вопросу, когда будем рассматривать факторы, обеспечивающие полное понимание убеждающей информации. А пока снова вопрос: так от чего же зависит, примет другой человек Вашу позицию или не примет? (А по сути это тот же главный вопрос — «Так как же его убедить?»))

—Ну раз так, раз Вы, автор, отвергли понимание...

—Простите, уважаемый мой читатель, автор ничего не отвергает и ничего не утверждает — без доказательств. А позицию о ведущей роли понимания при убеждении отвергли мои слушатели (по сути Ваши коллеги, дорогой читатель) тем, что так и не смогли привести примеры «непонимания» из своей практики (кроме исключительного случая с иностранцем). Конечно, повторяю, было бы идеальным, если бы было и понимание, и принятие людьми Вашей позиции. Но как говорится, на безрыбье и рак рыба: оказывается, в принципе можно обойтись и без понимания. И это не я сказал

— жизнь показывает. А я лишь соглашаюсь с ней, с фактами: *возможно принятие и без полного понимания убеждающей информации*. Так что вернемся, если не возражаете, к нашему основному вопросу «Так как же его убедить?» или, как теперь мы уточнили, от чего же зависит, примет он нашу точку зрения или не примет?

—Я хотел сказать, автор, это зависит от того, как доказать.

—Простите, а что значит, с Вашей точки зрения, «доказать»?

—Ну это всем известно: доказать — это убедительно... представить свои доводы, что ли...

Вот так мы подошли к еще одной проблеме.

10. ДОКАЗАТЬ ИЛИ УБЕДИТЬ?

—Простите, автор, а почему «или»? Ведь доказать — это и значит убедить, разве не так?

—Если бы так, дорогой мой читатель, то сколько бы нервных клеток мы с Вами сохранили...

Но давайте вначале о том, что значит «доказать», чтобы мы с Вами говорили на одном языке. (Понимаю, не все любят лингвистические из-

КАК УБЕЖДАТЬ В СВОЕЙ ПРАВОТЕ

39

ыскания, но что поделать, если без них не обойтись.) Прежде всего «доказать» — это значит сделать так, чтобы человек поверил в правильность того, что утверждается. «Земля круглая» — чтобы в это поверить, надо это доказать. «Эта компания до добра не доведет» — чтобы в это поверить, надо это доказать. Это — к вопросу *зачем* доказывать: чтобы поверили в правильность сказанного. А когда поверят, тогда и примут, т. е. включают в собственную систему точек зрения (в собственную систему ценностей).

А теперь — *как это делается*, как доказывается.

Вообще-то мы этому отведем целую главу в данной книге, посвященной убеждающему воздействию. А здесь пока лишь скажем, что технология доказывания своей правоты есть не что иное, как технология аргументирования (и контраргументирования) своей позиции, своей точки зрения. А вот что такое аргументирование, как это делать, чтобы доказать свою правоту, — об этом поговорим после разговора о том, как добиваться понимания.

А пока — о том, насколько важно при убеждении доказать свою правоту.

— Да, по-моему, это самое главное при

убеждении.

— Вот-вот. Мы уже однажды находили это «самое главное» (помните: «Главное, чтобы люди понимали друг друга?»). Не ошибиться бы на этот раз.

А как оказывается...

11. «ДОКАЗАТЬ — НЕ ЗНАЧИТ УБЕДИТЬ» — ВТОРОЙ ЗАКОН ПСИХОЛОГИИ УБЕЖДАЮЩЕЙ КОММУНИКАЦИИ

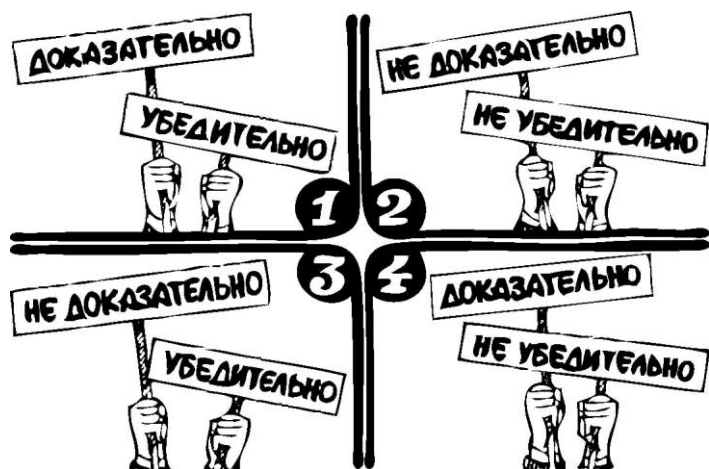
Вынесенное в заглавие этого раздела положение («доказать — не значит убедить») пока лишь утверждение, тезис, который сам в свою очередь требует доказательств.

— А и правда, автор, если человеку все доказали, по-настоящему все доказали — разве это не значит, что он должен теперь принять?

— Должен-то он должен, только вот послушайте, что он сказал в ответ на Ваши действительно неотразимые аргументы: «Сколько бы вы ни при водили мне своих аргументов, доводов, я все равно останусь при своем

мнении. Своими принципами я не поступлюсь!» Слышали? Знакомо? Вероятно, слышали, если и не в свой адрес, то в адрес других. Это когда все доказательства разбиваются как об стену, о «а я все равно не согласен». И нет принятия, хотя есть все доказательства. И вывод: доказательства (даже самые настоящие) не всегда приводят к цели убеждения — к принятию позиции собеседника. И получается, что и в этом случае как и в случае с «пониманием — принятием», возможны разные комбинации соотношения «доказать» и «убедить» («принять»):

- 1) позиция доказательна и убедительна;
- 2) позиция недоказательна и неубедительна;
- 3) позиция недоказательна, но убедительна;
- 4) позиция доказательна, но неубедительна.



Доказать или убедить?

Очевидно, что лучший (идеальный) вариант — № 1, худший — № 2, а № 3 и № 4 — промежуточные. Не будем на этот раз открывать дискуссию, что лучше: № 3 или № 4, поскольку она будет полностью аналогична дискуссии, которую мы уже вели (что лучше: понял, но не принял; или принял *априори*, т. е. *заранее*, без понимания важности, цели и т.п.). Здесь

важно иное: если некто будет ставить своей главной задачей *доказать* (обоснованность своей позиции), то — увы — это будет такой же стереотипной ошибкой, как и утверждение, что главное — понимание людьми друг друга. Да, верно: если доказать, то шансы на принятие увеличатся, но это не значит, что он примет («а я все равно...» — помните?), как верно и то, что если будет понимание, то шансов принятия будет больше, но и это не значит, что собеседник примет Вашу позицию. Итак:

ДОКАЗАТЬ — НЕ ЗНАЧИТ УБЕДИТЬ

И вытекает этот закон не только из практики убеждающего общения, но и из теории психологии риторики, о чем речь ниже.

— Значит, автор, по-Вашему, и доказывать тоже не нужно?

— Нужно. Как нужно добиваться понимания, чтобы не прибегать к априорному принятию, так нужно добиваться и доказательности, чтобы — опять же — не уповать на априорное принятие.

Доказательность Вашей позиции — это тоже не всегда достаточное условие (как и понимание) для изменения системы ценностей Вашего партнера по общению. Если Вы доказали, то это еще не значит, что Вы точно добились внутреннего его согласия с Вашей позицией. «А я все равно не согласен!» — помните? Эта ситуация называется априорным неприятием.

—Так что же получается? Понимание — не главное условие при убеждении, доказывание — тоже не главное. А что же тогда главное?

—Не «главное», а необходимое и достаточное условие достижения цели убеждения. «Понимание» и «доказывание» не являются необходимыми условиями (мы видели, что и без них человек может принять иную, чужую точку зрения). Они нужны, так сказать, для создания наилучших условий для принятия: будет понимание, будут доказательства — легче примет, скорее примет, вероятнее примет. Но — «вероятнее». А оказывается, есть условие, при котором человек примет практически любую чужую точку зрения.

—Ну так говорите! Может быть, с этого-то и надо было начинать — с условия, когда человек примет, как Вы говорите, любую чужую точку зрения. Вот

это-то мне в работе и надо! Если уж Вы разрушили
прежние, как Вы их называете, стереотипы, то
постройте новые! С них-то и надо было начинать!

42

*А.Ю.
ПАНАС
ЮК*

(Ах, как быстро мы забываем прежнее. Ведь еще совсем недавно мой оппонент был уверен, что главное при убеждении — это чтобы «понимали друг друга»; затем он не менее уверенно говорил, что главное при убеждении — это умение доказать свою правоту. И вот теперь, когда прежние «фавориты» убеждения оказались «на задворках», теперь — «вот с этого-то и надо было начинать!» Нет, не с «этого», ибо тогда «это» вступило бы в противоречие с неразвенчанными «главным» — пониманием и доказыванием. Но уже хорошо, что мой оппонент не настаивает на своих прежних ошибках, хорошо, что сумел преодолеть эти ошибочные стереотипы: «если люди понимают друг друга, то и нет надобности убеждать» и «разве можно убедить, не доказывая своей правоты?!»)

—Хорошо. С удовольствием. Разумеется, я не Иван Сусанин и, заведя в дебри психологии риторики (а именно так называется то, чем мы с Вами занимаемся), не брошу на произвол судьбы, протяну руку, выведу к тому — главному. Только уж и Вы, дорогой мой читатель, сделайте тоже «шаг навстречу» — в ответ на протянутую руку протяните свою.

—Значит, я что-то должен для Вас, автор, сделать?

—Сущие пустяки — набраться чуть терпения, когда я буду вынужден отступать от практики в дебри теории психологии риторики. Разумеется, не брошу, выведу снова в практику, только чуть терпения. Договорились? Тогда начнем поиск этого условия...

—Простите, автор, а нельзя ли его сразу назвать, без этих теоретических «поисков»?

—Да назвать-то можно — «формирование аттракции на иррациональном уровне», только...

—Я все понял, не надо. Лучше давайте постепенно, давайте начнем поиск...

—Прекрасно. А знаете, почему не получилось «сразу»? Не в терминологии дело (все это можно перевести на понятный язык), а опять же в стереотипах, извините (и еще раз извините), непрофессионального понимания; а кроме того — в доказывании своей позиции автор не рассчитывает на априорное принятие его позиции. Ладно. А теперь — как в холодную воду — в теорию психологии риторики.

Вот, например, мы говорили с Вами, что принятие собеседником Вашей идеи, мысли, Вашего сообщения, содержащего определенную точку

зрения, — это ее включение в собственную систему ценностей. И тогда

**КАК УБЕЖДАТЬ В
СВОЕЙ ПРАВОТЕ**

43

Ваша точка зрения станет и его точкой зрения. Но на этом пути есть подводные рифы, не видные для неспециалиста. Вот о них-то я и хотел с Вами поговорить, для этого и попросил Вас запастись терпением (хотя, откровенно говоря, это само по себе интересно; я уж не говорю о тех, кто склонен к теоретическим построениям). Ибо придется нам на время покинуть Ваш уютный рабочий кабинет, в котором Вы практикуетесь в убеждении других людей, и отправиться в «страну Теорию», где все так непросто и неочевидно, но без чего не будут понятны те правила, приемы, техники, которые мы с Вами будем изучать, которыми будем овладевать. Итак, в путь не долгий, но и не очень легкий. Терпения Вам.

12. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА О ТРЕТЬЕМ ЗАКОНЕ ПСИХОЛОГИИ УБЕЖДАЮЩЕЙ КОММУНИКАЦИИ

Для начала Вам вопрос: примете ли Вы точку зрения, что Земля — центр Вселенной?

—Ну ясно, не приму.

—Простите, а почему?

—Да потому, что знаю, что это не так.

—То есть, иначе говоря, эта точка зрения противоречит тому, во что Вы верите (благодаря своим знаниям). Так?

—Ну, в общем-то так.

— Прекрасно. Значит, получается, что Ваш собеседник не примет Вашу точку зрения (или, скажем так, определенную ценность), *если она противоречит другим его точкам зрения* (другим ценностям, составляющим каркас мировоззрений личности). Великолепно! Ибо Вы сейчас, сами того не подозревая, почти сформулировали третий закон психологии убеждающей коммуникации. А он гласит:

ЛЮДИ ЛЕГЧЕ ПРИМУТ ТУ
ПОЗИЦИЮ, КОТОРАЯ КАК МИНИМУМ НЕ
ПРОТИВОРЕЧИТ ДРУГИМ ИХ
СОБСТВЕННЫМ ВЗГЛЯДАМ И КАК
МАКСИМУМ СОВПАДАЕТ С ДРУГИМИ ИХ
СОБСТВЕННЫМИ ВЗГЛЯДАМИ

Давайте допустим: некто убеждает Вас, что «врагов своих надо любить». Примете ли Вы эту позицию или нет? А это все зависит от тех принципов — гуманизма или воинственности, — на которых Вы воспитаны. Предположим, Вы воспитаны в духе любви к людям вообще, тогда Вам легче будет принять высказанную позицию о любви к врагу. А если некто воспитан в ином духе, в духе жестокосердия? Скорее всего позиция о любви к врагу не будет им принята, так как она *противоречит* иным его взглядам.

13. ДВА «ЛИЦА» ОДНОЙ ЛИЧНОСТИ: РАЦИОНАЛЬНОЕ И ИРРАЦИОНАЛЬНОЕ

А теперь — другой пример. Некто Н. говорит: «Кто это там выступает? Иванов? Ну сейчас опять начнет высказывать свои завиральные идеи. Слушать его противно! Лучше пойдем...»

В этом примере тоже неприятие (позиций Иванова), как и неприятие в примере с земным шаром. Напомним, там было не принято из-за противоположности высказываемой позиции имеющимся взглядам. А здесь? Можно ли здесь утверждать, что позиция Иванова тоже не

принята из-за противоположности ее имеющимся у Н. взглядам? Полноте! Ведь суждения Иванова не были этим Н. даже услышаны! Помните: «опять начнет... слушать противно... пойдём...»? И вывод: непринятие позиции Иванова произошло вовсе не из-за ее противоположности имеющимся уже у Н. взглядам. Тогда из-за чего же?

—Ну, ясно, автор, просто этому Н. Иванов не нравится, и все тут.

—Отлично! Оказывается, «примет или не примет» — это еще зависит от *личностного отношения* к собеседнику (положительного или отрицательного).

И получается, что кроме фактора понимания, от которого принятие позиции зависит лишь частично, кроме фактора доказательства, от которого принятие зависит все-таки не на 100%, кроме фактора непротиворечивости прежним позициям есть еще и фактор личностного отношения! И получается, что отношение к личности говорящего — еще один подводный риф, о который может разбиться ладья под названием «Убеждение». «Да и слушать его не хочу, опять ничего путного не скажет!»

Слышали? Определенно слышали. Это — практика, жизнь. А вот и обещанная теория.

Вначале — небольшое отступление. Автор просит своего читателя на время изменить точку отсчета: до сих пор мы рассматривали ситуации, когда Вам необходимо кого-либо убедить, когда нужно, чтобы кто-то принял Вашу позицию; а теперь будем рассматривать ситуацию, когда кто-то другой Вас убеждает в чем-либо.

Убеждая, он будет высказываться, т. е. предъявлять Вам некое «сообщение» (убеждающую информацию типа «Я считаю, что Земля — центр Вселенной», или «Я уверен, что Волга впадает в Каспийское море», или «Я не согласен с высказыванием: «Возлюби врага своего»»). А Вы, его партнер по общению, слушая его, будете таким образом получать это сообщение.

Так вот, психологи выявили, что любое поступающее к партнеру по общению сообщение (в том числе и убеждающее) *всегда содержит два вида информации.*

Первый вид информации, поступающей от собеседника, — *это информация, которую тот вполне осознанно намеревается нам передать.* «Я

хочу, чтобы вы знали: Волга впадает в Каспийское море!», «Я хочу, чтобы вы не заблуждались в отношении моей позиции о врагах — врагов своих надо не любить, а уничтожать, вот так, и не иначе!»

Поскольку этот вид информации осознается передающим и является продуктом его разума, рассудка, то он и получил название *рациональной* (или — по определению других авторов — текстовой) информации. И передающий хотел бы, чтобы эта информация была интериоризирована, принята его собеседником.

А это может произойти, как мы теперь знаем, если содержащиеся в рациональной информации ценности не противоречат имеющимся ценностям у его собеседника. «Да, и меня учили и выучили, что Волга впадает в Каспийское море» (нет противоположности между собственной позицией и высказываемой в рациональной части сообщения позицией, есть принятие); «Нет, я не согласен, что врагов надо всегда уничтожать, потому что людей вообще надо любить» (есть противоположность между высказываемой в рациональной части сообщения системой ценностей и собственными ценностями, нет принятия).

А теперь — о втором виде информации, всегда

поступающей от собеседника.

46

*А.Ю.
ПАНАС
ЮК*

Вспомним приводимый выше пример типа «...и слушать Вас не желаю, потому что уверен — ничего путного Вы не скажете!» Здесь принятие заблокировано вторым видом информации, содержащейся в исходящем от партнера сообщении, — это информация о личности партнера. Ибо сообщение — это не только то, что человек нам намеренно говорит, но и *информация о нем самом*. А поскольку эта информация чаще всего поступает к нам помимо (это не значит что вопреки) воли говорящего, помимо его сознания, то она и получила название *иррациональной*. И как оказывается, заблокировать принятие может не только то, что в рациональной части сообщения, но и то, что в его иррациональной части. Помните: «...и слушать противно... Пойдем...» — непринятие рациональной части сообщения заблокировано иррациональной (в данном случае — негативной) частью. А поскольку подобный вид блокирования *принятия* информации вовсе не редкий (мы еще не раз с этим будем сталкиваться и на страницах этой книги, и в жизни), то важно иметь представление о том, каким об-

К априорному неприятию

разом к нам обычно поступает иррациональная

КАК УБЕЖДАТЬ В СВОЕЙ ПРАВОТЕ

информация — информация о личности
собеседника.



Во-первых, вполне «рациональным» путем — *нам кто-то раньше рассказал*, что этот Иванов «такой-сякой» или «этакий».

Во-вторых, мы могли эту информацию получить непосредственно от собеседника в процессе общения с ним: а) по так называемым паравербальным каналам — через анализ его голоса (говорил «жалобно», «напористо», «неуверенно», «агрессивно» и т.п.); б) через анализ его кинетики, т. е. манеры держаться («постоянно суетился», «держался спокойно, с достоинством», «демонстрировал высокомерие» и т.п.); в) через контент-анализ его речи («понимаете, ихние проекты вызывают у нас сомнения, а наша фирма — весьма солидная, не какая-нибудь там «шараш-монтаж») — ясно, насколько «солидная», если прислали такого малокультурного сотрудника, у которого к тому же в его активном словаре присутствует выражения типа «шараш-монтаж».



К априорному принятию

Понятно, что иррациональная информация может быть как позитивной, так и негативной. «Кто там выступает? Иванов? Да слушай ты его больше, сейчас опять будет какие-то завиральные идеи выдвигать». И — «Кто там выступает? Иванов? О — это голова! К его словам надо обязательно прислушиваться!».

И вывод: принятие или непринятие убеждающей информации определяется не только той частью, которую индуктор (человек, который воздействует на кого-либо) намеренно передает реципиенту (человеку, который воспринимает воздействие на него), т. е. рациональной информацией, но и иррациональной — отношением реципиента к индуктору.

И эта выведенная теоретически и подтвержденная практикой закономерность психологами сформулирована как:

14. ЧЕТВЕРТЫЙ ЗАКОН ПСИХОЛОГИИ УБЕЖДАЮЩЕЙ КОММУНИКАЦИИ — ЗАКОН ФОРМИРОВАНИЯ АТТРАКЦИИ

Он гласит:

ПРИ ПРОЧИХ РАВНЫХ УСЛОВИЯХ ЛЮДИ ЛЕГЧЕ ПРИНИМАЮТ ПОЗИЦИЮ ТОГО ЧЕЛОВЕКА, К КОТОРОМУ У НИХ ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ ОТНОШЕНИЕ (от простого уважения до влюбленности); И НАОБОРОТ — ТРУДНЕЕ ПРИНИМАЮТ (даже отвергают) ПОЗИЦИЮ ТОГО ЧЕЛОВЕКА, К КОТОРОМУ

У НИХ ЭМОЦИОНАЛЬНО ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ ОТНОШЕНИЕ

Следовательно, принятие или непринятие самой личности индуктора может как способствовать принятию его позиции (вплоть до априорного принятия: «Если это сказал Эйнштейн — тогда да!»), так и препятствовать ее принятию (вплоть до априорного непринятия: «Слушай ты его больше, он врать-то здоров!«).

Впрочем, если Вы по роду своей службы ведете иногда приемы граждан, то могли сталкиваться с действием этого закона. Вот пример: открывается дверь Вашего кабинета и входит очередной посетитель. Нет, он не входит, он почти врывается в Ваш кабинет: знаете, подбородок — к груди, взгляд — исподлобья, пальцы — в кулаке; в общем, кто-то его уже завел: «Да до каких же пор вы будете издеваться над человеком?! ...вы все бюрократы!...!» Так вот, в таком состоянии он ничего не примет от

Вас, чтобы Вы ему ни говорили! Вот, смотрите, Вы ему говорите: «Пожалуйста, гражданин, успокойтесь, присядьте...» — «Что вы меня сажаете, это вас всех надо сажать!» — и не принял даже самую элементарную вежливость. Не принял, потому что работает вторая половина этого закона — «Люди труднее принимают позицию того человека, к которому эмоционально отрицательное...».

— А теперь, — говорю я в этом месте своим слушателям, — сейчас будет контрольная... нет-нет, уважаемые, не для Вас, для меня. Сейчас я узнаю, насколько хорошо я Вас привел к четвертому закону убеждающей коммуникации. Вопрос: при каких условиях человек примет любую — подчеркиваю — *любую* Вашу позицию?

— Ну, если он относится ко мне, например, с уважением...

— А Вам, извините, не приходилось такое слышать: «Я, конечно, уважаю Вас и Ваше мнение, но я абсолютно с Вами не согласен», а?

— Ну, тогда — с симпатией.

— Вот это уже теплее. «Вы знаете, наш начальник такой симпатичный, что...» готовы, как в той рекламе, работать без выходных дней. Хотя,

с другой стороны: «Странно, во мне переплетаются к Вам два чувства — необыкновенная симпатия к Вам как к человеку и в то же время полная антипатия к Вашим взглядам!» Реально? Думаю, да.

—Ну, тогда ясно — влюбленность.

—Верно! Отлично! Ведь если человек в Вас влюблен, что называется, по уши!... Кстати, знаете, почему говорят «любовь слепа»? А потому что когда человек влюблен, по-настоящему влюблен, как в первый раз в те свои пятнадцать лет, тогда он принимает практически все, что бы ни сказала она (и даже он). Да даже если бы она стала утверждать, что Земля — центр Вселенной, и то бы я нашел, обязательно нашел бы повод не спорить с ней об этом (а у нее было прекрасное имя — Жанна), а уж о вещах чуть менее спорных и говорить не приходится. А отсюда вывод: влюбив в себя, Вы обеспечите таким образом принятие — не ошибусь — 99% своих взглядов. Принятие, конечно, априорное, но мы с Вами еще поговорим о ситуациях, где априорное принятие — единственное (!) средство достижения цели убеждения.

Кстати, по этой же причине (см. четвертый закон) и ненависть тоже слепа: когда человек кого-либо ненавидит, он все с порога отвергает, ничего не принимает априори, т. е. на веру.

50

*А.Ю.
ПАНАС
ЮК*

Ну что ж, отличной оценки я, конечно, не заработал, но все-таки привел к нужному в данной ситуации решению: тот примет практически любую позицию, кто влюблен («по уши»).

А теперь —

15. ЗАКЛЮЧЕНИЕ, ИЛИ ТАК КАК ЖЕ ЕГО УБЕДИТЬ?

Вот, кажется, мы и очертили круг вещей, от которых зависит, достигнем ли мы цели, убеждая нашего собеседника в своей правоте.

Во-первых, это в какой-то мере зависит от *понимания* (поскольку если Вы ему скажете: пойдите туда, не знаю куда, принеси..., то и принятия информации не будет — нечего будет принимать). Хотя... «Я прекрасно понимаю, что Вы от меня хотите, но я абсолютно с Вами не согласен». Ибо **понять — не значит принять.**

Во-вторых, принятие Вашей позиции в определенной мере зависит от степени доказательности Вашей правоты. Хотя, опять же... «Какие бы доводы Вы мне ни приводили, я все равно останусь при своем мнении!» Ибо **доказать — не значит убедить.**

В-третьих, принятие Вашей позиции в

определенной мере зависит от степени противоречивости высказываемой Вами позиции собственным позициям Вашего партнера: не будет противоречия — возможно, примет, будет противоречие — определенно не примет. Ибо люди легче примут ту позицию, которая как минимум не противоречит другим их собственным взглядам и как максимум совпадает с другими их собственными взглядами. Хотя опять же... «И не говорите мне ничего, и слушать Вас не желаю!»

В-четвертых, принятие Вашей позиции зависит от характера иррациональной информации — от характера установки собеседника на Вас лично: испытывает он к Вам симпатию — скорее, примет, испытывает антипатию — вероятнее, не примет. Ибо люди легче принимают позицию того человека, к которому у них эмоционально положительное отношение, и наоборот... Хотя опять же... «Из-за того, что он мне симпатичен, вовсе не значит, что я буду с ним соглашаться во всем!» Ну а если Вы хотите, чтобы Ваша позиция была принята со стопроцентной гарантией, то для этого необходимо:

а) чтобы Ваш собеседник *все абсолютно понял точно так же, как понимаете Вы те слова,*

которые ему адресовали; при этом

**КАК УБЕЖДАТЬ В
СВОЕЙ ПРАВОТЕ**

51

б) чтобы Вы *предъявили* Вашему собеседнику *настоящие* аргументы, сформулированные и предъявленные Вами по всем правилам техники аргументации; и при этом

в) чтобы *Ваша позиция, предъявляемая для принятия, не противоречила его каким-либо иным позициям* (если Вы не собираетесь их опровергать с помощью своей аргументации); и при этом

г) чтобы *Ваш партнер был расположен к Вам, испытывал к Вам положительные эмоции* (и чем сильнее — тем лучше для принятия им Вашей позиции).

И вот только теперь, зная все это, можно переходить к конкретным техникам:

— **технике достижения полного понимания,**

— **техникам аргументации и контраргументации,** которые будут выполнять функцию не только доказывания Вашей позиции, но и инактивации противоположных позиций Вашего партнера; и наконец,

— **технике формулирования аттракции** — расположения партнера к себе.

— А теперь представь себе, — это я снова обращаюсь к своему бывшему однокашнику, который решил, как он однажды выразился,

«подучить-ся» всему этому, — если бы мы с тобой, экономя время, начали прямо с этих техник, не ведая, на каких психологических законах они базируются, а? Я ведь не хочу, чтобы ты все делал механически (как нажимаешь кнопки на пульте телевизора). Я достаточно уважаю и тебя, и твоих коллег по нашему общему делу — овладению всеми приемами убеждающего воздействия на людей. А ты тем более не исключение.

—Ну ладно, ладно, я же просто так, по инерции. Знаешь, как со време... Ну ты даешь со своей наукой!.. Получается, что я теперь на каждом шагу буду только и думать, как это «по науке»...

—Ну, что касается «думать», то ты со временем об этом думать перестанешь, у тебя просто выработаются на уровне подсознания новые стереотипы поведения, только учителем их теперь будет та самая наука, к которой, к сожалению... Впрочем, для нас с тобой это уже прошлое; а мы — в будущее, к технологиям и техникам убеждения людей в своей правоте. Поехали?

—Да уж, с твоей наукой не соскучишься, темп-то какой...

—Да ты же сам о времени...

*А.Ю.
ПАНАС
ЮК*

Глава II

ЧТОБЫ БЫЛО ПОЛНОЕ ПОНИМАНИЕ!..

1. ЧТО Я ДЕЛАЮ, КОГДА ПОНИМАЮ...

Чтобы было действительно полное понимание того, в чем Вы убеждаете, чтобы не уповать на априорное принятие им Вашей позиции там, где без этого можно обойтись, — так вот, для всего этого я и пишу эту главу. Или, если совсем сухо, речь идет о факторах, обеспечивающих понимание.



Понимание: «Единство национального языка»

Но вначале — чуть о самом термине «понимание» (это чтобы было *понятно*, что автор задумал

написать в этой главе).

Когда Вы пытаетесь понять то, что говорит Вам человек, то Вы при этом автоматически соотносите его слова и *связи между ними* с теми их значениями, которые записаны в Вашей памяти (на современном языке — в *Вашем* информационном фонде). Конечно, записанное в *Вашем* информационном фонде значение такого-то слова может и отличаться от того, что записано в информационном фонде Вашего собеседника, но чаще всего

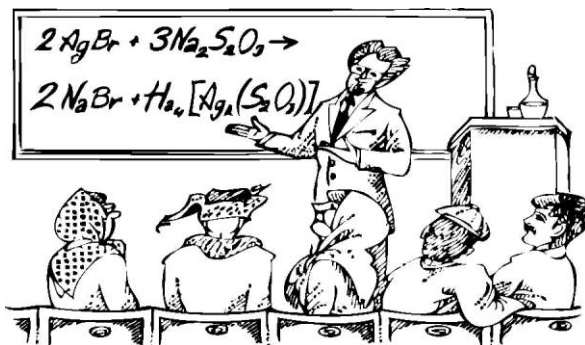
совпадение этих записей бывает достаточным для аналогичного понимания этого слова — внимание! — *в контексте данного разговора*. Именно поэтому мы чаще понимаем, чем не понимаем друг друга. (Помните, с каким трудом слушатели все-таки привели мне пример действительного непонимания (случай с иностранцем) собеседником их слов?)

И все-таки пусть не очень часто, но непонимание бывает. И оно может затруднить достижение принятия Вашей позиции. Вот почему пишется эта глава — чтобы исключить из Вашей жизни и эти трудности (не верьте тем, кто говорит, что трудности закаляют; может, в чем-то и закаляют, но нервные клетки уничтожают — это определено; ибо возникающая трудность — это всегда в определенной мере стресс).

2. ШЕСТЬ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ, СПОСОБСТВУЮЩИХ ТОМУ, ЧТОБЫ ЛЮДИ ВАС ПОНИМАЛИ

Прежде всего — это единство национального языка, на котором Вы общаетесь, убеждая своего собеседника в... Это очевидно и обсуждению не подлежит. Кстати, именно по причине очевидности

слушатели привели в качестве примера непонимания именно случай с иностранцем, когда не было единства национального языка.



Понимание: «Единство профессионального языка»

Однако соблюдение этого условия не гарантирует от непонимания, если, допустим, Ваш покорный слуга, читая лекцию руководителям Министерства юстиции, скажет им: «Запомните, пожалуйста, очень важное правило психологии — у экстрапунитивных лиц интрапунитивные реакции могут встречаться только в амбивалентном состоянии» (когда я сейчас набрал эту фразу на своем компьютере, то тот стал подчеркивать красным слово за словом — «не понимаю», говорит). И верно, понимания не будет, поскольку будет нарушено еще одно правило понимания — **единство профессионального языка**.

А теперь еще: вот перед Вами пятилетний ребенок и Вы ему будете что-либо объяснять совсем на ином языке, чем то же — профессору. И вот вопрос на засыпку: а как называется этот язык, отсутствие единства которого тоже может привести к непониманию? Не стоит, дорогой мой читатель, ломать голову, хотя такой язык и существует реально, но ни в одном словаре я не нашел его названия (может, Вы где-нибудь найдете, а?).



Понимание:

«Умом упоена»

А поскольку назвать это правило понимания все-таки надо, то зададимся другим вопросом: почему понимание одного и того же профессором и пятилетним ребенком будет разным? Ответ очевиден — из-за разности уровня интеллекта. (А посему очень соблазнительно этот язык назвать **интеллектуально-возрастным языком**, но автор с осторожностью относится к «словопроизводству».) А раз в основе интеллект, то и обозначим это

правило понимания
как учет уровня
интеллекта собесед-
ника. И — пойдем
дальше.

**КАК УБЕЖДАТЬ В
СВОЕЙ ПРАВОТЕ**

55

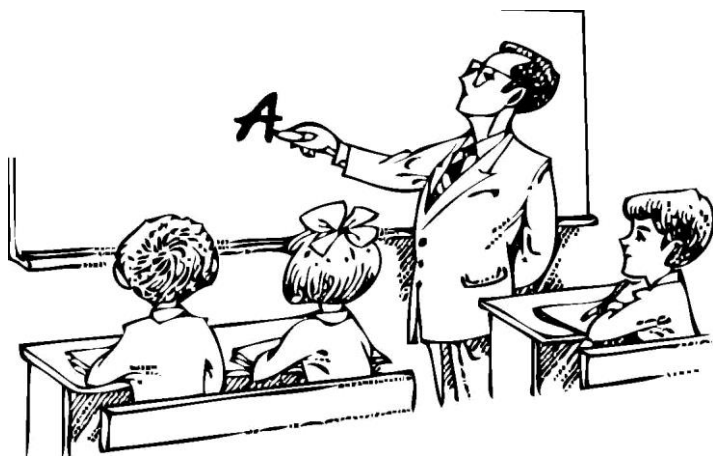
Допустим, Вы, убеждая в чем-то человека, учли все эти три обстоятельства... И тем не менее понимания Ваших слов может и не быть, если, предположим, Вы говорите посетителю: «А к этому заявлению приложите еще какие-нибудь документы, принесите их мне, тогда и будем разбираться что к чему. А пока — до свидания». — «А какие «какие-нибудь» документы надо, а?» Автор конечно же утрировал эту ситуацию, чтобы более ярко продемонстрировать моему читателю еще одно обстоятельство, от которого зависит понимание людьми Ваших слов, — достаточность информации. «Пойди туда — не знаю куда, принеси то — не знаю что» — эта присказка наглядно иллюстрирует правило **полноты убеждающей информации**.



Понимание: «Достаточность информации»

Следующее обстоятельство, от которого зависит понимание, — это логичность изложения. Но «запрягаем мы телегу впереди лошади» только, пожалуй, тогда, когда намеренно хотим запутать нашего собеседника, умышленно хотим, чтобы ему было непонятно. Но мы не об этих ситуациях, а о тех, когда Вы действительно хотите убедить человека, чтобы он сделал то-то и то-то. А посему примем к сведению и это правило обеспечения понимания — **ЛОГИЧНОСТЬ ИЗЛОЖЕНИЯ.**

*А.Ю.
ПАНАС
ЮК*



Понимание: «Логичность изложения»



*Понимание: «Сконцентрированность
внимания»*

**КАК УБЕЖДАТЬ В
СВОЕЙ ПРАВОТЕ**

57

От чего же еще зависит понимание человеком того, в чем Вы его убеждаете? Есть, оказывается, еще один фактор.

Будут ли люди понимать то, что Вы им говорите, — это зависит еще и от того, насколько Вам удастся заставить собеседника *слышать* Вас. Не *слушать*, а именно *слышать*. Слушать — это эксплуатировать свой орган слуха, а слышать — это эксплуатировать свой мозг, *концентрируя внимание* на словах говорящего. Можно слушать (функционирует слух) и не слышать в тот же момент, ибо сознание человека может быть занято какими-либо иными мыслями.

Например, в тот момент, когда Вы, допустим, объясняете человеку, какие документы он должен в следующий раз принести, он лихорадочно ищет в своей папке какой-то материал, чтобы подтвердить свою правоту... Слышны ли ему в этот момент Ваши слова? Да. Ваши слова воспринимаются его ухом. Но слышит ли он Вас, осознает ли он то, что Вы ему говорите? Нет. Его сознание заблокировано собственными мыслями («Как же я не успел! Вот у меня... сейчас найду... там все написано, когда что было... сейчас... сейчас...»). И зафиксируем это правило понимания как правило **концентрации**

внимания собеседника.

А теперь — промежуточное резюме или —

3. ЧТО ВАМ СЛЕДУЕТ ДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ ВАС ПОНИМАЛИ...

Итак, пока мы рассмотрели шесть обстоятельств, от которых зависит, будет ли Ваш собеседник Вас понимать, точнее — понимать Ваши слова, Вашу позицию, или не будет.

Что для этого надо?

Для этого надо:

—пользоваться «толмачом», если Ваш собеседник плохо знает тот национальный язык, на котором Вы говорите. Лучше разориться на переводчика, чем потом потратить долгие месяцы переговоров для утрясания разногласий и непониманий;

—избегать профессионализмов при общении с непрофессионалом в данной области деятельности;



— спускаться до более низкого уровня интеллекта Вашего собеседника, если таковое имеет место быть («чтобы узнать ребенка, надо заглянуть ему в лицо, а чтобы заглянуть ему в лицо, надо склониться перед ним» — надеюсь, Вы не из тех, кто не способен поклониться ребенку, будь «ребенком» и 80-летняя бабуля у Вас на приеме, а?);

- не жалеть времени на предъявление Вашему собеседнику более полной информации, ибо, как мы знаем, время — мерило ценностей (в данном

Вот когда действительно не поймет!

случае потраченное на более полную информацию время — это показатель (мерило) не только Вашего доброжелательного настроя к собеседнику, но и — внимание! — средство достижения цели убеждения). Так что постарайтесь подробнее разъяснить Вашу позицию, но и не переборщите с многократным повторением одного и того же, чтобы собеседник не утонул в море слов. Помните, есть немало людей, у которых емкость памяти ограничена, а скорость переработки информации снижена — они просто не успевают понять все Ваши слова;

— чтобы у Вас не оказалась «телега впереди лошади», чтобы Ваша речь была бы четкой и логичной, лучше (если тема разговора не «трафаретная», не очень знакомая) заранее подготовить ключевые фразы (Ваш покорный слуга нередко прибегает к этому приему: перед важным телефонным разговором вначале на бумаге пишет эту сложноподчиненную фразу о... чтобы потом в спешке не подыскивать нужный деепричастный оборот). Впрочем, о том, что самый лучший экспромт — это подготовленный заранее экспромт, мы еще специально будем говорить; а пока — дальше;

КАК УБЕЖДАТЬ В СВОЕЙ ПРАВОТЕ

59

— не говорить ничего, понятное дело, Вашему собеседнику, когда он занят чем-то другим, когда он может Вас не слышать; либо подождать, когда он наконец найдет тот документ в своей папке, либо прервать его поиски, обратив внимание на себя, на свои слова.

Ну вот и все, пожалуй. И надо полагать, логичным будет вывод, что соблюдение этих шести правил практически всегда будет приводить к пониманию людьми того, что Вы им говорите.

—Вывод-то был бы логичен, автор, если бы понимание зависело только от этих шести, как Вы их называете, факторов!

—А от чего же еще?

—Например, от того, *захочет ли он понять* то, что Вы ему говорите, в чем убеждаете!

Это высказанное моим оппонентом мнение является довольно распространенным — в каждой аудитории моих слушателей обязательно называют «седьмой фактор», поскольку не верится, что достаточно соблюдать эти относительно простые шесть правил — и непонимания не будет.

Но вот ведь какой вопрос: а возможно ли такое — непонимание из-за нежелания понять? То, что

человек может не желать понять, — это вполне возможно, а вот то, что он при этом действительно не понимает, — большой вопрос.

— Господа, — обращаюсь я в этот момент к моим слушателям, — давай те проведем небольшую игру: допустим, что Вы (*обращаюсь к одному из слушателей*) ну абсолютно не желаете меня понимать. Договорились? Ну и хорошо. Тогда будьте любезны, дайте мне на минуту Вашу авторучку.

И слушатель, протягивая мне свою ручку, тем самым демонстрирует: *нежелание понимать может и быть, но понимание будет все равно* (если, конечно, соблюдаются приведенные ранее шесть правил). Другое дело, что человек может просто спекулировать на непонимании и в ответ на просьбу ведущего сказать: а я не понял, о чем Вы просите... Понял, просто спекулирует на непонимании.

Итак, желает человек понимать Вас или не желает, но если Вы соблюдаете перечисленные выше условия, то понимание фактически будет. И получается опять, что шести факторов понимания, приведенных выше, вполне достаточно, чтобы люди

всегда Вас понимали.

— Извините, не согласен! А интонация! Разве от того, с какой интонацией ей говорится, не зависит, поймет человек или не поймет?

60

*А.Ю.
ПАНАС
ЮК*

— Действительно, если Вам что-либо объясняют и при этом возмущаются Вашей непонятливостью, говорят с Вами достаточно грубо, агрессивно, то понимание будет затруднено. Но затруднено будет из-за... нарушения шестого условия, ибо в такой ситуации все внимание человека, на которого обрушивается лавина угроз, возмущенных слов, будет концентрироваться не на смысле объясняемого, а на отношении говорящего к партнеру. Кстати, отсюда попутный урок: если Вы хотите что-либо человеку объяснить, не ругайте его при этом, ибо, ругая, Вы будете затруднять понимание им Ваших слов. А ведь нередко, например у родителей, бывает: «Да сколько же раз, балбес, тебе одно и то же говорить?! Все, повторяю в последний раз...» — а все его внимание — на словах-наказаниях.

Этот сдвиг внимания — как защитная реакция — блокирует аналитическую деятельность мозга, и слова не осознаются (и нет понимания). Как тут не вспомнить прекрасную (с точки зрения психологии риторики) фразу: **«Если Вы будете говорить спокойнее, я лучше Вас пойму»**. Возьмите ее на вооружение, она неплохо отрезвляет тех, кто хочет разговаривать с Вами на повышенных тонах.

Ценность этой фразы еще и в том, что она *антипровокационная*, не может вызвать ответную агрессивную реакцию (даже тот, кто на Вас кричит, все-таки хочет, чтобы его понимали). Итак, «если Вы будете говорить спокойнее, я лучше Вас пойму». Возвращаясь к роли интонации, следует сказать, что этот «фактор» входит в шестое условие — сконцентрированность внимания. И опять получается, что седьмого правила понимания нет.

И вывод: если Вы будете соблюдать описанные выше шесть правил понимания (а их соблюдение не представляет какой-либо особой проблемы), то и непонимания *не будет*. Проблема может быть только в одном — запомнить их настолько, чтобы легко можно было бы (как бы само собой) вспоминать прямо в ходе убеждения. А что — попробуйте-ка их все шесть воспроизвести... Можно в любом порядке... Все-таки лучше их иметь в готовом виде постоянно в своем информационном фонде, иметь «под рукой», не вспоминая. (Кстати, на этом основан принцип обучения любым технологиям и техникам — всегда иметь их «под рукой».)

А теперь, разобравшись и с ролью понимания при убеждении людей, и с техникой достижения

понимания, перейдем к технике доказывания своей правоты.

КАК УБЕЖДАТЬ В СВОЕЙ ПРАВОТЕ

61

Глава III

«ВОТ МОИ АРГУМЕНТЫ!» ПСИХОТЕХНОЛОГИЯ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА «Я-СОЗНАНИЕ» ВАШЕГО ПАРТНЕРА

1. «ЛУЧШИЙ ЭКСПРОМТ — ХОРОШО ПОДГОТОВЛЕННЫЙ ЭКСПРОМТ». ПОДГОТОВКА «ЭКСПРОМТ-АРГУМЕНТОВ»

Давайте поиграем.

Представьте себе, что завтра Вам предстоит серьезный разговор. Придумайте какую-нибудь тему, идею, которую Вы завтра будете отстаивать перед своим собеседником и от результатов которой будет зависеть, скажем... достаточно многое в Вашей жизни. Представили?

— И поэтому Вы, автор, скажете сейчас: не надо волноваться, надо накануне хорошо выспаться, утром сделать бодрящую зарядку и — потихонечку, с Богом. Разве не это обычно рекомендуют психологи?

— Скорее врачи, чем психологи. А психологи как раз и не рекомендуют вот таким образом — «потихонечку утречком поехать на встречу

со своим будущим собеседником», уповая на то, что Вы отлично знаете, в чем Вы его будете убеждать. Вы отлично знаете, какие аргументы в защиту своей идеи... А кстати, Вы хорошо представили эту беседу для нашей игры?

— Да, я вспомнил один недавно состоявшийся у меня разговор, когда мне надо было убедить одного клиента.

— Итак, Вы готовы к проведению процедуры доказывания. Между прочим, а сколько их там у Вас — аргументов-то?

— Ну... как сколько... сейчас скажу... Так...

— Не трудитесь сейчас вспоминать, скорее всего Вы будете не извлекать из своей памяти, а формулировать эти аргументы прямо сейчас, на ходу. Так поступают все... Нет, не так — так поступают многие, полагающиеся на экспромт.

— Ну, почему же... Вот, я вспомнил, у меня будет четыре аргумента в доказательство необходимости принятия моего предложения. Во-первых, я ему скажу...

— Одну минуту, Вы хотите перечислить аргументы, не озвучив для меня еще и тезиса. Кстати, есть ли у Вас четкая граница между словами, входящими в тезис, и словами, связывающими тезис с аргументами? Хорошо, не жду ответа, ибо и свой тезис Вы пока еще не отчеканили. Скажите лучше другое: сколько из этих четырех аргументов наиболее сильных и сколько — не очень?... Ладно. А почему Вы решили начать именно с этого аргумента, а не с другого (который Вы хотели начать со слов «во-вторых»)?

Остановимся, дабы не ставить весьма мной уважаемого Оппонента в несколько затруднительное положение (скажем так). Хотя подобного рода вопросы можно было бы продолжать и продолжать. Ибо оппонент сейчас, в этой игровой ситуации, поступал так, как и многие обычные люди в жизни, — уповал на возможное богатство своего активного словаря и на... экспромт.

А в результате на наших занятиях слушатели, участвовавшие в подобных игровых переговорах, по завершении диалога вдруг обнаруживали, что «надо было бы еще сказать... да забыл как-то...», а просматривая видеозапись, смущались оттого, что и речь-то какая-то не очень... плавная, и вводных-то слов больше, чем надобно было бы, и т.п. И приходили самостоятельно к выводу, что было бы лучше, если бы все заранее было написано, — нет, не для того, чтобы «читать по бумажке», а чтобы иметь перед собой легальную шпаргалку, как это делают опытные дипломаты. Ибо они-то — опытные — знают давно, что самый лучший экспромт — это подготовленный заранее экспромт. Вот когда предстоят «разговоры при Луне» — готовиться заранее не надо, да и когда малозначимая беседа — не стоит, наверное, просиживать часами и выписывать и выстраивать аргументы в порядке. Но когда от этих переговоров зависит будущее (пусть и ближайшее) Вашей фирмы, Вашей дочери, Вашей мечты об автомобиле, а тем более финансовое благополучие целой организации (судьба десятков, сотен людей), то полагаться на экспромт себе дороже, ибо можно и не выиграть (в лучшем случае), а то и проиграть.

Впрочем, мы еще будем приводить аргументы в обоснование тезиса «к серьезным переговорам надо готовиться заранее», а пока — о терминах, которые уже появились — о «тезисе» и об «аргументе».

**КАК УБЕЖДАТЬ В
СВОЕЙ ПРАВОТЕ**

63

2. ЧТО ЕСТЬ «ТЕЗИС», А ЧТО ЕСТЬ «АРГУМЕНТ»?

Не сомневаюсь, что эти слова знакомы моему читателю, но, чтобы все-таки избежать разночтения, договоримся о том, что за ними будет скрываться.

Прежде всего: тезис и аргументы — это составляющие *рациональной* информации (помните два вида информации в любом сообщении?), которую Вы намеренно предъявите своему собеседнику, когда будете его в чем-то убеждать. Сюда же относятся и слова, связывающие тезис и аргументы.

Теперь о тезисе. Тезис — это та Ваша идея (мысль, положение, позиция, точка зрения), которую — как Вы хотели бы — должен *принять* Ваш партнер по общению. «Вам необходимо завтра поехать в наш филиал и привезти их годовой отчет» — это тезис и это Ваша идея, которую партнер должен принять, внутренне согласиться это сделать (думаю, нет необходимости аргументировать, почему важен принцип *добровольного* исполнения). Но как мы теперь знаем, несмотря на то что этот тезис Вашему

партнеру *понятен*, это еще не значит, что он будет им принят. «А почему я?!» — звучит как: «А докажите, что именно я должен это делать».

Так вот, доказательством тезиса, как Вы уже, наверное, догадались, и служат *аргументы*.

Аргументы служат для обоснования, почему этот тезис можно (и нужно) принять. «Именно Вам туда нужно ехать, потому что, во-первых... во-вторых... а. в-третьих, еще и потому, что...» — так схематично выглядит один из вариантов применения аргументов.

—Простите, а зачем мне, практику, нужна вся эта теория — что такое тезис, что такое аргумент?..

—В самом деле! Когда Вы научитесь доказывать по всем правилам психологии риторики, Вам не нужны будут все эти определения. Но прежде чем этому учиться, необходимо, как уже упоминалось, единство языка общения между автором и читателем: надо хотя бы просто знать, о чем идет речь. Разве не так?

—Но по-моему, Вы все усложняете, говоря «когда Вы научитесь». Да каждый взрослый человек уже имеет опыт, как доказывать свою правоту. Стоит ли этому специально учиться?! Разве жизнь не лучший учитель?



«К тезису через аргументы»

3. НАДО ЛИ УЧИТЬСЯ, ЧТОБЫ НЕ ДЕЛАТЬ ОШИБОК?

— Так-то оно, наверное, так, действительно такое мнение существует. Что же касается практики.., то простите меня, уважаемый мной Оппонент, но Вы сейчас сделали сразу две ошибки с точки зрения

психологии аргументации. А специальные эксперименты психологов показали, что Вы могли бы сейчас без большого труда использовать более эффективные способы аргументации. Психологическая наука их разработала и представила

**КАК УБЕЖДАТЬ В
СВОЕЙ ПРАВОТЕ**

65

в виде правил аргументации, а деловые люди во многих странах мира их «проходят» на курсах менеджмента. Хотите, чтобы Ваше убеждающее воздействие на людей было более эффективным, чем до сих пор?

—А кто же этого не хочет?!

—Прекрасно. Тогда продолжим.

4. ЗАЧЕМ НУЖНЫ АРГУМЕНТЫ?

Чуть раньше мы отмечали, что аргумент — это то суждение, которое каким-либо образом способствует принятию собеседником тезиса индуктора.

Но как, каким образом аргумент способствует принятию тезиса? Почему в одних случаях аргументы оказываются действенными, а в других — не работают? Сейчас мы не будем рассматривать ситуацию, когда *рациональная* информация не принимается из-за неприятия иррациональной информации, а сосредоточимся на самой рациональной информации, которая включает тезис, аргументы и слова-связки между ними.



За единство понимания аргументов!

Итак, почему в одних случаях тезис благодаря аргументам принимается, а в других не принимается, хотя тоже были приведены аргументы? Значит, наверное, бывают аргументы «сильные» и «слабые», аргументы и «аргументы». Тогда естественен вопрос: что же такое «сильный» аргумент, в чем его сила (и в чем слабость аргумента — это тоже надобно знать)?

С точки зрения психологии аргумент — это такое суждение, которое по идее должно *априори приниматься* собеседником, т. е. без дополнительных доказательств; а имея логическую связь с тезисом, таким образом как бы потянуть за собой и тезис. Иначе говоря, **принятие аргумента должно вести за собой и принятие тезиса.**

5. ЕСЛИ АРГУМЕНТ НЕ ПРИНИМАЕТСЯ - ЭТО НЕ АРГУМЕНТ (А СУБТЕЗИС)

Но если аргумент не принимается априори, если для его принятия требуются дополнительные доказательства, то это уже не аргумент, а... тезис, точнее — субтезис (дополнительный тезис). Например:

—Иванов, Вам необходимо поехать в... и провести

там переговоры о... добившись от них...

—А почему я? (*Тезис не принимается*)

—Потому что Вы единственный, кто в нашем отделе владеет этим вопросом.

—А почему единственный? Вон Петров тоже занимался этим вопросом. (*Аргумент «единственный» собеседником не принимается, следовательно, это уже не аргумент, а субтезис, который тоже надо доказывать, аргументировать*)

—Нет, Петров не настолько хорошо знает этот вопрос, поскольку он занимался им только две недели (пока Вас не было), а Вы занимаетесь им уже два года. (*Субтезис «Вы единственный» теперь аргументируется тем, что собеседник занимался «этим» два года, а Петров только две недели*)

—Ну, так-то оно, конечно, так... (*Аргумент принимается: «два года» — доказательство субтезиса «единственный»; «единственный» — доказательство того, что именно он — Иванов — должен ехать на переговоры, т. е. доказательство тезиса. И если не последует «так-то оно, конечно,*

КАК УБЕЖДАТЬ В

СВО

так, но я все равно не согласен» (это уже из другой «оперы» — из области иррационального), то собеседник принимает основной тезис и цель переговоров достигается.)

6. ДВА ТРЕБОВАНИЯ К ВАШИМ АРГУМЕНТАМ

Итак, вот каковы требования к аргументам: аргумент должен быть таков, чтобы (а) мог приниматься априори (без доказательств) и (б) мог «потянуть» за собой и тезис.

Как же сделать аргумент таким?

Попробуем дать ответ на этот вопрос на модели такого убеждающего воздействия, когда собеседнику приводится сразу несколько аргументов, среди которых будут и «качественные» и не очень.

7. «МОДЕЛЬ УБЕЖДАЮЩЕГО ВОЗДЕЙСТВИЯ»

Предположим, некий человек убеждает молодого руководителя в следующем: «Если Вам предстоит серьезный деловой разговор, в ходе которого Вы хотите в чем-то убедить своего собеседника, то я Вам советую готовиться к такой беседе заранее. Так

следует поступать, потому что:

во-первых, это главное требование психологии профессиональной коммуникации;

во-вторых, многие деловые люди поступают именно так;

в-третьих, если Вы будете следовать этому совету, то сможете заранее подобрать необходимые аргументы, а не делать это экспромтом в ходе диалога (помните, что лучший экспромт — это подготовленный экспромт);

в-четвертых, Вам легче будет строить заранее Ваши аргументы по правилам технологии убеждения;

в-пятых, о Вас сложится мнение как о деловом человеке, у которого все разложено по полочкам;

в-шестых, Вы заранее сможете предвидеть его возможные возражения и в спокойной обстановке подготовиться к тому, чтобы при беседе отпарировать их;

в-седьмых, Ваша речь в этом случае будет четкой, плавной;

в-восьмых, Вы не будете выглядеть неуверенным.

Проанализируем эти аргументы (и давайте предположим, что это Вы их привели) с позиций изложенных выше требований.

Прежде всего тезисом в данном монологе является утверждение, что *к каждой серьезной беседе необходимо готовиться заранее.*

Это та Ваша позиция, которая должна быть принята Вашим молодым коллегой. Далее: поскольку Вы не были уверены в том, что Ваш собеседник сразу же на сто процентов примет этот тезис (Вашу позицию), то стали его доказывать — приводить аргументы. И привели — целых восемь аргументов. Но все ли они одинаково действенны, одинаково эффективны?

—Конечно, не все! Вот для меня, например...

—Одну минуту, уважаемый мной Оппонент! О «вкусовых особенностях», и о Ваших в том числе, мы еще поговорим; пока же не об индивидуальном, а об общем, об общих принципах, закономерностях, о том, что встречается в жизни *чаще.*

8. ПЕРВОЕ ПРАВИЛО (ЛОГИКИ)

ФОРМУЛИРОВАНИЯ ВАШИХ АРГУМЕНТОВ — «СООТВЕТСТВИЕ ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ»

Помните, мы говорили, что главными характеристиками любых аргументов являются их «способность» приниматься априори, без доказательств, и тянуть за собой тезис?

Рассмотрим их теперь по очереди.

Будет ли сформулированный Вами аргумент приниматься Вашим собеседником априори (без доказательств) или не будет, зависит прежде всего от того, насколько *содержание* аргумента *объективно (или субъективно — для собеседника) соответствует действительности*.

Помните пример с Петровым, который то ли хуже, то ли лучше владеет вопросом, чем Иванов? Так вот, ситуация могла разворачиваться следующим образом: в ответ на тезис начальника, что ему, Иванову, надо поехать на переговоры, потому что он лучше всех разбирается в этом вопросе, Иванов вдруг говорит:

— Вы, конечно, у нас новый начальник и, наверное, не знаете, что до этого лета этот вопрос два года курировал Петров, а я только четыре месяца, как раз когда Вы пришли к нам. Так что...

Вот пример, когда аргумент (Иванов лучше всех разбирается в этом вопросе) не принимается, поскольку он объективно (и с точки зрения самого собеседника) не соответствует действительности.

Следовательно, **первое правило формулирования аргументов: аргумент должен соответствовать действительности.**

Рассмотрим с этих позиций аргументы, приведенные в нашей модели («нужно заранее готовиться к серьезной беседе» — см. с. 68-69).

8.1. Иллюстрации к «модели убеждающего воздействия»

Первый аргумент: «...это главное требование психологии профессиональной коммуникации». Если такой аргумент приводит психолог, т. е. специалист, *знающий* требования психологии убеждающего воздействия, то для каждого *непредвзятого* собеседника этот аргумент будет отвечать правилу «соответствия действительности» (вполне возможно, что с других точек зрения он не

будет аргументом, но с этой — аргумент).

Второй аргумент: «...многие деловые люди поступают именно так». Чтобы так утверждать с основанием, надо иметь социологическую статистику, например, «...в ходе исследования выявлено, что 83% деловых людей поступают именно так...» А у Вас, психолог, есть такая статистика? Ах, нет? Ну, тогда...

Тогда получается, что этот аргумент, если его высказывал психолог, а не социолог (*владеющий* такой статистикой, объективными данными), не отвечает первому правилу формулирования аргументов — этот аргумент не соответствует действительности, посему не может быть принят. Следовательно, второй аргумент (при данных условиях) не является аргументом.

Третий аргумент: «...Вы сможете заранее подобрать необходимые аргументы...» Соответствует ли это действительности, правда ли, что в этом случае собеседник сможет *заранее* подобрать? Да, конечно, ибо если будет время, то будет и возможность заранее... И получается, что этот аргумент соответствует первому правилу: действительно такая *возможность* будет! (Но при условии, разумеется, что собеседник будет

объективно оценивать информацию. А то ведь
возможно и так: «А все равно не хва-

70

*А.Ю.
ПАНАС
ЮК*

тит времени, даже если оно и будет». Но об аргументе «а все равно» мы уже говорили.)

Четвертый и шестой аргументы аналогичны в этом отношении третьему: в них тоже говорится о том, что «можно будет заранее» сделать то-то и то-то. Соответствие действительности есть.

Отвечает ли этому требованию пятый аргумент («...о Вас сложится мнение как о деловом человеке, у которого все разложено по полочкам»)? «Разложено по полочкам» — значит человек не суетится, не подыскивает мучительно в нужное время нужные слова, а просто протягивает руку и, что называется, с закрытыми глазами снимает «с полки» то, что в данный момент нужно. Если будет время, будет возможность «разложить все по полочкам»? Безусловно, будет, а отсюда и вывод: пятый аргумент построен в соответствии с первым правилом.

Седьмой аргумент: «...Ваша речь в этом случае будет четкой, плавной» — очень похож на пятый, и все рассуждения, адресованные ему, подходят и к седьмому аргументу; значит, он выполнен с учетом первого правила.

То же можно сказать и о последнем, восьмом аргументе («...Вы не будете выглядеть

неуверенным»). В самом деле: если будет возможность (время) заранее укрепить тылы надежной аргументацией, то и уверенность (в своей прочности) неминуемо появится. Аргумент соответствует этому правилу.

Подведем итоги: из восьми аргументов только один — второй — не отвечает этому правилу соответствия действительности (разумеется, если убеждает не социолог), а все остальные выполнены по данному правилу.

8.2. Иллюстрации к примерам из жизни

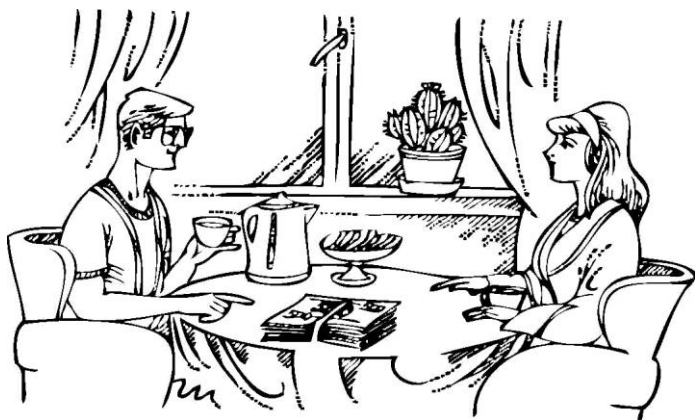
А теперь — об оценке аргументов, взятых из жизненной практики.

8.2.1. Аргументы мужа и жены (автомобиль или мебель?)

Помните: муж хочет купить машину, а жена на эти же деньги — мебельный гарнитур? И вот они ведут переговоры, приводят аргументы. Муж: «...Потому что я всю жизнь мечтал об автомобиле, ты же знаешь».

Жена: «...Потому что если купим новый мебельный гарнитур — в квартире сразу станет красиво».

Итак, отвечают ли эти аргументы первому правилу — соответствия действительности?



«Купить машину или мебель?»

По поводу аргумента мужа: если жена *знает*, что ее муж на протяжении нескольких последних лет мечтал о том, как он сядет за руль собственного автомобиля, тогда аргумент отвечает этому первому правилу — соответствия действительности (в том числе и с позиции собеседника — жены).

По поводу аргумента жены: если для мужа

появление нового мебельного гарнитура не связано с появлением «красивого» в квартире (ну, допустим, не так он воспитан в плане эстетики), то этот аргумент жены не будет (для мужа) отвечать первому правилу — соответствия действительности. Ибо муж вовсе не уверен, что приобретение гарнитура *действительно* украсит квартиру. Для него этот аргумент не аргумент. Следовательно, жена, прежде чем привести этот аргумент, должна была бы заранее просчитать: а будет ли он аргументом и для мужа, *действительно* ли и для него новый мебельный гарнитур *украшит* квартиру?

Но — не просчитала, и аргумент не стал аргументом.

8.2.2. Аргументы родителей и дочери (о нехорошей компании)

Дочери нравится такая-то компания молодых людей, а родители не хотели бы, чтобы дочь была в этой компании. И тогда они садятся за «стол переговоров».

Родители: «Тебе не следует быть в их компании, потому что там непорядочные люди»;

Дочь: «Я хочу там быть, потому что это милые и приятные люди».

Являются ли их аргументы (начинающиеся со слов «потому что») на самом деле аргументами, отвечают ли они первому правилу формулирования аргументов — соответствия действительности (с точки зрения собеседника, разумеется)?



«Нет, мама, ты не права!»

Для дочери вряд ли аргумент родителей («непорядочные люди») соответствует действительности, ибо она разумна и если бы была уверена, что там действительно «непорядочные люди», то не пошла бы туда, поскольку сама-то она себя считает порядочной.

Следовательно, аргумент родителей для нее не является аргументом, так как, с точки зрения дочери, содержание аргумента не соответствует действительности. Вывод: аргумент родителей не отвечает первому пра-

вилу формулирования аргументов (по законам формальной логики) и не может быть поэтому априори принят дочерью.

Аргумент дочери — «это милые, приятные люди» — является ли аргументом для родителей, т. е. соответствует ли, с их точки зрения, действительности? Если «непорядочные» могут быть для кого либо одновременно и «приятными», тогда — да. Но поскольку родители считают их непорядочными, то, естественно, и не могут согласиться с тем, что они приятные. Аргумент не принимается из-за несоответствия действительности («не бывает так, чтобы непорядочные были бы приятными»).

8.2.3. Аргументы дачника («спорная межа»)

Некто претендует на пустырь, который находится около участка соседа по даче, но сосед отвергает эти претензии. И тогда они садятся за «стол переговоров» (стоят у «спорной межи») и начинают излагать аргументы.

«Некто» приводит следующий аргумент в защиту своей позиции, своей претензии на этот участок: «...Потому что вот уже двадцать лет, как никто не пользуется этим участком и он зарос лопухами и

крапивой».



Отвечает ли этот аргумент правилу объективной действительности? Безусловно, да. Более того, и субъективно, с точки зрения соседа, это действительно так: крапива в рост человека подтверждает сказанное. Значит, с позиции первого правила данный аргумент является аргументом.

8.2.4. Аргументы мелкого бизнесмена (как получить кредит?)

Мелкий бизнесмен хочет получить кредит в банке, а банку невыгодно кредитовать столь малые предприятия. Давайте посмотрим, какой же аргумент приводит бизнесмен, чтобы банкир принял его тезис «мне необходимы кредиты».



«Даст кредит или не даст?»

Бизнесмен: «Прошу Вас выдать этот пока небольшой кредит, поскольку если у нас с Вами сложатся деловые отношения, а мое предприятие явно будет расширяться, то и Вам со временем его будет выгодно кредитовать».

Во-первых, здесь тезис не «мне нужны кредиты, потому что...», а «Вам со временем будет выгодно кредитовать мою фирму». Каков же его аргумент в защиту этого тезиса? «...Мое предприятие явно будет расширяться...» Будет ли для банкира этот аргумент аргументом, т. е. будет ли он для банкира отвечать требованию соответствия действительности? Большой вопрос. Пока бизнесмен не *подкрепил* этот «аргумент» финансовыми выкладками, он — этот «аргумент» — в таком виде, как изложен, определенно для банкира не

отвечает требованию соответствия действительности и поэтому не может быть им *принят априори*. Раз аргумент нуждается в дополнительной аргументации (в обосновании), то это уже не аргумент, а субтезис. Бизнесмен не «просчитал» это (точнее, просто не знал правил формулирования аргументов), а в результате — «холостой выстрел». Вот если бы он все это знал, да перед встречей сел бы и хорошо подумал, определенно он не стал бы приводить такой «аргумент». Но не знал он не только правил формулирования аргументов, но и аргументов в защиту тезиса: «К серьезному, деловому разговору надо готовиться заранее». А «готовиться заранее» — это значит и заранее подготовить свои аргументы. **Ну ничего, теперь будет знать.**

8.2.5. Аргументы президентов компаний (как объединиться?)

Две компании решили объединить свои капиталы. «А на каких условиях?»



«Может быть, объединить наши капиталы?»

Кто и сколько с этого будет иметь, кому достанется контрольный пакет акций? И тогда два представителя этих компаний садятся за стол переговоров и начинают аргументировать.

Вот высказывание одного из них: «Мы хотим иметь контрольный пакет акций, потому что мы вносим в общее дело живые деньги, а Вы лишь недвижимость, которая на сегодняшний день оценивается меньше, чем

сумма, вносимая нами». Прежде всего давайте вычленим из этого монолога аргумент. Являются ли аргументом слова «потому что мы вкладываем в общее дело живые деньги»? Скорее нет, поскольку выступавший *доказывает* это: «Ваш вклад — недвижимостью — оценивается на сегодня меньше, чем сумма нашего вклада». Следовательно, слова «потому что мы больше вкладываем» сами по себе не являются аргументом, хотя и начинаются так, как обычно начинают излагать аргументы («потому что»); это скорее субтезис. В таком случае является ли мысль, что недвижимость стоит меньше «нашего вклада», аргументом, отвечает ли она правилу соответствия действительности? Если обе стороны заранее все просчитали и расхождений в цифрах у них нет, то, вероятнее всего, этот аргумент не противоречит первому правилу и *на этом* основании должен быть принят априори (если не учитывать другие правила, которым этот аргумент может противоречить).

8.2.6. Аргументы глав государств (флот: кому сколько?)

И наконец, пример с разделением Энского флота. Предположим, одна из сторон претендует на 70%

всего флота и приводит такой аргумент:



«...Потому что Вам и 30% не на что будет содержать, не то что 50%». Является ли это высказывание аргументом (с позиции первого правила)? Вот каким может быть ответ другой стороны: «Общий годовой доход нашего государства выше необходимой суммы на содержание флота, мы урежем некоторые социальные статьи бюджета, потуже, так сказать, затянем ремни, но флот будем иметь, и не 30, а 50%!» И получается, что приведенный выше аргумент о том, что «не хватит денег», оказался с точки зрения другой стороны противоречащим действительности: деньги-то есть, другое дело, как ими распорядиться, а это уж не Ваши заботы. В итоге аргумент оказался не аргументом, а «холостым выстрелом». **Надо было лучше подумать, надо было заранее подготовиться.** (Хочется верить, что в реальности такого не было.)

Что же получается в итоге? А то, что это правило — соответствие содержания аргумента действительности (разумеется, с позиции собеседника) — *вовсе не такое уж очевидное*. Из восьми приведенных нами аргументов «из жизни» только три отвечали этому правилу.

Значит, прежде чем садиться за стол переговоров, вовсе не лишне будет выписать свои аргументы и проверить их на соответствие этому правилу формальной логики, чтобы не было «холостых выстрелов», ибо каждый такой «выстрел» — потеря не просто времени, но и престижа («слаб, не умеет убеждать»). А Вам это, думаю, ни к чему. Посему запомним это правило и пойдем дальше.

9. ВТОРОЕ ПРАВИЛО (ЛОГИКИ)

ФОРМУЛИРОВАНИЯ ВАШИХ АРГУМЕНТОВ — «ЛОГИЧЕСКАЯ СВЯЗЬ С ТЕЗИСОМ»

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