

ПСИХОЛОГИЯ. СОВЕТЫ МАСТЕРА

ВИКТОР ШЕЙНОВ



**БОЛЬШАЯ
КНИГА
УБЕЖДЕНИЯ
и МАНИПУЛИРОВАНИЯ**

**Приемы
воздействия —
СКРЫТОГО
и ЯВНОГО**

Виктор Павлович Шейнов
Большая книга убеждения
и манипулирования.
Приемы воздействия
– скрытого и явного
Серия «Психология. Советы мастера»

текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=18434112

*Виктор Шейнов. Большая книга убеждения и манипулирования: приемы воздействия – скрытого и явного: АСТ; Москва; 2016
ISBN 978-5-17-094051-6*

Аннотация

Виктор Шейнов – один из самых авторитетных русскоязычных психологов, признанный эксперт в области психологического влияния. Новая книга автора рассказывает о самых действенных инструментах управления взаимоотношениями с людьми – убеждении и манипулировании.

Знание универсальных правил убеждения и тонкостей их применения даст вам возможность находить подход к любому собеседнику, выходить победителем из любой ситуации, избегать конфликтов и устанавливать те отношения с людьми, которые

нужны вам. А знакомство с приемами манипуляций позволит вам избежать роли жертвы нежелательного воздействия и научиться защищать свою жизнь от психологического вторжения.

Содержание

Автор – читателю	9
Введение	12
Часть 1. Убеждение	17
Глава 1. Приемы убеждения, гарантирующие успех	17
Четырнадцать правил убеждения	18
«Тонкости» применения правил	33
Что повышает эффективность правил	36
Десять правил известного юриста	42
Глава 2. Действенность правил убеждения	47
Ситуации на работе	48
Ситуации дома, в семье	63
Взрослые и дети	73
В школе	78
В сфере услуг	83
Проблемы подростков	84
В дороге	90
Продавцы и покупатели	93
Глава 3. Убеждающие воздействия	97
Как опровергнуть доводы оппонента	97
Как придать своим доводам дополнительную силу	103
Двенадцать риторических методов	106

Пятнадцать спекулятивных приемов
Конец ознакомительного фрагмента.

115

120

Виктор Шейнов

Большая книга убеждения и манипулирования: приемы воздействия – скрытого и явного

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав

© Шейнов В. П., 2015

© ООО «Издательство АСТ», 2016

Эта книга должна стать настольной у любого родителя и педагога! Следуйте рекомендациям автора и убьете двух зайцев – сделаете общение с детьми комфортным и обеспечите им успех в будущем!

Марина П., Москва

У книги отличная структура – все четко, ясно, по полочкам. Никаких дебрей «зауми» и прочего, чем грешат часто

книги по психологии.

Марк Л., Санкт-Петербург

Замечательно, что все советы, предлагаемые автором книги, применимы в любой области – в общении с коллегами и начальством, с детьми и родителями, с клиентами и партнерами, с супругами и посторонними людьми. Книга универсальна – законы общения действуют в любой ситуации.

Иван Г., Мурманск

Книга полна интересных примеров из жизни, они прекрасно иллюстрируют советы автора. И главное – рассмотрены типичные житейские ситуации, в которые попадает каждый из нас!

Светлана В., Ростов-на-Дону

Отличная часть про манипуляции – многим стоит задуматься об истинных мотивах своего поведения и внимательнее присмотреться к окружающим.

Антон К., Иркутск

Отличительная особенность этой книги от других изданий, посвященных воздействию на людей, это ее неагрессивность. Автор не учит подчинять и управлять, он настраивает читателя на грамотное взаимодействие, учет интересов других людей и понимание истинной сути их поступков.

Александра Д., Самара

Автор – читателю

Просвещение внедрять с умеренностью, по возможности избегая кровопролития.

М. Е. Салтыков-Щедрин

Проводя в течение последних 25 лет бизнес-тренинги, я выявил серьезную проблему, препятствующую как достижению успеха в карьере, деловой жизни, так и благополучию в жизни личной и семейной: неумение психологически воздействовать на окружающих. Люди не владеют искусством убеждения. Они не могут договориться и понять друг друга.

Неумение влиять на окружающих в нашем обществе просто поразительно. Доводится часто наблюдать беспомощные попытки убедить начальника, коллегу по работе, супруга, ребенка. Когда же убедить не удается, пытаются заставить, как это часто происходит, например, при общении с детьми. Но всякое насилие вызывает лишь неприятие и ухудшение отношений.

Чего стоит любовь родителей, если они не могут повлиять на своих детей?

Чего стоят наши усилия на работе, если мы не можем никого убедить в полезности наших идей, предложений?

Из 14 видов психологических воздействий (см. Введение) я описал в этой книге два – **убеждение** и **манипулирование**.

Убедив человека, мы делаем его своим союзником, помощником, его возможности расширяют и наши собственные возможности. В книге приводится множество эффективных приемов убеждения, которые позволят вам достигать поставленных целей, яснее понимать цели и намерения других людей.

Интерес к *манипулированию* очень велик и продолжает возрастать. Исследования и жизненный опыт свидетельствуют об опасности этого вида воздействия как для жертв манипуляций, так и для самих манипуляторов. Я расскажу, как люди с детства приобщаются к манипулированию, какие качества человека способствуют этому, каковы особенности манипулятивного поведения.

Перед вами предстанет детальный психологический «портрет» манипулятора. Все это поможет вам вовремя опознавать манипуляторов и не попадаться на их уловки.

В книге также описаны типичные манипуляции в организациях, с клиентами и покупателями. Вы узнаете, какова роль манипулирования в карьере, пройдете тесты на склонность к манипулированию и степень защищенности от него.

Овладев искусством воздействия на окружающих, вы почувствуете, как изменилась в лучшую сторону ваша жизнь. Вы станете более успешны, у вас будет намного больше получаться из задуманного.

Желаю Вам, уважаемый читатель, успеха в этом полезном деле!

Как автор, я заинтересован в суждениях читателей, их предложениях и замечаниях. Сообщить их можно по адресу: sheinov1@mail.ru.

Автор

www.sheinov.com

Введение

Психологические воздействия – как они осуществляются

Существует 14 видов психологических воздействий: *убеждение*; внушение; просьба; принуждение; агрессия; заражение; самопродвижение; побуждение к подражанию; формирование благосклонности; слухи; игнорирование; нейролингвистическое программирование; *манипулирование*; *скрытое управление*.

Последний из названных видов воздействия введен в научный оборот автором [74].

Скрытым управлением я назвал такое воздействие, при котором цель управления скрывается от адресата, но ему дается информация, исходя из которой он сам принимает решение (производит действие), отвечающее цели инициатора воздействия. *Манипулирование является одной из разновидностей скрытого управления*, и это обстоятельство помогает лучше понять приемы манипулирования.

Эффективное применение на практике всех перечисленных выше психологических воздействий невозможно без знания механизмов их действия и составляющих их компонентов. Все это представлено в моделях психологического воздействия.

Общая модель психологического воздействия

Несмотря на разнообразие психологических воздействий, все они построены по одной и той же схеме (модели). Эта модель облегчит понимание и применение рассмотренных в книге приемов таких разнородных видов психологического воздействия, как *убеждение и манипулирование*.

В моей монографии «Психологическое влияние» [75] обоснована модель, по которой осуществляются все известные виды психологических *воздействий (влияний)*.

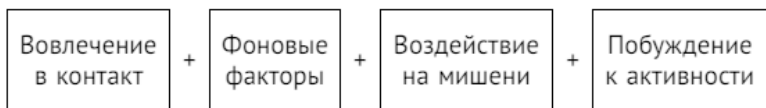


Рис. 1. Общая модель психологического воздействия

Наиболее важные результаты, полученные психологами для каждого из перечисленных видов психологического воздействия, соответствуют данной модели. При этом модель каждого вида воздействия является проекцией общей модели на этот вид воздействия. Для облегчения понимания модели приведем краткую информацию о функциях, выполняемых ее блоками.

Вовлечение в контакт – получение адресатом инфор-

мации, привлекающей его внимание и вызывающей соответствующую реакцию.

Фоновые факторы – влияние на характер этой реакции состояния сознания адресата, его душевного и физического самочувствия, присущих ему привычных сценариев поведения, влияние внешнего фона (например, доверие или недоверие к источнику информации, степень его привлекательности и т. п.).

Мишени воздействия – это источники мотивации адресата: его актуальные потребности и их проявления – интересы, склонности, желания, влечения, убеждения, идеалы, чувства, эмоции и т. п.

Побуждение к активности – все, что стимулирует, подталкивает адресата к активности (принятию решения, совершению действия).

Модель преднамеренного психологического воздействия

Общая модель (рис. 1) описывает любое психологическое воздействие – как инициированное кем-то, *преднамеренное*, так и *непреднамеренное*, действующее без чьей-либо инициативы.

При преднамеренном воздействии в общую модель целесообразно добавить блок «Сбор информации об адресате». Предварительно собранная информация позволяет ини-

циатору быть более успешным в воздействии на адресата: при *убеждении* его, *скрытом управлении* им, *манипулировании*, *внушении*, *обращении с просьбой*, *игнорировании*, *принуждении* и *агрессии*. Собранная информация позволяет более эффективно вовлекать адресата в контакт, привлекать персонально-ориентированные фоновые факторы, выбирать мишени воздействия на адресата и средства побуждения его к активности в желательном для инициатора направлении.

В этом случае модель психологического воздействия примет следующий вид.

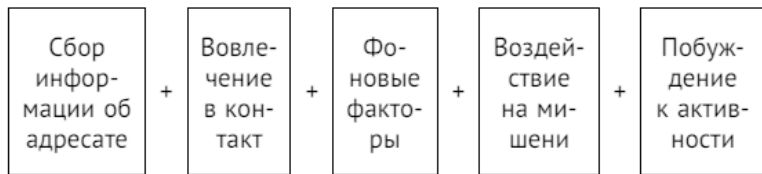


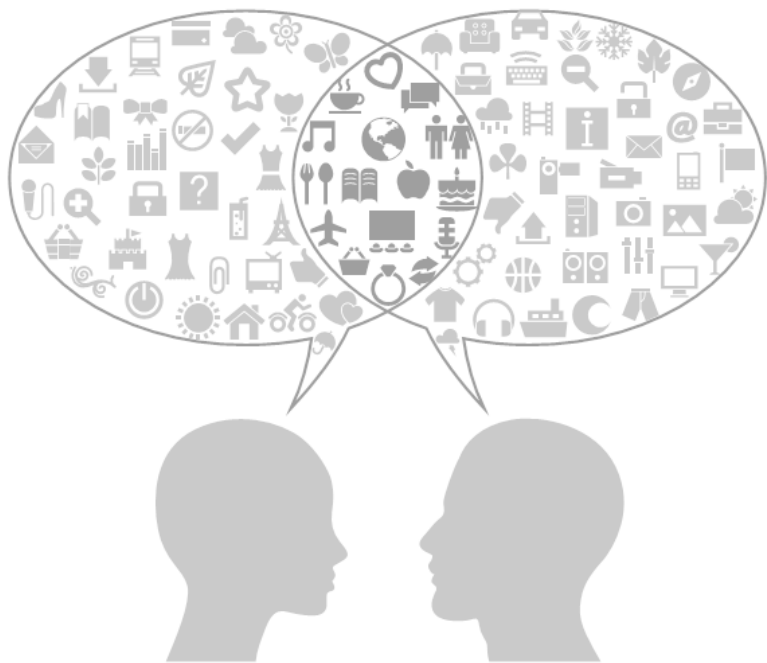
Рис. 2. Модель преднамеренного психологического воздействия

Убеждение и манипулирование, которым посвящена данная книга, относятся к преднамеренным психологическим воздействиям. Во всем остальном эти два воздействия принципиально различны. Убеждение – это *открытое воздействие*, при котором его цель доводится до того, кого убеждают. Напротив, манипулирование – это *скрытое управление*, при котором его цель не доводится до того, кем манипулируют, поскольку эта цель эгоистична.

Манипулирование – это скрытое управление адресатом воздействия против его воли, наносящее ему ущерб.

Убеждение же чаще преследует цели, которые не только не противоречат интересам убеждаемого, а вполне отвечают им. Так поступают врачи в отношении своих пациентов, родители, воспитатели, учителя, пытаясь привить детям знания и навыки, которые принесут им пользу в дальнейшей жизни, и т. д.

Часть 1. Убеждение



Глава 1. Приемы убеждения, гарантирующие успех

Дом начинают возводить с фундамента, и мы начнем с

основ убеждения – правил, на которых строится это искусство. Используя эти правила, каждый может стать более убедительным.

Эффективность приведенных в этой главе правил доказана длительной практикой их применения. Как показали наши исследования, правила действенны потому, что фактически реализуют модель скрытого управления человеком.

Четырнадцать правил убеждения

Ключевых правил 14. Будьте внимательны: впоследствии я часто буду ссылаться на них.

Скорейший путь освоения правил убеждения – решить перед разговором, какое из них вы примените, а после – проанализировать, как прошло задуманное. Действуя таким образом, вы убедитесь, что результативность ваших контактов неуклонно возрастает. Постепенно правила запомнятся и станут помогать в любом разговоре, вам даже не придется думать о них – все будет происходить само собой.

Применяйте правила при всяком удобном случае. Это позволит довести использование их до автоматизма. Первые ваши опыты потребуют некоторого времени для подготовки к разговорам, но это окупится сторицей!

Начните сегодня же, не откладывайте на потом: все забывается. Говорят, самое большое кладбище – это кладбище неосуществленных намерений.

Правило № 1
(правило Гомера)

Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные – средние – один самый сильный.

Слабыми аргументами лучше не пользоваться: выявив их в процессе подготовки к разговору, откажитесь от них. Лицо, принимающее решение (ЛПР), уделяет больше внимания слабостям в ваших аргументах, потому что, приняв положительное решение, берет на себя ответственность и, возможно, неприятности. Ему важно не ошибиться.

Не количество аргументов решает исход дела, а их сила и очередность.

Не начинайте разговор с просьбы. Просьба без предшествующих аргументов – это антиаргумент: убеждаемый принимает решение в отсутствие аргументации. Последующими аргументами изменить решение трудно.

Примите также во внимание: один и тот же аргумент для разных людей может быть и сильным, и слабым. Поэтому сила аргументов должна определяться с точки зрения ЛПР. Попробуйте встать на место этого человека, рассудите о вашем деле с его позиции.

Правило № 2
(правило Сократа)

Для получения положительного решения по очень

важному для вас вопросу поставьте его на третье место, предпослав ему два коротких, простых для собеседника вопроса, по которым он без затруднения скажет вам «да».

Этому правилу 2400 лет, оно проверено сотнями поколений образованных людей. И только сравнительно недавно были выяснены глубокие (физиологические!) причины, объясняющие его эффективность.

Установлено: когда человек говорит или слышит «нет», в его кровь поступает гормон норадреналин, настраивающий на борьбу. Наоборот, слово «да» приводит к выделению морфиноподобных веществ – «гормонов удовольствия» (эндорфинов).

Получив две порции гормона удовольствия, собеседник расслабляется, настраивается благожелательно, ему психологически легче согласиться, нежели вступать в борьбу.

Одной порции эндорфинов не всегда достаточно, чтобы перебороть плохое расположение духа, в котором, возможно, пребывает собеседник. Кроме того, человек не способен мгновенно перестроиться с одного настроения на другое, поэтому надо дать ему и больше времени, и больше гормонов удовольствия.

Подготовительная часть беседы должна быть позитивной и непродолжительной.

Предваряющие вопросы должны быть короткими, чтобы не утомлять собеседника, не отнимать у него много време-

ни на их обдумывание. Помните: ваша главная задача – получить два «да». Кроме того, при длительной подготовке к основной части разговора возрастает вероятность того, что кто-нибудь телефонным звонком или визитом вмешается в беседу и ваша «заготовка» пойдет на пользу другому.

Правило № 3

(правило Паскаля)

Не загоняйте собеседника в угол. Дайте ему возможность «сохранить лицо».

Нередко убеждаемый отказывается только потому, что согласие ассоциируется у него с потерей собственного достоинства. Например, угроза воспринимается как вызов, и, чтобы не выглядеть трусом, человек поступает вопреки требуемому – порой даже в ущерб себе. А если его уличили в чем-то, порочащем его достоинство, сказать «да» для него означает согласиться и с отрицательной оценкой его личности.

К примеру, слова покупательницы кассиру: «Вы мне недодали сдачу» загоняют последнюю в угол: согласиться – значит признаться в обмане.

Слова Паскаля: «Ничто так не разоружает, как условия почетной капитуляции», лучше всего раскрывают суть этого правила. Это подсказка, как практически реализовать его. Предложите такое решение, которое позволит убеждаемому с честью выйти из затруднительного положения, возвысит его в собственных глазах. Это и поможет ему принять вашу точку зрения!

Правило № 4

Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего.

Одно дело, когда человек авторитетный, уважаемый, другое – когда его не воспринимают всерьез.

Фактически этим правилом пользуются те, кто просит уважаемого человека «замолвить словечко». Как вариант – сослаться на мнение авторитета, цитировать его в подтверждение своих доводов.

Статус – это положение в обществе. Студент, доцент, профессор, декан, ректор, менеджер, директор фирмы – все это статусы. Если статус дает ответ на вопрос «кто?», то *имидж* (образ) отвечает на вопрос «какой?»: хороший или плохой, умный или глупый, красивый или нет, приятный или неприятный и т. п.

Высокое должностное или социальное положение, выдающиеся успехи в какой-либо области, профессионализм, признание окружающих, высокие личные качества повышают статус и имидж человека, а вместе с ними – и весомость его аргументов. Поддержка коллектива также способствует повышению статуса индивида, поскольку статус коллектива выше статуса любого его члена.

Вот как работает правило имиджа и статуса в студенческой жизни.

Старшекурсник – первокурснику: «Первые два года ты работаешь на хорошую зачетку, в следующие годы она рабо-

тает на тебя».

Слова старшекурсника, обладающего более высоким статусом, убедительны для первокурсника, а в части имиджа данное правило работает на экзаменах и зачетах.

Чтобы применять правило № 4, следует иметь в виду различия в восприятии статуса в зависимости от ситуации.

На выборах депутатского корпуса избиратели отдают предпочтение (при прочих равных условиях) мужчинам, а не женщинам, людям среднего возраста, а не молодым и пожилым.

Напротив, в судебных заседаниях по бракоразводным делам статус женщины воспринимается судьями в целом как более высокий (вследствие сложившегося стереотипа, что такие пороки, как пьянство, рукоприкладство, неверность, эгоизм, присущи в большей степени мужчинам).

В целом же большинство людей считают, что в нашем обществе мужчины имеют более высокий статус, нежели женщины.

При прочих равных условиях человек крупного телосложения (или полный) нередко воспринимается как более основательный, вызывающий большее доверие. Вспомним, какими определениями награждают таких людей: представительный, дородный, внушительный, «хорошего человека должно быть много» и т. д.

Статус обвиняющего воспринимается как более высокий, нежели статус оправдывающегося. Недаром бытует утвер-

ждение: «Раз оправдывается – значит, виноват!»

Участие в конфликте ухудшает имидж человека. Говорят же: «Не то он украл, не то у него украли...» Особенно об этом не стоит забывать руководителям: имидж для них – синоним авторитета.

Правило № 5

Не загоняйте в себя угол, не принижайте свой статус.

Убеждающий загоняет себя в угол словами, на которые существует ответ, после которого и сказать нечего. К примеру.

Доброжелатель: Бросайте же курить, вы гробите свое здоровье!

Курильщик: Да мне уже поздно, я курю с детских лет...

Доброжелатель: Нет, это никогда не поздно.

Курильщик: Ну, раз никогда не поздно, тогда я как-нибудь потом...

Как видим, доброжелатель сам себя загнал в угол.

Приведем еще одну, к сожалению, нередко встречающуюся ситуацию.

К кассиру магазина возвращается покупатель, мужчина с чеками.

Покупатель: Я забыл у вас взять сдачу.

Кассир: За вами кто-нибудь стоял в очереди?

Покупатель: Да, кто-то был.

Кассир: Я даю сдачу всем. Вы не взяли, значит взял тот, кто стоял за вами. Что же мне, свои деньги вам отдать?

Возразить на это нечего: покупатель сам загнал себя в

угол – и соответствующее правило сработало против него.

Многие беседы заканчиваются, не успев начаться, если убеждающий принизит свой статус: извиняется (без должных к тому оснований), проявляет неуверенность и самоуничижение. На просьбы такого человека обычно отвечают отказом.

Важно!

«Самоубийственные» фразы, принижающие статус просителя:

«Простите, пожалуйста, за беспокойство...»

«Извините, я не помешал?»

«Я бы хотел еще раз услышать...»

«Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...»

«Не могли бы вы...»

«Если вам не трудно...»

Правило № 6

Не принижайте статус и имидж собеседника.

Любое проявление неуважения, пренебрежения к собеседнику – это покушение на его статус и вызывает, как правило, негативную реакцию.

Указание на ошибку собеседника или его неправоту отрицательно влияет на имидж критикуемого. И потому воспринимается болезненно, провоцирует спор, а иногда и кон-

фликт.

Если все же указать на промах необходимо, оформите это так, чтобы для собеседника не было унижительным признать свою неправоту:

«По-видимому, вам неизвестны некоторые обстоятельства... (указать). Учитывая ваши соображения и эти обстоятельства, не кажется ли вам, что мы приходим к следующему выводу...»

Несколько уловок, как искусственно повысить статус

Хозяин кабинета может повысить свой статус и влияние на посетителя, изменив форму своего кресла и расположение стула для посетителя.

Кресло с завышенной спинкой повышает статус сидящего в нем. Не случайно императоры, короли, папы римские и судьи традиционно восседают в креслах с высокими (до 2,5 метра) спинками. Увеличение ширины кресла, длины его ножек, чтобы сидеть повыше, способствует тому же.

Крутящееся кресло ассоциируется с большей властью и свободой. Его преимущество и в том, что сидящий в нем делает меньше жестов и телодвижений, раскрывающих чувства и отношение к собеседнику (потребность в телодвижениях заменяется поворотами кресла).

Как принизить статус собеседника

Посетитель чувствует себя менее значимым, если его кресло стоит далеко от стола хозяина кабинета. Это ощущение усиливается, если вместо кресла стоит стул, то есть отсутствуют подлокотники.

Другие неудобства (низкая посадка на диванчике, трудно дотянуться до пепельницы и т. п.) также принижают статус посетителя.

Руководители и служащие, принимающие посетителей, не должны забывать, что принижение статуса обычно воспринимается человеком болезненно.

Правило № 7

К аргументам приятного нам собеседника мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного – критически.

В соответствии с правилами ведения делового разговора (см. главу 4) задача первой части беседы – создать атмосферу взаимного доверия. Как видим, оно хорошо согласуется с правилами убеждения.

Аристотель говорил: «Сильнейшее средство убеждения – обаяние личности – это по сути обольщение, подкуп слушателей. Но мысль Аристотеля, безусловно, верна в том смысле, что человек, не внушающий уважения, не может рассчитывать на доверие.

Цицерон также указывал, что оратор должен производить приятное впечатление на слушателей.

Механизм действия рассматриваемого правила такой же, как и правила Сократа: приятный собеседник стимулирует выработку гормонов удовольствия и нежелание вступать в конфронтацию, а неприятный – наоборот.

Приятному впечатлению способствуют многие обстоятельства: уважительное отношение к собеседнику, умение выслушать его, грамотная речь, приятные манеры, внешний вид.

Правило № 8

Желая переубедить собеседника, начинайте не с разделяющих вас моментов, а с того, в чем вы согласны с ним.

Каждый из нас с большим удовольствием выслушивает то, что согласуется с его взглядами и наоборот – мы раздражаемся, когда слышимое противоречит сложившемуся у нас мнению. Первое делает говорящего приятным собеседником, второе – неприятным.

Ищите то, что вас сближает. Пускай это будет мелочь, нечто второстепенное в высказывании собеседника. Скажите ему об этом! Если же вы не согласны с собеседником ни в чем, что бывает крайне редко, поблагодарите его за то, что он четко изложил свою позицию, что вам интересна его точка зрения, вы почерпнули нечто полезное для себя.

НИ ПРИ КАКИХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ не стоит гово-

ритель: «А у меня на этот счет другое мнение». Эта фраза разводит вас по разные стороны баррикады под названием «самолюбие». Тем самым вы как бы сообщаете: «Сейчас я докажу, что умнее тебя».

Правило № 9

Проявите эмпатию к собеседнику.

Эмпатия – это способность улавливать эмоциональное состояние другого человека и сопереживать ему. Она помогает лучше понять собеседника, представить ход его мыслей, как бы «влезть в его шкуру».

Не проявив эмпатии, невозможно выполнить первое правило (Гомера). Ведь силу аргументов мы должны оценивать с точки зрения ЛПР, как бы поставить себя на его место. То же касается правил Сократа и Паскаля – нужно предвидеть реакцию собеседника на ваши слова, то есть опять же проявить эмпатию. Важна также оценка статусов с точки зрения собеседника.

Достижению эмпатии способствует соблюдение следующего, десятого правила.

Правило № 10

Будьте хорошим слушателем.

При анализе споров выясняется, что многие из них разгораются только потому, что спорящие говорят о разных вещах, но не понимают этого.

Поэтому внимательное слушание – залог вашей убедительности.

тельности: нельзя убедить собеседника в чем-либо, не поняв хода его мыслей.

Внимательный слушатель располагает к себе (он использует и правило № 7): мы слышим то, что хотим услышать, а не то, что нам говорят.

Правило № 11

Избегайте конфликтогенов.

Конфликтогены – это слова, действия (или бездействие, если требуется действие), способные привести к конфликту. Дословный перевод слова *конфликтоген* – «рождающий конфликты».

Конфликтогенами являются проявления превосходства, агрессии, невоспитанности: грубость, угрозы, насмешки, хвастовство, безапелляционность, навязывание советов, перебивание собеседника, обман, утаивание информации и т. п.

Данное правило примыкает к правилу № 7. Действительно, конфликтогены не остаются незамеченными, встречают отпор и – разговор превращается в препирательство.

Правило № 12

Проверяйте, правильно ли вы с собеседником понимаете друг друга.

Наиболее употребительные слова имеют множество значений в зависимости от контекста. Это характерно для любого языка, русский не является исключением. Поэтому сте-

пень понимания сообщения во многих случаях оставляет желать лучшего, особенно, если общение происходит в виртуальной среде и собеседники не видят мимики, поз, жестов друг друга.

Мать на вопрос сынишки «Откуда я появился?» разразилась лекцией о воспроизводстве человека, и все это ради того, чтобы услышать: «Сосед говорит, что они приехали из Пскова. А мы откуда?»

Во многих случаях спорящие по-разному понимают предмет разговора, в результате «один – про Фому, другой – про Ерему». К согласию можно прийти только правильно понимая друг друга.

Вот готовые фразы, позволяющие проверить степень понимания:

- *«Правильно ли я вас понял...» (и повторить, как поняли).*
- *«Другими словами, вы считаете...»*
- *«Сказанное вами может означать...»*
- *«Что вы имеете в виду?»*
- *«Не уточните ли вы?»*
- *«Нельзя ли поподробнее...»*

Правило № 13

Следите за мимикой, жестами и позами – своими и собеседника.

Мы не знаем, что на самом деле думает слушатель по поводу наших слов. Это затрудняет процесс убеждения. К тому

же люди далеко не всегда откровенны. В значительной степени помогает знание поз и языка жестов.

В отличие от речи и мимики, мы не контролируем на уровне сознания свою жестикуляцию и принимаемые позы. Человек, владеющий языком жестов и поз, «читает» собеседника, получая о нем дополнительную информацию. Кроме того, мы бываем неубедительны, если наши жесты и позы не соответствуют произносимым словам. Многие ощущают это несоответствие, говоря: «Здесь что-то не так...»

Знание языка жестов и поз позволяет сделать нашу речь более убедительной. Познакомиться с ним можно по книгам А. Пиза и Дж. Ниренберга и Г. Калеро, представленным в списке литературы.

Правило № 14

Покажите, что предлагаемое вами удовлетворяет какую-либо из потребностей собеседника.

Согласно А. Маслоу, различают следующие потребности человека:

- 1) физиологические (потребность в пище, воде, сне и т. п.);
- 2) в безопасности, уверенности в будущем;
- 3) в принадлежности какой-либо общности (семья, компания друзей, рабочий коллектив и т. д.);
- 4) в уважении, признании;
- 5) в самореализации, использовании всех своих возможностей;

Человек в той или иной степени нуждается в удовлетворении всех потребностей. Сильнейшим аргументом является возможность удовлетворить какую-либо потребность собеседника.

Специалисты по рекламе утверждают, что страх безотказно действует на людей, когда речь идет о риске или какой-либо опасности. На том же построено все страховое дело. Эксплуатация потребности человека в безопасности делает страховой бизнес одним из самых прибыльных.

«Тонкости» применения правил

На моих тренингах выявилась самая распространенная ошибка обучающихся искусству убеждать – пытаются использовать в разговоре побольше правил из списка. Получается тяжело, нарочито, наигранно.

Да и сам убеждающий, особенно новичок, нередко запутывается в собственных действиях и в результате теряется.

Искусство убеждения на то и искусство – оно требует изящества. Нахрапом его не взять. Процесс убеждения – это игра. Чтобы выиграть дискуссию, нужно в какой-то степени стать актером. Ваши слова и действия должны выглядеть естественно, без фальши. Вот несколько советов, которые облегчат вам эту задачу.

Как применять правила 1–14

Многолетняя практика показала, что к успеху приводит следующая схема:

- 1) не нарушать ни одного из «пассивных» правил;
- 2) использовать 1–2 из числа «активных» правил.

«Пассивными» правилами мы называем такие, нарушение которых может если не разрушить процесс убеждения, то в значительной степени ослабить его.

Это правила № 3, 5, 6, 7–13, а также замечание к правилу № 1 о недопустимости слабых аргументов.

«Активные» правила усиливают позицию убеждающего. К ним относятся правила № 1, 2, 4, 7–10, 14.

Правила № 7–10 являются одновременно и «активными», и «пассивными».

Применение этих правил значительно расширяет возможности убеждения, но в пределах разумного, конечно. Если вопрос неразрешим в принципе, нечего и «копья ломать».

Подсказка

Правило № 9 поможет определить границы решаемости вопроса. Поставив себя на место ЛПР, спросите себя, согласились бы вы сами с тем, что предлагаете. Нередко такой подход позволяет скорректировать цель убеждения, сделав ее реально достижимой.

«Не держись устава аки стенки»

Механическое, бездумное использование правил может разрушить общение! Еще Петр Великий одним из знаменитых своих указов предостерегал: «Не держись устава аки стенки. В каждом случае надо и голову приложить».

Предположим, вы подготовились начать разговор по правилу Сократа: задать один-два вопроса, которые, по вашему мнению, собеседнику должны понравиться, и он ответит «да».

Но он не в духе и эти «да» произносит с таким видом, будто готов убить любого, кто пробудет в его кабинете еще хотя бы минуту. В этом случае имеет смысл перенести решение важного для вас вопроса на другое время.

Или противоположная ситуация: войдя в кабинет, вы видите, что руководитель в превосходном настроении. Приступайте к главному своему вопросу немедленно, не теряя ни секунды!

Трудность, с которой вы столкнетесь, и как ее преодолеть

На пути самостоятельного овладения приемами убежде-

ния есть одна трудность. Ошибки лучше видны со стороны, особенно когда за процессом убеждения наблюдает специалист. Регулярно проводя практические занятия, автор убедился, насколько непросто идет выработка навыков убедительной речи. Приходится анализировать десятки диалогов, хотя бы по 2–3 ситуации по каждому случаю. Это и есть наиболее эффективный способ освоения приемов убеждения. Анализируйте каждый диалог, ищите причины удачи и неудачи.

Если, несмотря на трудности, удалось убедить, ищите, какие правила помогли в этом.

Если убедить было возможно, но не удалось, ищите, нарушение каких правил помешало этому.

Что повышает эффективность правил

Помимо общих правил, учтите несколько частных. Некоторые из приведенных ниже советов вытекают непосредственно из перечисленных правил, другие подсказывают, как их применить.

Спрашивайте, а не утверждайте

Интересуясь мнением убеждаемого, мы удовлетворяем его потребность в уважении (правило № 14), повышаем его статус (правило № 6).

Будучи хорошим слушателем (правило № 10), вы найдете аргументы, наиболее убедительные именно для данного человека. А став благодаря всему вышесказанному приятным собеседником, вы обеспечите и более лояльное отношение к этим аргументам (правило № 7).

Вопрос задает направление мыслей отвечающего. Но делает это не столь навязчиво, как прямое утверждение. Точно поставленный вопрос может стать наиболее сильным аргументом. История сохранила множество подобных случаев. Вот один из них.

Авраам Линкольн в бытность свою адвокатом на суде по иску пароходных компаний, добивавшихся запрета строительства моста через Миссисипи, выступал защитником строителей.

В своей краткой речи он, высказав восхищение блестящей речью адвоката-соперника, задал суду вопрос: разве у гражданина больше прав путешествовать по реке, нежели пересекать ее? Этот риторический вопрос решил исход дела в пользу строителей, хотя их противники и привели немало серьезных аргументов против строительства моста.

Скрытым образом Линкольн использовал правило № 14: в данном случае речь шла об удовлетворении одной из основных потребностей человека – потребности в свободе передвижения.

Применяйте «словесный динамит»

Чтобы ваши аргументы были услышаны, необходим высокий уровень внимания собеседника. Привлечь его внимание и удержать – дело непростое.

Одно из эффективных средств – неожиданные заявления, «словесный динамит».

«На вашем месте первой моей мыслью было бы не рассматривать эти предложения, а выбросить их, не читая, в мусорную корзину. Но вдруг в них есть что-то полезное?»

Помните и используйте ключевые слова

Поскольку аргументация приводится обычно «без бумажки», кое-какие моменты следует держать в памяти. Эти ключевые слова могут быть каркасом убедительной речи.

Другое назначение ключевых слов – эмоциональное воздействие на собеседника. Желательно заранее определить хотя бы несколько слов, способных благотворно действовать на слушателя, и обязательно произнести их. Найти эти слова поможет эмпатия к собеседнику.

Запоминанию ключевых слов способствует их предварительная запись.

Дайте собеседнику понять, что идею вы почерпнули у него

Тем самым вы повышаете статус собеседника. К своим идеям люди относятся более бережно, чем к чужим.

Если ничего похожего собеседник не говорил и «притягивание за уши» выглядит неестественным, то, поговорив на интересующую вас тему, можете сообщить, что его рассуждения навели вас на следующую мысль (излагаете). В данном случае вместо «авторства» предлагается соавторство. И этого нередко бывает достаточно, чтобы склонить человека к своей точке зрения.

Боритесь с главным возражением собеседника

«Громя» второстепенные доводы, вы только теряете время. Пока не опровергнуто главное возражение собеседника, он останется непоколебим.

Поэтому начинать необходимо с выявления главной причины негативного отношения к вашему предложению. А узнать ее можно по следующим признакам: о том, что ее касается, говорят больше и более эмоционально.

Если вас перестали слушать

В таком случае остановитесь на полуслове. Это непроизвольно привлечет внимание вашего собеседника. Если же вы говорите «в пустоту», вы тем самым принижаете свой статус, нарушаете правило № 5. Не уважая себя, нельзя никого заставить уважать нас, считаться с нами.

Будьте по возможности кратки

Не стоит отнимать время у людей. К тому же многословие – признак неуверенности в себе. Вот ориентир: старайтесь высказать все, пока горит спичка.

Конфуцию принадлежат слова: *«Кто много стреляет, еще не стрелок; кто много говорит, тот не оратор»*. История сохранила сведения, как спартанцы реагировали на многословие оратора: *«Начало твоей речи мы забыли, середину промучились и только конец нас обрадовал»*.

Найдите подход к собеседнику

Наиболее универсальный способ – использовать увлечения, хобби собеседника. Разговор о таких пристрастиях – открытые врата в душу человека.

Это требует подготовки. Во-первых, предварительно раз-
узнайте необходимое. Во-вторых, изучите все по нужной те-
ме, чтобы уметь не только завести разговор, но и поддержи-
вать его.

Говоря в русле интересов человека, вы становитесь при-
ятным собеседником, а правило № 7 – вашим помощником.

Подкрепите свои слова инсценировкой

Действия более выразительны, нежели слова. Неслучайно
появилась пословица: «Лучше один раз увидеть, чем сто раз
услышать».

Например, говоря о чрезмерности требований вашего ви-
зави, проиллюстрируйте это, согнув линейку: еще усилие –
и она вот-вот сломается.

*Герой одного из американских фильмов убеждает высо-
копоставленного руководителя принять меры против воз-
можного захвата маньяком ракетной установки с целью
уничтожения Нью-Йорка. Взяв со стола руководителя си-
гару и изобразив ею летящую ракету, он с силой смял ее о
стол.*

– Сигара стоит 5 долларов, – заметил тот.

– А сколько стоит Нью-Йорк?

Руководитель отдал необходимые распоряжения.

О пользе молчания

Один из наиболее знаменитых ораторов древности Цицерон говорил: «Молчание – это искусство, но еще и красноречие». Эти слова, сказанные 2000 лет назад, не утратили своего значения и по сей день.

Молчание может быть ответом, не менее красноречивым, нежели слова. Непродолжительное молчание (пауза) помогает обратить внимание слушателя на последующие слова.

И, наконец, об умении держать язык за зубами: «Боже, помоги мне молчать, пока не буду знать, что говорить». Это слова из утренней молитвы одного из великих людей.

Десять правил известного юриста

Гораздо раньше представленных выше появились правила, сформулированные знаменитым российским юристом П. С. Пороховщиковым (литературный псевдоним – П. Сергеич), которые основаны на блестящем знании им психологии. Они изложены в его книге «Искусство речи на суде» (см. список литературы). Эти правила дополняют и глубже раскрывают базовые.

Не доказывайте очевидное

Человек всегда хочет услышать что-то новое, неизвестное ему. Иначе он теряет интерес и к речи, и к самому говорящему. Именно так происходит, когда изрекают прописные истины или банальности.

Водитель троллейбуса по личной инициативе взяла на себя обязанность во время следования по маршруту просвещать пассажиров по различным вопросам: правилам дорожного движения, правилам хорошего тона и т. п. Динамик в салоне не умолкал, повторяя прописные истины. Пассажиры выражали возмущение столь навязчивым «сервисом», многие жаловались, что выходили из троллейбуса в скверном настроении.

**Если вам удалось найти яркое
доказательство или сильное
возражение, оставьте его «на десерт»**

Не начинайте с них и не высказывайте их без соответствующей подготовки. По существу речь идет о грамотном использовании правила Гомера.

Отбросьте посредственные и ненадежные доводы

Об этом мы говорили, комментируя правило Гомера. Слабые аргументы ставят вас под удар. Грамотный собеседник обратит их против вас.

Не упускайте случая изложить сильный довод в виде дилеммы

Очевидный вывод, сделанный самим слушателем, более впечатляющ для него, нежели услышанный.

Например, в случае явной лжи оппонента можно предполагать, что он заблуждается искренне или обманывает сознательно. Слушатели, вне сомнения, решат второе, и этот вывод губителен для оппонента.

Не бойтесь соглашаться с оппонентом

Когда? В случае, если у вас есть возможность его же суждения повернуть против него. Или хотя бы доказать их бесполезность для него самого.

**Сильные аргументы приводите порознь,
подробно развивая каждый в отдельности;
несильные собирайте в одну горсть**

Квинтилиан говорил: *«Несильные аргументы взаимно подкрепляют друг друга; лишённые значения качественно, они убедительны количеством – тем, что подтверждают одно и то же обстоятельство».*

**Старайтесь подкреплять
одно доказательство другим**

Тем самым вы отрезаете оппоненту путь к отступлению.

**Не пытайтесь объяснить то,
что сами не вполне понимаете**

Неопытные люди часто делают эту ошибку, полагая, что найдут объяснение, если будут искать его вслух. Противник всегда искренне признателен таким ораторам. Не следует забывать, что внимание слушателей всегда сосредоточивается на слабейшей части рассуждений говорящего.

Не старайтесь доказать большее, когда можно ограничиться меньшим

Не следует усложнять себе задачу. Это требует и дополнительных усилий, и времени, а главное – увеличивает вероятность неудачи.

Не допускайте противоречий в своих доводах

Вот что пишет П. Сергеич: «Это правило постоянно нарушается нашими защитниками в судах. Они подробно и старательно доказывают полную непричастность своего клиента к преступлению, а потом заявляют, что на случай, если их доводы не показались присяжным убедительными, они считают себя обязанными напомнить им обстоятельства, могущие служить основанием к отпущению вины или по крайней мере к снисхождению. Несколько заключительных слов обращают всю защиту в пепел. Это ошибка в самой схеме речи».

Глава 2. Действенность правил убеждения

Древний афоризм гласит: *«Примеры полезнее наставлений»*. Даже самые блестящие теоретические выкладки, останутся лежать в голове мертвым грузом, если не уметь применять их в жизни. Между «знать» и «уметь» – немалая дистанция. Давайте сократим ее – потренируемся в применении правил убеждения.

Откуда берутся всевозможные правила? Они рождаются практикой. Предложенные в главе 1 правила убеждения возникли в результате изучения и анализа практики убеждения (идеи некоторых правил заимствованы у великих личностей, что отражено в их названиях). Поскольку именно практика – критерий истинности, то вполне естественно к ней и обратиться, чтобы понять, как работают правила убеждения в жизни.

Ниже приведены ситуации, с которыми мы сталкиваемся на работе, в различных учреждениях, дома, в семье, на улице, в магазинах, на автодорогах, в поездках. Типичность, частая повторяемость этих ситуаций облегчит читателю поиск верных решений в похожих обстоятельствах.

Все ситуации реальные – «подсмотрены» мной в жизни или рассказаны слушателями моих тренингов по искусству убеждения.

Важно!

Наибольший эффект дает следующий подход: сперва анализируем диалог самостоятельно, какие правила и как сработали в каждом случае, и лишь потом проверяем себя по приведенному в тексте анализу.

Ситуации на работе

Как отпроситься с работы

На тренинге по теме «Приемы убеждения» одна из участниц поделилась своей проблемой: завтра надо обязательно уйти с работы на 2 часа раньше, но есть опасность, что шеф не отпустит. Как говорить с ним, чтобы отпустил наверняка?

Я предложил прорепетировать: «Я – ваш начальник, вы – отпрашиваетесь. Давайте попробуем. Итак, слушаю вас».

– *Виктор Павлович, отпустите меня на 2 часа раньше.*

– *А что такое?*

– *Понимаете, приезжает моя родная сестра, с двумя детьми, с тяжелыми вещами. Мне нужно обязательно ее встретить.*

– *Говорите, вещи тяжелые?*

– *Да, очень. Знаете, с детьми столько всего набирается.*

Коляска и прочее.

– Так, может, лучше вашему мужу ее встретить, раз такие тяжести?

– Мы тоже так думали. Но мужа не отпустил его начальник, сказал – работы много...

– Ага! Значит, у них много работы, а у вас мало! Зайдите через полчаса, получите дополнительное задание.

– Но как же, это моя сестра...

– Это ваши проблемы, решайте их сами, и не за счет работы. Идите, работайте!

Правдоподобен ли такой диалог? Вполне, признала наша героиня, с ней согласились и другие.

Давайте разберемся, что же произошло.

Причина неудачи в том, что просительница нарушила правило Гомера. Прежде всего, в ее доводах был слабый аргумент (мужа не отпустили – у него много работы) и ни одного сильного аргумента для руководителя.

Ведь сильный для этой женщины аргумент (необходимо встретить родную сестру) для руководителя – не более чем средней силы. А самый сильный для нее аргумент, чтобы отпросится – мужа не отпустили, у него много работы – для начальника является антиаргументом.

Сильные аргументы для руководителя – работа не пострадает, дисциплина не нарушена. Мы подготовили такие аргументы и вооружили ими нашу участницу.

Вот что она рассказала через два дня, когда мы вновь

встретились на занятиях. Разговор с руководителем произошел следующий:

– Иван Петрович, я сегодня пришла на час раньше и работала без обеда, так что всю сегодняшнюю работу я практически закончила.

– Похвально. Но с чего такая спешка?

– Дело в том, что приезжает моя родная сестра с детьми, если я ее не встречу, будет обида на всю жизнь. Поэтому прошу вашего разрешения уйти на 2 часа раньше.

– Так, говорите, работа уже сделана?

– Да. А на случай, если у вас появится какое-то срочное дело, девочки обещают выполнить, а если не смогут, я завтра пораньше приду и к вашему приходу все сделаю.

– Ну что ж, конечно, конечно. Езжайте, встречайте. А сколько детей у сестры?

– Двое.

– Наверное, и вещей полно...

– Да уж, наверняка наберется...

– Вот что, попробую-ка вам помочь. (Звонит по телефону.) Алло, диспетчер? Вы нам не выделите на полтора часа дежурную машину? Даете? Спасибо. – Будет машина, у главного входа.

– Ой, большое вам спасибо!

– Все бы так отпрашивались...

Последняя реплика начальника объясняет причину его действий.

В этом диалоге мы обнаруживаем умелое использование правила Гомера. Сначала – несколько сильных аргументов: и работа выполнена, и необходимое время отработано. Затем – аргумент средней (с точки зрения руководителя) силы: необходимо встретить сестру. И в конце – самый сильный аргумент: договоренность с коллегами на выполнение ими возможного срочного задания.

Результат, как видим, превзошел все ожидания. Но если вдуматься, он вполне закономерен. Забота, проявленная руководителем (вызов машины), является ответом на заботу о нем самом. Свою проблему работница решила самостоятельно, не «вешая» ее на руководителя, как это часто бывает, когда отпрашиваются с работы. Ведь отпуская с работы сотрудника, он рискует: вдруг тот срочно понадобится, а его нет. Возможно, руководитель подсказывает и другим сотрудникам, как надо отпрашиваться – думать не только о себе, но и о деле, и о шефе.

«Ращпредложение»

Вот какую ситуацию представил в своей записке сотрудник компьютерной фирмы.

«Будучи в США еще по студенческой визе, я устроился работать в пекарню. Пекарня специализировалась на хлебобулочных изделиях для российских эмигрантов. Однажды меня осенила идея, с которой я и обратился к хозяину пекар-

ни: почему бы не расширить ассортимент за счет выпуска черного ржаного хлеба? Моя мотивировка: 1) ржаной хлеб очень популярен в России, и многие эмигранты скучают по нему; 2) нетрудно приобрести технологию выпечки такого хлеба; 3) мощности пекарни позволяют увеличить выпуск продукции, а тем самым и прибыль.

Выслушав все это, хозяин отрезал: «Я в этом не нуждаюсь!».

Почему мне не удалось убедить его?».

Действительно, почему? Ведь аргументы «за» весьма убедительны. И тем не менее хозяин, выслушав их, не согласился с ними.

Ответ на этот вопрос дают правила о статусе и имидже. В данном случае эти характеристики убеждающего (в понимании хозяина) чрезвычайно низки: его статус – низший на предприятии (работа – временная и самая непрестижная, прав – никаких), не американец, а приезжий из России, где не умеют (по понятиям американцев) вести дела. Принять совет от такого работника хозяину (у которого высший статус на предприятии), американцу, считающему, что никто в мире не знает лучше американцев, как делать бизнес, – значит принизить свой статус.

История эта имела продолжение. Обратимся снова к рассказу молодого человека:

«Однако спустя определенное время, находясь уже дома, я узнал, что мое предложение хозяином успешно реализова-

но. До него что, доходит как до жирафа?»

Это только подтверждает правильность приведенного выше анализа. Аргументы действительно безупречны, однако действенность их определяется и другими обстоятельствами – в данном случае различием статусов.

Автор записки на самом деле убедил хозяина. А почему он рассматривает это как проигрыш? Потому что своим нововведением хотел вызвать расположение хозяина, рассчитывая на его благодарность в какой-либо форме, но не получил ее.

«Нарушитель дисциплины»

Сотрудник почти ежедневно опаздывает на работу. Увольнять его руководство не хочет – отличный IT-специалист, приносит большую пользу. Замечания, выговоры не действуют. На общем собрании коллектива сотрудники осудили своего недисциплинированного коллегу, но ограничились предупреждением. После этого он перестал опаздывать.

Сработало ли здесь какое-нибудь из правил убеждения?

Безусловно. Помните: «убедительность аргументов зависит от статуса убеждающего»? Статус коллектива выше статуса начальника, а их объединение в данном случае придало требованию соблюдения дисциплины несравненно больший вес. Угроза быть отторгнутым коллективом – это постраш-

нее любого наказания со стороны руководства.

В приемной

В приемную заходит посетитель и направляется к двери кабинета руководителя.

Секретарь: Туда нельзя, он занят.

Посетитель: Мы записывались как раз на это время.

Секретарь: Я вас не помню, как ваша фамилия?

Посетитель: Записался мой начальник, но он не смог приехать, у него важные переговоры, и он поручил это мне.

Секретарь: Нет, я не могу вас пропустить, вы не записаны.

Посетитель настаивает, секретарь остается непреклонным. Возникает конфликт.

Такая принципиальность секретаря, по-видимому, просто результат нарушения посетителем правила № 6: игнорируя секретаря, он принизил ее статус хозяйки приемной, в чьем ведении находится и регулирование приема посетителей.

Избежать обиды и конфликта было очень просто: объяснить секретарю ситуацию и попросить ее внести изменения в список посетителей. То есть достаточно было проявить уважение к ее статусу.

В реальных взаимодействиях людей подобные ситуации нередки. Принижение статуса производит сильное впечатление и запоминается надолго.

Трудности парковки автомобиля

Человек опаздывает на работу. А тут еще около здания, где он работает, нет свободных мест для парковки автомобиля. Пришлось поискать свободное место. Наконец нашел – рядом с машиной своего начальника. «Наверняка тоже долго искал, где встать», – подумал он.

Только вошел в свою комнату, как тут же был вызван к шефу:

– Почему опоздали?

– Очень трудно найти место для парковки... Вы, наверное, тоже поездили, прежде чем встать?

– Было дело...

– И так каждое утро! Может, стоит принять какие-то меры, чтобы нам выделили дополнительные места для парковки...

– Да, надо бы... Кстати, займитесь этим, узнайте, к кому нужно обратиться по этому вопросу...

Здесь было применено правило Сократа и получен положительный ответ на оба заданных опоздавшим вопроса.

И еще одно правило помогло с честью выйти из затруднительного положения. Подчиненный начал с того, что их объединяет с начальником, – с трудностей парковки.

«Ошибка в отчете»

Сотрудник обращается к своему руководителю, недавно вступившему в должность:

– Я работаю в фирме с ее основания и не припомню случая, чтобы меня заставляли переделать мой проект. Вы первый, кто это требует. Возможно, в проекте есть какие-то неточности, никто от них не застрахован. Но переделывать все?!

– Надеюсь, вы проверили отчет, перед тем, как сдать его мне?

(Или: «Вы считаете, что несправедливо заставлять вас исправлять ваши же ошибки?»)

Оба варианта загоняют подчиненного в угол (правило Паскаля), поскольку ставят под сомнение серьезное отношение сотрудника к работе, что тот считает оскорбительным.

Более удачным будет следующий ответ руководителя:

– Вы говорите, в отчете мелкие неточности?

– Да, именно так!

– Вы не против, если мы сейчас рассмотрим их?

– Конечно.

– Хорошо, давайте посмотрим, можно ли с ними смириться.

Анализируя отчет, руководитель отмечает сильные и слабые его стороны.

В предложенном варианте диалога применено правило Сократа: получено два положительных ответа от убеждаемого.

Это, а также объективная оценка проделанной работы с указанием ее сильных сторон, вне сомнения, приведет к конструктивному решению вопроса.

Вечерний звонок

Воспитательнице детского сада, студентке вечернего отделения педуниверситета, вечером звонит заведующая детсадом.

– Завтра к нам придет комиссия. Я хочу, чтобы открытое занятие провели именно вы. Выходите в первую смену, детали обговорим на месте.

– Извините, я уже три дня подряд работала в первую смену. К тому же завтра утром у меня в институте консультация по курсовой.

– Знаете, нам ваша учеба – как кость в горле! Только и знаем, что под вас подстраиваемся! Если завтра не проведете это занятие, я изменю ваш личный график. Выкручивайтесь со своей учебой, как хотите!

– Пусть отрабатывает моя сменщица, это ведь ее обязанность.

– Я все сказала!

Подчинившись силе, студентка пришла утром на работу

и стала готовиться к занятию. Но оказалось, что открытое занятие уже было поручено провести другой воспитательнице.

Как видим, ни одной из спорящих не удалось убедить друга: заведующей – в целесообразности своего распоряжения, ее подчиненной – в серьезности причины своего отказа. В результате последняя была вынуждена подчиниться принуждению (а не убеждению). А заведующая, не будучи уверена, что ее не послушают, пошла на другой, не лучший вариант. Обе они в итоге оказались в проигрыше, не говоря уже об ухудшении отношений между ними.

Причина неубедительности каждой из них – отсутствие эмпатии, то есть нарушение правила № 9. Ни одна из них не поставила себя на место другой. Заведующая – что подчиненная вынуждена согласовывать свой рабочий график с расписанием занятий в институте, воспитательница – что решение заведующей не прихоть, а продиктовано интересами дела. Заведующая своим приказным тоном проявила неуважение к подчиненной (нарушено правило № 14). Подчиненная своим отказом подчиниться принизила статус заведующей, нарушив правило № 6.

Рассмотрим другой вариант разговора.

Звонок заведующей:

– Добрый вечер, Татьяна Ивановна!

– Добрый вечер, Мария Петровна!

– У нас возникла одна проблема. Надеюсь, вы поможете

ее разрешить.

– Конечно, если смогу. Что-нибудь случилось?

– Завтра у нас будет комиссия. От ее выводов многое зависит для нас. Будут смотреть открытое занятие. Вы, конечно же, проведете его лучше всех. Так что вся надежда на вас.

– Спасибо за высокую оценку, очень приятно это слышать. Но завтра у меня консультация по курсовой, без нее мне не написать эту работу.

– Жаль, конечно. Но не могли бы вы попросить товарищей по группе узнать у преподавателя, когда к нему можно прийти в другое время? По себе помню, что преподаватели готовы консультировать в любое время, когда они в институте. А я учту это в вашем графике на неделю. Но ваш отказ может создать напряженность в нашем коллективе. Ведь коллеги всегда идут навстречу вашим пожеланиям...

– Да, конечно... Тогда назначьте занятие с самого утра, возможно, я успею до окончания консультации...

– Вот и хорошо! Откровенно говоря, я не сомневалась, что мы уладим этот вопрос. Итак, до завтра. Детали обговорим на месте. До свидания!

Здесь использовано несколько правил.

Правило Сократа: получено два положительных ответа («конечно») и согласие с высокой оценкой проведения занятия.

Правило Гомера: отсутствие слабых аргументов, сильные

аргументы вначале (важность открытого занятия, выбор наилучшей кандидатуры для его проведения, возможность переноса консультации) и последний, самый сильный аргумент (отказ чреват неприятными последствиями).

Правило № 14: удовлетворена потребность в признании (похвала проводимым студенткой занятиям) и потребность в безопасности (избежать конфликта в коллективе и трудностей с графиком работы).

«Внеочередной отпуск»

Сотрудница обращается к своему руководителю:

– Сергей Николаевич, я бы хотела взять отпуск в июле.

– Людмила Ивановна, у вас отпуск по графику в сентябре.

– Да, но я прошу в июле, потому что у моего мужа как раз в это время отпуск и мы хотим поехать вместе на море. Мы так давно там не были!

– Все хотят! Ничем не могу помочь вам.

Почему просившая была неубедительна? Она не проявила эмпатии к руководителю, не поставила себя на его место. Нарушение графика отпусков чревато тем, что в некоторые периоды работать будет просто некому. К тому же, поломав график, руководитель может вызвать цепную реакцию аналогичных заявлений и даже претензий к появлению «любимчиков».

Сотрудница пытается переложить на руководителя реше-

ние собственной проблемы, что делает ее неприятной собеседницей. Чтобы не быть загнанным в угол (правило Паскаля), руководитель отказывает, что называется, «с порога». Кроме того, желание подчиненной покупаться в море для руководителя слабый аргумент (нарушено правило Гомера).

Задача просительницы трудная, но не безнадежная. Разговор мог закончиться иначе, если бы женщина, осознав трудности руководителя, облегчила ему решение своего вопроса. Правда, это требует предварительной подготовки.

– Сергей Николаевич, могу я сейчас поговорить с вами?

– Да, что у вас?

– Зимой был выработан график отпусков на этот год.

Он сейчас в силе?

– Да, безусловно!

– А можно ли меняться между собой временем отпуска?

– Можно, если это не оголит данный участок работы.

– Я договорилась с Ивановой (у нее отпуск в июле) поменяться со мной на полмесяца, если вы разрешите взять нам отпуска с разрывом, в два приема. По семейным обстоятельствам мне необходимы хотя бы две недели в июле.

– А что говорят ваши непосредственные руководители?

– Они согласны.

– Хорошо, пишите свои заявления, но только завизируйте их у ваших руководителей. Я подпишу.

Обращает на себя внимание, прежде всего, применение правила Сократа (получение согласия по вспомогательным

вопросам) и уменьшение срока отпуска наполовину.

Это результат проработки вопроса, его обсуждения с коллегами, согласными пойти навстречу. Говорят: «Политика – искусство возможного». Столкнувшись с невозможностью реализации своего желания в полном виде, сотрудница просит то, что получить возможно.

Подготовительная работа – результат эмпатии к начальнику: просительница поняла, что руководитель не будет заниматься решением ее личных проблем, что «спасение утопающих – дело рук самих утопающих».

В разговоре она не уточняет причину просьбы, заменяя ее обобщенными «семейными обстоятельствами».

Ведь они могут быть и более серьезными, нежели те, что движут ею.

Если же руководитель попросит назвать эти обстоятельства, они должны быть более вескими, чем желание поплескаться в море.

В случае, если никто из коллег не пошел навстречу, нужно искать другие сильные аргументы.

Например, готовность досрочно, за счет личного времени выполнить наиболее важные работы, заручиться поддержкой непосредственного руководителя и т. д.

Ситуации дома, в семье

«Шкаф для ребенка»

Отец начал делать своему сыну шкаф, но не закончил.

– Ты совсем не заботишься о ребенке! Одежду некуда складывать! И вообще, у тебя нет привычки доводить дело до конца! – выговаривает ему жена.

Муж в ответ огрызается и к шкафу больше не подходит.

Почему жена не смогла убедить мужа? Потому что ее «убеждение» попирает все правила, которые действенны в данном случае: это правила № 3, 6, 7, 8, 9, 11, 14.

Первая фаза – обвинение, то есть сильный конфликтоген. Она загоняет в угол, заставляет обороняться, поскольку задевает достоинство человека. Жена игнорирует потребность мужа в уважении. Обвиняя, она становится неприятным собеседником. Чтобы заставить считаться с собой, муж поступает наперекор требуемому.

А ведь разговор мог произойти иначе.

Жена: Милый, это ты здорово придумал – сделать шкаф ребенку. А то денег на его покупку ведь совсем нет, а вещи его некуда складывать.

Муж: Не знаю, когда смогу закончить его...

Жена: Постарайся, а то вещи где попало, боюсь, ребен-

нок привыкнет к беспорядку. Потом труднее будет переучивать.

Муж: Да, ты права, надо бы побыстрее закончить. Тут вот в чем загвоздка: в нашем хозяйственном нет подходящих петель и фурнитуры.

Жена: У меня рядом с работой большой хозяйственный магазин. Ты скажи, что нужно...

Муж: Да мне самому надо посмотреть. Завтра проедусь по магазинам...

Случаен ли результат? Думается, что скорее закономерен. Ведь убеждение происходит по всем правилам.

Начав с комплимента и с того, в чем согласна с мужем, жена становится очень приятным собеседником.

Апеллируя к отцовскому желанию приучить сына к порядку, она повышает статус мужа, обращаясь к нему как к воспитателю своего наследника.

Начав с похвалы, а не с критики, жена смогла понять, почему приостановилась работа со шкафом (использовала правила № 10 и № 12).

Когда доказать ничего нельзя...

Этот случай произошел со мной. Кто-то похитил наш почтовый ящик, и мы дома стали обсуждать, что делать. Были предположения, кто из подростков мог свою неумную энергию направить на путь вандализма, но доказатель-

ства отсутствовали, а способы воздействия не просматривались. В разговор вмешалась дочка-подросток.

– Папа, я решу этот вопрос.

И действительно, на следующий день ящик был на месте.

Соблюдая такт, мы не стали ее расспрашивать, как ей это удалось. Но, судя по результату, похититель просто хотел обратить на себя внимание нашей дочки. То есть она убедила его вернуть ящик на место с помощью правила № 14 (удовлетворение потребности в признании).

Другое происшествие с нашим почтовым ящиком имело совершенно непредсказуемые последствия, причем самого приятного свойства.

Кто-то стал похищать из моего почтового ящика получаемые мной газеты и журналы. Надо было как-то воздействовать на неизвестного похитителя, чтобы он прекратил это постыдное занятие.

Правила убеждения подсказали мне, что писать записку с просьбой не воровать бессмысленно. *Просьба* не воровать противоречит выводу из правила Гомера – не начинать с просьбы как с аргумента самого слабого. Если запиской *попросить* его вечером возвращать взятое в почтовый ящик, то я загоняю себя в угол (нарушаю правило № 5): теперь, если кто-то из соседей обратит внимание на то, что он достает что-то из чужого ящика, он может показать мою записку, как бы разрешающую ему брать мою корреспонденцию. *Угроза* имеет смысл только при наличии возможности ее осуществ-

ления, а я даже не знаю, кто это, и ничего не могу сделать ему. Об этом говорит правило статуса: мой статус (то есть возможности) нулевые, все возможности на его стороне – при желании он может обрезать звонок, испортить обшивку двери и т. п.

Поскольку правило статуса при любом моем обращении к похитителю будет работать против меня, надо найти кого-то, чье обращение к нему будет более действенным. В этом помогло правило эмпатии. Что облегчает ему задачу? Днем подъезд почти всегда пуст, и жильцы часто не знают, где чей ящик. То есть встреча с кем-нибудь из жильцов в момент хищения не представляет угрозы – можно либо сделать вид, что достает из своего ящика, либо сказать, что ошибся, либо – что хозяин попросил доставать для него почту.

Следовательно, нужно лишить похитителя этих отговорок. Например, придать огласке факт хищений, чтобы жильцы знали о воровстве, что следующей жертвой может стать любой из них и, следовательно, обращали бы внимание, кто и из какого ящика достает почту. Самый простой способ огласки – вывесить объявление.

Эмпатия также подсказала, что характер похищаемых изданий свидетельствует о наличии у вора определенного интеллекта. Значит, он считает себя человеком не последним и наверняка усыпил свою совесть каким-то оправданием. Например: «Возьму почитать и верну; но возвратить не получилось. Ну и ничего страшного: подумаешь, газета – такой пу-

стяк, хозяева не обеднеют». (То есть это и не воровство вообще, а как бы мелкая шалость ввиду малой значимости пропажи.) Поэтому надо довести до него, что окружающие иначе воспринимают его действия – именно как воровство. А то, что оно мелкое, – еще позорнее.

В результате родился текст объявления:

«Уважаемые соседи!

В нашем подъезде завелся ВОР.

Систематически обчищает он наши ящики, цenia свою совесть в стоимость украденных газет.

Поймаем и проучим ВОРА!!!»

Слово ВОР оба раза написал красным фломастером.

Объявление накрепко приклеил на двери подъезда – так, чтобы сорвать его было невозможно. Оно «жгло» похитителя: в первую ночь соскребли слово «вор», а во вторую листок был смыт. При этом несколько изданий были возвращены в почтовый ящик.

Но главное – пропажи прекратились! И с тех пор более не повторялись.

Случаен ли этот результат? Утверждаю, что не случаен. И вот почему.

В те годы я практически ежедневно проводил тренинги по психологии управления с руководящим звеном различных предприятий и по психологии бизнеса – с предпринимателями. И в качестве упражнения давал и эту ситуацию. Те из слушателей, кто страдал от подобных хищений, применили

этот прием у себя в подъезде и рассказывали о его результативности.

Обдумывая этот случай, я вдруг понял, что обнаружил новый способ воздействия – *скрытое управление*. Ведь я не призывал злоумышленника прекратить свое недостойное занятие. Наоборот – как бы приглашал продолжать воровать: иначе как его поймаешь? Он же самостоятельно принял решение в моих интересах. Фактически я управлял им, но он об этом не догадывался. В этом и состоит сущность скрытого управления.

Этот эпизод был первым, подтолкнувшим меня к разработке методов скрытого управления. Подкупали его простота, эффективность и сила воздействия на адресата. В результате родилась книга «Скрытое управление человеком», выдержавшая 27 переизданий. В ней описаны приемы скрытого управления во всех сферах нашей жизни – возможно, поэтому она нашла путь к умам читателей.

Согласитесь, трудно придумать более приятные последствия одного заурядного инцидента, чем целая (да к тому же еще и толстая!) книга. Поскольку главная моя цель при написании любой книги – принести пользу читателю, то не удержусь от совета: обдумывайте как успешные, так и неудачные свои ситуации. Возможно, и вам повезет открыть нечто новое и полезное – для себя и не только...

Конфликт с соседями

Квартиру А. затопили соседи с верхнего этажа. Ущерб был значительным, особенно учитывая, что А. только что сделал ремонт.

Пострадавший в гневе обрушился на соседей с угрозами, при этом неумышленно оскорбив их. В ответ перед ним захлопнули дверь и отказались разговаривать.

А. подал на соседей в суд. На суде обвиняемые представили справку домоуправления о том, что в тот вечер они вызвали сантехника по случаю течи в трубе. Решение суда было отложено ввиду неясности степени вины соседей и домоуправления. За давностью установить это оказалось делом непростым. Пострадавший, абсолютно уверенный в вине соседей, не организовал своевременно расследования причин затопления, что позволяет домоуправлению ссылаться на незначительность дефекта трубы, который никак не мог привести к затоплению.

Пострадавший нарушил правила № 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 14. Целью его было получить компенсацию за понесенный ущерб. Для этого нужно было убедить виновного заплатить добровольно.

Если бы А. внимательно выслушал соседей (правило № 10), то получил бы в их лице союзников и свидетелей того, что во всем виновата течь в трубе, то есть ущерб долж-

но возмещать домоуправление. Тогда тому не удалось бы отвертеться.

«Пикирующая банка»

Мальчик гулял во дворе с собакой, когда на него сверху упала пустая консервная банка. Посмотрев вверх, он понял, из какого окна ее выбросили. Дома мать увидела у него кровь на голове и запричитала. Отец, услышав, пошел вместе с сыном разбираться.

На звонок вышел мужчина в сильном подпитии. Показав на сына, отец сказал:

– Видите кровь? Это из-за консервной банки, которую вы выбросили в окно.

– Докажи!

Они подрались. Соседи вызвали полицию. Обоих мужчин забрали и оштрафовали.

Если бы потерпевшие проявили эмпатию к нарушителю, поставили себя на его место, то поняли бы, что агрессия бессмысленна: кто же добровольно признает себя виновным в нанесении телесных повреждений? Да еще под алкогольными парами?!

Против пострадавших и правило статуса: статус соседей пьяного не впечатляет, что и вылилось в драку. Правило статуса могло помочь им, вызови они полицию. Сильным аргументом были бы свидетельские показания тех, кто находил-

ся во дворе в момент происшествия.

Как видим, эмпатия помогает предвидеть, чем может закончиться общение с нарушителем порядка и найти правильное решение вопроса.

«Хулиганство в подъезде»

Рассказывает участница тренинга:

«Возвращаясь вечером домой, мы увидели, что кабель телеантенны обрзан. Мама сразу же предположила, что это дело рук соседа, который постоянно тусуется на нашей площадке со своей компанией и вечно что-нибудь вытворяет. Она пошла к нему домой.

Произошел следующий разговор:

– Где ваш сын? Он оборвал нашу телевизионную антенну.

– Он не мог этого сделать. Он весь день был дома, – ответила соседка.

– Вы просто выгораживаете его!

– Нет, это вы наводите на него напраслину!

Они крепко поругались. С тех пор наши семьи враждуют».

Причины неудачи – те же, что и в предыдущей ситуации: отсутствие эмпатии, голословное обвинение и как следствие – реноме неприятного собеседника.

Но, в отличие от предыдущего случая, на случившееся нужно реагировать обязательно. Ведь в том эпизоде имело место случайное стечение обстоятельств, здесь – преднаме-

ренное хулиганское действие.

Представим другой сценарий разговора.

– *Добрый вечер, Галина Аркадьевна! Могу я с вами посекретничать?*

– *Пожалуйста, проходите.*

– *Я пришла к вам за помощью. Кто-то хулиганит на нашей площадке. Ваш сын знает всех подростков, которые собираются в подъезде. Он может сказать ребятам, что их всех поставят на учет в полиции, если хулиганство повторится.*

– *А что они натворили?*

– *Сегодня – обрезали нам телеантенну. А еще посмотрите – испохабили все стены подъезда и лифт нецензуричиной. Это плохо кончится. Мы, матери, должны их остановить.*

– *Хорошо, я поговорю с ним.*

Максимум, чего можно добиться в данной ситуации, – привлечь на свою сторону мать предполагаемого вредителя. Завуалированный намек не загоняет соседку в угол, позволяет ей сохранить достоинство, то есть цель достигнута.

В предыдущем же варианте разговора мать, естественно, становится на защиту сына, а в аргументах неприятного собеседника видит только их бездоказательность.

«Соревнование»

Вот рассказ девушки:

«Однажды мы всей семьей смотрели телевизионную игру. В одном из заданий требовалось перевести слово „суд“ на английский язык. Английский в нашей семье изучают двое – я и моя младшая сестра. Мы, соревнуясь друг с другом, выкрикнули свои ответы, не дослушав до конца задание. Ответы наши были разные. Сестра меня поправила, и это меня задело: она семиклассница, я – студентка 2-го курса. Спор разрешила наша мама, предложив заглянуть в словарь. Оказалось, что мой перевод означает процесс суда, а перевод сестры – здание, где происходит этот процесс».

Обе спорщицы нарушили правило № 10 – быть хорошим слушателем. Не дослушав задание, они вступили в спор.

Напомним, что большинство споров происходит как раз из-за разного понимания предмета спора. Впрочем, об этом мы поговорим чуть позже.

Взрослые и дети

Ребенок в луже

Маленький мальчик хочет походить по луже. Мать прикрикнула, чтобы он не лез в нее. Но ребенка все равно тянет туда, где глубже. Мать объясняет: он промочит ноги, простудится, заболеет и даже может умереть... Но мальчик не слушается.

Наконец, потеряв самообладание, мать хватается свое чадо, вытаскивает из лужи и отилепывает. Ребенок, естественно, ревет...

Сцена очень типичная. Почему же родители в таких случаях неубедительны? Потому что нарушают многие правила убеждения.

Прежде всего – не проявляют эмпатии к ребенку. Поставив себя на его место, родители бы поняли: влечет его в лужу любознательность – что там? А поняв, конечно, осознали бы, что бороться с любознательностью бесполезно (и даже вредно – задерживается развитие ребенка). Что надо сделать? Обуть ребенка в резиновые сапожки и позволить ему удовлетворить свое любопытство. Сапожек нет? Тогда отвлечь внимание ребенка на что-то не менее для него интересное. То есть позволить ему реализовать одну из его потребностей – потребность в развитии (самореализации).

Отсутствие эмпатии приводит к тому, что доводы, сильные, по мнению взрослого человека, не являются убедительными для ребенка («заболеешь», «умрешь»). «Умрешь» не входит в круг понятий маленьких детей. Заболеть ребенок не боится, поскольку предыдущий опыт болезней оставляет ему больше приятных воспоминаний: не нужно рано вставать и идти в садик, когда он болеет, он получает максимум внимания, заботы и любви. Нарушаются следствия из правила Гомера: сила аргументов определяется слушателем, для него не должно быть слабых аргументов. Ухудшает положение и

нарушение правила № 11: мать начинает с окрика, то есть с угрозы. В ответ может возникнуть обычное упрямство, желание поступить наперекор (реакция на принижение статуса убеждаемого).

Нарушено здесь и правило № 8: мать начинает не с того, что объединяет ее с ребенком, а с того, что их разъединяет (по его понятиям).

В итоге родительницей нарушено пять правил убеждения. На убедительность подобных речей рассчитывать не приходится.

Худая слава впереди нас бежит...

Мальчика устроили в детсад, в который ходил его старший брат. И попал он к той же воспитательнице. Встретила она его довольно недружелюбно и все время придирается к нему. Старший брат был шалунишкой и непоседой, и со стороны воспитательницы родители слышали немало нареканий. А младший – тихий, спокойный, послушный и очень переживает (и семья вместе с ним) из-за несправедливого к себе отношения.

Срабатывают правила № 4 (имиджа и статуса) и № 7 (приятного собеседника): старший сын создал негативный образ всего семейства.

Неприятные воспоминания создают предубеждение относительно всех представителей этой фамилии.

Если бы родители своевременно применили правило эмпатии (представили, что почувствует воспитательница, увидев их младшего сына) и при устройстве в детсад объяснили ситуацию заведующей, то та определила бы ребенка к другой воспитательнице (конфликты и нарекания родителей никому не нужны! – сильный аргумент, правило Гомера).

Если перевести ребенка в другую группу невозможно, упреждающее разъяснение воспитательнице со стороны заведующей заставит ту (правило № 4) сдерживать отрицательные эмоции по отношению к малышу.

«Неординарный поступок»

Рассказ участницы тренинга:

«Судите сами, права ли была мать. Девочка (12 лет) с холодным безразличием лишила мать радости, чего-то долгожданного. Никакие упреки не действовали. На слова матери: „Если бы я с тобой так поступила, каково было бы тебе?“ – та только пожимала плечами.

Однажды, вернувшись с работы, мать показала два билета на концерт любимого дочерью исполнителя.

Дело было в конце 80-х. В то время заграничные гости были редкостью, и достать билеты на их концерты было ох, как трудно.

Девочка была в восторге и насилу дождалась дня выступления.

У концертного зала их встретила толпа жаждущих „лишнего билетика“. И вдруг девочка услышала: „У меня есть два билета“.

И мать продала их.

Домой шли молча. Трудно сказать, кто больше переживал.

И только вечером, когда ложились спать, мать услышала прерывистый шепот дочери: „Мамочка, я все-все поняла... я так перед тобой виновата!“»

Девочке не доставало умения сопереживать, чуткости к окружающим (то есть эмпатии).

Отчаявшись, мать пошла на жестокий поступок, чтобы заставить дочь самой почувствовать, как это больно, когда тебя ранят, особенно близкий человек.

К счастью, урок пошел на пользу. Об этом говорит не только финал истории, но и то, что ее поведала та самая дочка, запомнившая на всю жизнь мамин урок и сделавшая из него правильные выводы.

Здесь сработало правило Гомера: один, но очень сильный аргумент может решить исход дела.

В школе

«Оценка за четверть»

Конец четверти. У Коли решается оценка по математике.

– *Татьяна Васильевна, поставьте мне «четыре»! Ведь на «четыре» я знаю.*

– *Не могу, в журнале последние две двойки.*

– *Это же по поведению...*

– *Что написано пером – не вырубишь топором. Знаешь такую поговорку?*

– *Да при чем тут поговорки и поведение? Преподаватель должен оценивать только знания!*

– *Ты меня еще и учить вздумал?!*

Разозленная учительница ставит «три» за четверть.

Ученик нарушил правила № 8, 7, 6, 1, 3. Начал с разделяющих их с учительницей моментов (разное отношение к оценкам). Как нарушитель дисциплины, выведивший ее из себя, он неприятный собеседник. Оспаривая право учителя решать, когда и какую оценку ставить, ученик покушается на ее статус. Напоминание, что двойки именно по поведению, – слабый для учителя аргумент. Ученик не проявил эмпатии к учителю, иначе он понял бы, что лучше не вскрывать «про-

исхождение» этих двоек. Вступив в спор и обвиняя учительницу, ученик фактически загнал ее в угол, в результате чего и получил противоположное желаемому.

Мог ли мальчик убедить учительницу? Мог, если бы знал правила убеждения. Против него работает правило имиджа, он для учителя – нарушитель дисциплины, дважды мешавший проводить урок. И пока он не избавится от этого имиджа, учительница будет «воспитывать» его плохими оценками. А избавиться от репутации нарушителя дисциплины просто: искренне (*не прося об оценке!*) извиниться за свое поведение и сказать, что готов понести любое наказание. Практика показывает, что в этом случае учитель дает возможность исправить двойки: срабатывают правила № 8, 4 и 7. Если же после извинения попросить об оценке, учительница поймет, что извинение фальшивое, а обещание исправить свое поведение вскоре будет забыто (правило № 4).

«Цыганочка с выходом»

Герой этой истории более сообразителен.

Ученику нужно, чтобы учительница вызвала его на урок, – исправить оценку по истории. По дороге в школу он догоняет ее:

– Доброе утро, Нина Дмитриевна! Правда, погода сегодня отличная?

– Здравствуй, Саша. Погода действительно хороша!

– Скоро каникулы, наконец-то вы отдохнете от нас...

– Да, все устали: и мы, и вы. Наверное, мечтаешь о каникулах?

– Конечно. Веселее, правда, уходить на каникулы с хорошими оценками.

– А как четверть оканчиваешь?

– Возможно, без троек, если удастся по вашему предмету получить четверку.

– А почему не учил как следует?

– Да я учил... Но чуть хуже выучишь, так вы сразу спрашиваете, как чувствуете.

– Да уж, за 20 лет работы учеников насквозь видишь.

– Но теперь-то я уже как следует выучил...

– Что ж, сегодня и проверим.

Юный дипломат действует по правилу Сократа, получив несколько утвердительных ответов учительницы. Сообщением, что у него нет других троек, он создает себе имидж хорошего ученика. Своим комплиментом он располагает ее к себе, становясь приятным собеседником. И как результат всего этого – достижение намеченной цели.

Выяснилось, что, к сожалению, этот ученик – ловкий манипулятор и обманщик. На следующее утро он подошел с подобным разговором к другой учительнице, потом – к третьей.

До этого он узнал, что за единственную тройку у ученика за четверть учителю, по предмету которого эта тройка, гро-

зят неприятности, поскольку число «хорошистов» уменьшилось по его «недосмотру». Поэтому, сообщив о своей «единственной» тройке, он стимулировал каждого учителя к выставлению хорошей оценки.

Расчет его был и на то, что у учителей нет времени, чтобы проверять его оценки по другим предметам.

Однако обманщики и манипуляторы рано или поздно попадают. Попался и наш хитрец: в разговоре двух обманутых учительниц случайно всплыла его «цыганочка с выходом». Он добился своей цели, но утратил доверие, понизил свой статус в глазах учителей. Стоит ли того разовый успех? По моим наблюдениям, такой финал обычен для манипуляторов и обманщиков.

«Запретный плод сладок»

В школе, в группе продленного дня, мальчишки из 4-го класса решили покурить. Выбрали для этого укромное место за зданием школы. Сидят, курят... Тут их и «застукала» учительница. Решив, что кричать и ругаться бесполезно, она рассказала им о вреде курения. Мальчишки покивали и дали слово, что большие такого не повторится.

Однако на следующий день их поймали за тем же занятием. Об этом было доложено директору, который дал указание учителям провести урок о вреде курения, что и было сделано во всех классах начальной школы. Но вот беда: учени-

кам 1-го класса, у которых и мыслей не было о курении, после прослушанной лекции захотелось попробовать. Попросили ребят постарше помочь им купить сигареты. За полпачки сигарет те согласились. Сделка состоялась.

Вот уже и первоклассники курят... И они тоже были достигнуты врасплох.

Почему учителя оказались неубедительными?

Против намерений учителей сработало несколько правил убеждения. Аргументы их были неубедительными (слабыми по правилу Гомера) для ребят, так как отрицательные последствия курения проявятся лишь спустя время, а для ребенка значимы только близкие последствия. Вред здоровью описывается «взрослыми» понятиями (рак, продолжительность жизни), еще не воспринимаемыми детским сознанием – для ребенка это слабые аргументы.

То ли дело – пример старших товарищей. Потребность в самореализации (правило № 14) удовлетворяется ребенком именно копированием старших товарищей. Статус и мнение последних значат для детей больше, нежели мнение учителей. Поэтому и пример старших товарищей оказался более убедительным, чем прочитанная лекция, лишь возбудившая интерес к предмету, который первоклашек до того не занимал.

В сфере услуг

«Красота – страшная сила»

Однажды в моем кабинете появилась страховая агент – женщина прекрасной наружности. Когда документы по страхованию были оформлены, я поинтересовался, кто она по образованию и довольна ли своей работой. Оказалось, что она работала инженером, но нынешняя работа ее больше удовлетворяет – ей удается легко убедить клиентов (особенно мужчин) застраховать все что можно, причем на максимальные суммы. Она тратит намного меньше времени на работу, чем ее коллеги, имея при этом наилучшие показатели. Роль своей внешности в процессе убеждения клиентов она прекрасно сознавала.

Правило № 7 (приятного собеседника) – мощный союзник прекрасной дамы!

«Укрепление дверей»

Однажды, открыв дверь на звонок, я увидел, что звонили и соседям, поскольку открыли двери и они. На площадке стояли двое молодых людей приятной внешности. Один из них обратился к нам со следующей речью:

– Вы, конечно, знаете, что сейчас много квартирных краж. Воры вышибают двери или открывают замок отмычкой за несколько секунд. В качестве защиты мы предлагаем укрепить дверные коробки. Мы ставим крепкие двери с замками особой сложности. Стоимость работ от... до... в зависимости от используемых материалов. Заказ можно оформить сейчас или по телефону. – Дают визитные карточки. – Оплата после сдачи работы.

Многие в нашем подъезде сделали заказ на предложенную услугу.

Успех молодых людей не случаен. Их речь была правильно построена.

Представители компании начали с того, что их объединяет с потенциальными клиентами (правило № 8) – защита квартир. Мысленно слушатели дважды согласились с озвученными способами проникновения в квартиры (правило Сократа). Среди аргументов не было слабых, а последний аргумент (оплата после исполнения) – очень сильный. Все соответствует правилу Гомера.

Проблемы подростков

«Модная прическа»

Сын пришел домой с новой прической. Увидев ее, отец ска-

зал:

– Опять подстригся как дурачок!

– Но мне так нравится, папа.

– Я тебе объясняю: с такой прической ты похож на дурачка, – более сердито сказал отец.

– А мои друзья говорят, что она мне идет. И девчонкам понравилась!

– Какое мне дело, что говорят твои друзья! Ты лучше слушай, что тебе говорит твой отец!

Спор еще некоторое время продолжался, пока наконец сын не заявил, что это его голова и он будет стричь ее так, как считает нужным. И ушел, громко хлопнув дверью.

Почему отец оказался неубедительным?

Задача отца изначально была трудной, так как в вопросах внешнего вида мнение друзей для юноши намного важнее (в данном случае их статус выше).

Однако отец еще более усугубил положение, начав с оскорблений и с того, что разделяет его с сыном.

Иначе говоря, нарушил правила № 11 и № 8. Обозвав сына дурачком, он уже сделал шаг к тому, чтобы стать неприятным собеседником.

В результате отец ничего не добился и, более того, поругался с сыном, чем ограничил возможность влиять на него и в других вопросах.

«Волшебный ключик»

В соседнем учебном заведении была дискотека. Тех, кто опоздал к началу, не пускали. Опоздавших было около 20 человек.

Вахтер, здоровенный дядька, стоял насмерть. Когда посетители схлынули, один юноша подошел к нему:

– Добрый вечер! Разрешите немного погреться у вас, а то на улице холодно, а мне до конца дискотеки ждать.

– А что за нужда ждать-то?

*– Я обещал своей девушке прийти сюда и проводить ее домой: район у нее беспокойный... Да вот задержали на за-
нятиях.*

– Ты что, тоже учишься?

– Ага, в колледже.

– И на кого учишься?

– На плотника. Но, думаю, сегодня подраться придется.

– А что так?

– Здешние ухари считают, что, если потанцевал раз, значит, девушка должна согласиться, чтоб ее проводили. А я не хочу, чтобы кто-то другой ее провозжал.

– Так иди и сам танцуй с ней.

– Так вы не пускаете!

– Раз такое дело – проходи. Только чтоб драки не было.

– Вот спасибо!

– Да ладно уж...

Молодой человек сразу же получил «да» (хотя и не произнесенное) на просьбу погреться, то есть начал действовать по правилу Сократа. Получать второе «да» необходимости не было, так как в завязавшемся разговоре юноша оказался приятным собеседником, укрепляя свой имидж «настоящего мужчины». Рассчитывая на покровительство вахтера, молодой человек тем самым дал тому почувствовать себя более значимым человеком, способным помочь решить его личные проблемы (повысил статус собеседника). Последний аргумент – о возможной драке – был самым сильным для вахтера, не желавшего подобных эксцессов. Он (в соответствии с правилом Гомера) и оказался решающим, своего рода «волшебным ключиком».

На отдыхе

Рассказывает участница тренинга:

«Летом моя подруга отдыхала в молодежном лагере. В их отряд пришла новая возжатая, Лена. Некоторым девчонкам она не понравилась, так как была очень строгой. Она не разрешала, например, выходить после отбоя из корпуса, а раньше можно было гулять по ночам.

Одна девчонка сказала, что видела, как Лена заходила в ее комнату и взяла у нее крем и пудру. Как потом оказалось, это была наглая ложь. Но мы почему-то дружно ей повери-

ли. Хотя потом сами не могли понять, что на нас нашло».

Действительно, почему? Ведь обвинение абсурдное. Если видела воровство, то почему не подняла шум? А вы видели когда-нибудь, чтобы учитель крал у ученика? (Соотношение статусов в отряде примерно такое же.)

Лгунишке помогли быть убедительной следующие обстоятельства.

Своей строгостью, тем, что лишила девочек былой свободы, Лена создала себе в их глазах негативный имидж. Но поскольку рассудок им подсказывал, что вожатая права и поступает так, как ей надлежит, то для самооправдания девочкам было удобнее скомпрометировать ее: раз она нечестная, то и требования ее такие же.

«Убедительный ход»

Слушательница тренинга просит прокомментировать ситуацию.

«Я предложила зашедшей ко мне подруге пойти на дискотеку.

Но она наотрез отказалась, сказав, что и денег нет, и выглядит она неважно.

Но я загорелась этой идеей, потому что лучше провести время в веселой обстановке, чем киснуть вдвоем дома. Однако я не убедила подругу, и она стояла на своем.

Тогда я сказала, что пойду одна, и начала собираться.

Честно говоря, одна бы я не пошла, это была игра. Но мои слова и действия привели подругу в замешательство. Сказав, что одну меня отпустить опасно, она нехотя присоединилась к моим сборам.

Как можно объяснить это?»

Когда автор этой записки ставила свой поход на дискотеку в зависимость от согласия подруги, статус той был выше – она была лицом, принимающим решение за двоих.

В выборе – остаться вдвоем дома или пойти на дискотеку – более привлекательным было первое.

Когда же девушка приняла решение сама, статус подруги понизился и той теперь пришлось выбирать – быть одной дома или в компании. Более привлекательным стало второе.

Она объяснила свое согласие заботой о подруге, хотя на самом деле реализовывала свою потребность в общении.

Таким образом, девушка, сама того не сознавая, нашла самый сильный аргумент.

Победа одержана в соответствии с правилом Гомера, правилами № 4 (имиджа) и № 14 (удовлетворения потребностей).

В дороге

«А может, это второй Чикатило?»

Спрашивает участница тренинга.

«В троллейбус на остановке вошел солидный пожилой мужчина, хорошо одетый, чисто выбритый. В салоне было довольно тесно. Он встал позади меня, и я вдруг почувствовала его руку на своей груди. Я резко повернулась к нему: “Мужчина, как вам не стыдно!”, а он на это возмущенно ответил: “Да вы что, девушка?” Почему-то окружающие его поддержали: “Вот, ездят тут нахалки всякие...” Мне стало так стыдно, что пришлось выскочить на следующей остановке».

Почему мужчина, не приведя ни одного довода, убедил окружающих в том, что девушка к нему сама пристаёт? В его пользу сработало правило № 4 (имиджа и статуса).

Облик мужчины предполагал его высокий статус, с каким никак не сочетаются вульгарные приставания к незнакомкам. И хотя еще более абсурдным выглядит приставание молодой женщины к пожилому мужчине, окружающие охотно встали на его сторону. Почему? Он перехватил инициативу в обвинении: статус обвиняющего воспринимается слушателями как более высокий, о чем мы уже говорили выше.

«Крохобор»

Пассажир едет на такси из центра в свой район. По прибытии на место таксист называет сумму, в полтора раза превышающую показания счетчика. На недоумение пассажира поясняет, что в этот район из центра не каждый поедет и такому респектабельному клиенту не стоит крохоборничать.

Пассажир ответил: во-первых, в такси платят по счетчику, иначе водитель должен был его предупредить; во-вторых, свободных такси была целая очередь, наверняка нашлись бы желающие ехать; в-третьих, слово «крохобор» означает «человека, который зарится на чужие крохи».

Таксист не нашел, что возразить, и клиент рассчитался по счетчику.

Блестящий пример применения правила Гомера! Ни одного слабого аргумента и самый сильный в конце. Пожелаем всем так держать!

«Почему нам не верят?»

Девушка опаздывала на учебу. Ехать нужно было на электричке. Времени брать билет в кассе не оставалось, и девушка села в поезд, надеясь приобрести билет у контро-

леров-кондукторов. Однако контролеры, выслушав объяснение, потребовали, помимо проезда, оплатить штраф.

– Мы сядились на этой станции, – сказали они, – и на платформе вас не видели. Вы сели раньше.

– Я вбежала в вагон в последний момент, после вас.

– Это ваши фантазии. Платите штраф.

Девушка обращается к пассажирам:

– Кто-нибудь скажите, что я только что вошла.

Все молчат.

Контролер:

– Видите, никто вас не видел. Платите штраф.

Девушка вынуждена была заплатить.

Против героини этой истории сработало правило № 4 об имидже и статусе. Причем сработало двояко.

Молодежь часто неподобающим образом ведет себя в общественном транспорте: не уступает места пожилым людям, держится развязно, грубит, выдумывает всяческие ухищрения, чтобы проехать без билета. Поэтому имидж данной возрастной группы среди пассажиров низкий.

По этой причине окружающие не поддержали девушку, когда она обратилась к ним за подтверждением правоты своих слов. А такая поддержка многого стоит: статус группы намного выше статуса любого ее члена. Поддержки пассажиры девушку, и контролер не рискнул бы требовать с нее штраф. Наоборот, в отсутствие поддержки понизился статус девушки в глазах контролера, он еще больше убедился в ее

неправоте.

Кроме того, обращение к окружающим «кто-нибудь» снижает имидж каждого из них, то есть нарушает правило № 6.

Когда-то с автором приключилось нечто подобное в автобусе. Я обратился к одному из пассажиров, стоящих недалеко от двери:

– Пожалуйста, подтвердите, что я только что вошел.

Тот кивнул. Контролер ретировался.

Сомневаюсь, что тот мужчина обратил на меня внимание, когда я проходил мимо него. Но человек обратился к нему за помощью. Она ему ничего не стоила, а оказав ее, он поднялся в собственных глазах. Уверен, этот пассажир покинул автобус в хорошем настроении: он выручил человека, защитил от ненавистных контролеров.

Мне помогли правила № 6 (поднял статус мужчины как важного свидетеля), № 14 (удовлетворена его потребность в уважении и признании) и в результате – правило № 7 (стал приятным собеседником).

Продавцы и покупатели

«Зеленый горошек»

Рассказывает участник моих тренингов:

«Вечером, накануне дня моего рождения дома готовили стол для гостей. Мама отправила меня в магазин кое-что прикупить.

До закрытия магазина оставалось 10 минут, и дверь уже открывали только для выходящих. На моих глазах работница, стоящая „на страже“, отбила атаку мужчины, который буквально ломился в магазин со словами: „Пустите, опаздываю, мне только хлеба купить!“ Я решил действовать по-другому.

– Добрый вечер. У меня гости собираются по случаю моего дня рождения. Но не хватает зеленого горошка для салата. Мама послала меня за ним. Может, пустите? Я быстро.

– А что, без него не обойтись?

– Понимаете, угощения и так немного – сами знаете, какое время сейчас: санкции, цены растут... Вся надежда на салаты.

– Ладно уж, проходи, именинник, только побыстрее...»

Думается, что на фоне своего предшественника этот проситель выглядел как приятный собеседник, к доводам которого дежурная отнеслась более благожелательно.

Молодой человек не принижал статус дежурной, ведь он не требовал, а просил. Его положительному имиджу способствовало сообщение о дне рождения. «Вся надежда на салаты» – аргумент очень понятный для простой труженицы и поэтому убедительный.

Своим рассказом именинник вызвал эмпатию со стороны женщины: суета накануне прихода гостей, состояние хозяйки, когда чего-то не хватает для приготовления угощений... Это знакомо каждой хозяйке. Она не захотела быть виновной в испорченном настроении и именинника, и хозяйки, и гостей.

«Запах меда»

Пожилый мужчина идет по торговому ряду, где продают мед. Подойдя к продавцу, спрашивает: «Скажите, пожалуйста, сколько стоит эта баночка?» Продавец, поднеся открытую баночку к носу покупателя, говорит: «Понюхайте, какой ароматный! И совсем недорого». На что тот отвечает: «Что вы мне суете под нос! Я не собака, чтобы нюхом определять!»

Он купил мед у другого продавца, который сразу назвал цену.

Задача продавца – убедить покупателя сделать покупку. Почему «убеждение» первого продавца оказалось недейственным?

Были нарушены правила № 9, 14 и 4. Прежде всего продавец не проявил эмпатии. Покупатель, принимая решение, исходит из своих приоритетов. Например, если у него денег в обрез, то, не узнав цену, он не будет знакомиться с достоинствами товара (зачем испытывать горечь из-за своей бед-

ности?). Вероятно, это был именно такой случай, ведь цена для покупателя определяла все. Вот почему он так болезненно отреагировал на предложение убедиться в качестве продукта.

Навязывая товар, продавец проявил неуважение к покупателю (нарушено правило № 14).

Чтобы «не потерять лицо», в соответствии с правилом Паскаля покупатель просто прекратил разговор.

* * *

Итак, мы видим, что неудачные попытки убедить всегда связаны с нарушением правил, описанных в главе 1. С другой стороны, использование этих правил значительно способствует убедительности и, как правило, является решающим для достижения этой цели.

Надеюсь, приведенных примеров достаточно, чтобы убедиться в эффективности правил убеждения, освоить их и взять на вооружение.

Желаю успеха!

Глава 3. Убеждающие воздействия

До сих пор мы обсуждали общие принципы эффективного убеждения. Надеюсь, вы усвоили все 14 правил и стали их применять. Теперь речь пойдет об аргументах. Убеждающие воздействия – это психологические и риторические приемы, которые делают ваши аргументы наиболее убедительными, придают им вес. Ведь даже самые блестящие аргументы, поданные неверно, могут сработать против вас. Вы также узнаете, как снимать с себя несправедливые обвинения, противостоять давлению и опровергать доводы оппонентов, не оскорбляя их.

Как опровергнуть доводы оппонента

Суд – лучший полигон для использования и оттачивания методов убеждения. Поэтому мы снова обращаемся к книге П. Сергеича «Искусство речи на суде». Предлагаемые им способы применялись лучшими защитниками в ходе судебных баталий и прошли испытание «на прочность» годами.

«Обобщенные доводы оппонента разделяйте на составляющие и разбивайте их по отдельности»

Попробуйте сломать веник. У вас не получится, пока вы

не разберете его на хворостины и не сломаете каждую из них. Точно так же действует это правило. Поясню на примере.

В речи по делу Максименко адвокат Ф. А. Плевако говорил:

«Я советую вам разделить внимание поровну между подсудимыми, обдумывая доказательства виновности отдельно для каждого... Совершилось преступление. Подозревается несколько лиц. Мы начинаем смотреть на всех подсудимых, привлеченных по одному делу, на всю скамью как на одного человека. Преступление вызывает в нас негодование против всех. Улики, обрисовывающие одного подсудимого, мы переносим на остальных. Он сделал то-то, она сделала то-то, откуда заключается, что они сделали то и другое вместе. Вы слышали здесь показания, которыми один из подсудимых изобличался в возведении клеветы на врача Португалова, а другая – в упреке, сделанном его соседке Дмитриевой в неосторожном угощении больного мужа крепким чаем, что было на самом деле. И вот в речи господина обвинителя эти отдельные улики объединяются в двойную улику: оказывается, что Максименко и Резников клеветали на доктора, Максименко и Резников упрекали Дмитриеву».

Отслеживайте такого рода обобщения у своего оппонента. И если заметили, укажите ему на них и разбирайтесь с каждым доводом по отдельности.

«Возражая оппоненту, не выказывайте особой старательности»

Слишком настойчивое возражение против того или иного довода, не сопряженное с безусловным его опровержением, придает ему новый вес в представлении слушателей. У них складывается собственное мнение, невыгодное для убеждающего: если так много говорит о чем-либо, значит, это действительно имеет большое значение. Напротив, если убеждающий лишь мимоходом возражает противнику, как бы пренебрегая его доводами, они часто уже только поэтому кажутся не заслуживающими внимания.

«Не оставляйте без возражения сильных доводов оппонента»

Сильные доводы нужно опровергать, но, возражая, не следует развивать их и повторять соображения, которыми ваш оппонент эти доводы подкреплял.

К сожалению, такое происходит нередко, и делают это почти бессознательно. Почему? Ведь повторять уже сказанное легко, а повторяя, мы как бы отдыхаем, вместе с тем уясняя себе то, чему собираемся возражать, и полагая, что и наше возражение выиграет от этого.

А выходит наоборот: соображения противника им подготовлены и изложены; повторяя, мы сокращаем и упрощаем их, делаем своего рода конспект и озвучиваем его. То есть лишь помогаем своему оппоненту: слушатели могли и не понять, не вполне усвоить его доводы – мы поясняем их, они могли забыть или не расслышать их – мы им напоминаем.

Сделав таким образом все возможное для укрепления позиции противника, мы затем экспромтом переходим к ее опровержению: недостаточно продуманное возражение страдает многословием, доводы не доведены до конца, из-за первых пришедших в голову соображений упускаются из виду более важные. Изложение возражения в неудачной форме, многоречивость после сжатой и ясной речи противника только оттеняют убедительность последней.

«Не доказывайте, когда можно отрицать»

Приведем наглядный пример. Человек привлечен по уголовному делу в качестве обвиняемого без всяких улик; ему следует сказать, что он не признает себя виновным, и потребовать, чтобы обвинитель доказал обвинение.

Но он, однако, решил сам доказать свою невиновность и приводит ряд соображений в подтверждение. Указать решающее обстоятельство в пользу своей невиновности, скорее всего, окажется невозможным, и вместо того чтобы рассеять подозрения, он только усилит их.

«Отвечайте фактами на слова»

Рассматривая ситуацию «Крохобор» в главе 2 (спор в такси по поводу оплаты проезда), мы показали, насколько эффективен этот прием.

Все утверждения таксиста были опровергнуты фактами.

«Используйте против оппонента его же собственные доводы»

Если вам удастся продолжить мысль противника, показав, что фактически она работает против него, ваш оппонент повержен. Один из приемов – преувеличение, вплоть до нелепости и сведения доводов оппонента к абсурду.

Во многих видах единоборств эффективнейшими приемами являются те, в которых удар не отражается, а как бы продляется защищающимся, в результате он и одерживает верх над нападающим. То же имеет место и в интеллектуальном противоборстве.

«Не возражайте против несомненных доказательств и верных мыслей оппонента»

Такой спор бесполезен, более того, он заведомо проиг-

рышный. Лучшее, что можно сделать, это найти объяснение установленному факту, наиболее выгодное для вашего оппонента.

«Максимально используйте факты, неопровержимые для оппонента»

Ваш собеседник в своих оценках доверяет прежде всего самому себе. Тот, кому он больше всего доверяет после себя, это некое лицо, являющееся для него авторитетом.

А меньше всего он верит, к сожалению, вам. Поэтому один из лучших методов опровержения его доводов – ссылки на мнение авторитетных для него лиц.

Прежде чем приступить к убеждению, очень полезно с помощью наводящих вопросов выяснить, что для убеждаемого является авторитетным свидетельством и кто – авторитетом.

Самыми убедительными аргументами являются документы, фактические данные, цифры. При этом следует указать источники ваших сведений.

«Если оппонент обошел молчанием важное обстоятельство, обратите на это его внимание»

Возможно, это обстоятельство представляется важным только вам. А возможно, ваш оппонент умолчал о нем на-

меренно, потому что у него нет весомых аргументов против этого обстоятельства. В любом случае уточнить стоит.

«Не опровергайте невероятное»

Вот яркий пример того, как работает этот прием.

Подсудимый обвинялся в двух покушениях на убийство: он в упор стрелял в двух человек, попал в обоих, но ни одна из трех пуль не проникла глубоко в тело раненого. Эксперт сказал, что револьвер, из которого были произведены выстрелы, часто не пробивает даже одежды и годится лишь на то, чтобы пугать, а не нападать или защищаться. Обвинитель обмолвился о слабом бое револьвера. Защитнику надо было только подчеркнуть, что из такого револьвера вообще нельзя кого-либо убить. Вместо этого он стал приводить разного рода соображения в доказательство того, что ясно и так, и с каждым новым его доводом уже утвердившаяся у всех мысль, что револьвер – просто игрушка, постепенно тускнела и таяла.

Как придать своим доводам дополнительную силу

Важно не только то, что говорится, но и как. Тем, как мы говорим, отношение к нашим словам определяется на 70 % и лишь на 30 % – их смыслом. Даже самые мощные доводы,

поданные слабо и блекло, могут не произвести впечатления. В риторике известны искусственные приемы усиления значимости мыслей за счет формы их изложения. Некоторые из них уже были указаны. Приведем еще два.

Преувеличение

Это один из способов подкрепить или отвергнуть обвинение. Он успешно используется во всех уголовных процессах.

Вместо того чтобы доказывать или отрицать виновность подсудимого, оратор распространяется о зле преступления. Если оратором выступает обвиняемый или его адвокат, слушателям представляется, что подсудимый не мог совершить такого злодеяния и, наоборот, что оно совершено им, если негодует обвинитель. Обвинитель прибегает к этому приему в случае, когда осознает слабость улик. Он как бы предупреждает всех: вы будете дрожать за своих жен и детей, если оправдаете подсудимого.

Повторение

В процессе убеждения без повторения не обойтись, хотя в обычном разговоре дословное повторение раздражает. Правда, делать это нужно косвенным образом (как – об этом мы расскажем ниже).

Сложные высказывания не успевают проникнуть в сознание слушателей, если они следуют одно за другим и произнесены лишь раз. Чтобы человек мог вдуматься, понять, усвоить мысль, необходимо задержать на ней внимание.

Блестящим примером «внедрения» мысли в сознание служит, например, отрывок из стихотворения Ф. Тютчева:

Два демона ему служили.
Две силы чудно в нем слились:
В его главе – орлы парили,
В его груди – змеи вились...
Ширококрылых вдохновений
Орлиный, дерзостный полет
И в самом буйстве дерзновений
Змеиной мудрости расчет!

В этих восьми строках четыре раза повторяется одна и та же мысль; однако повторение не надоедает, оно как бы влечет нас все дальше, в глубину мысли поэта.

Чтобы не быть утомительным и скучным, убеждающий, как видно из приведенного выше примера, должен излагать повторяемые мысли различными оборотами речи.

То, что первоначально высказано прямо, может быть повторено в виде метафоры, в антитезе можно поменять местами противоположаемые понятия, в умозаключении – вывод и посылку, можно повторить ряд высказываемых соображений в новой последовательности и т. д.

Двенадцать риторических методов

Риторика, древнейшая наука ораторского мастерства, также может подсказать нам немало приемов, как достичь цели убеждения. В приводимом ниже виде эти методы изложены в книге П. Мицыча «Как проводить деловые беседы» (см. список литературы).

Фундаментальный метод

Это прямое обращение к собеседнику посредством ознакомления его с фактами. Большую роль при этом играют цифровые данные, которые обычно очень убедительны.

В чем преимущество такой информации? Маловероятно, что у присутствующих есть под рукой материалы для ее проверки. С ней не поспоришь без соответствующей подготовки.

Извлечение выводов

Состоит в последовательной аргументации, которая шаг за шагом постепенно подводит к желаемому выводу.

Наиболее часто случающаяся при этом ошибка – кажущаяся причинность.

Автор был свидетелем такого разговора.

Учитель: Почему в шапке тепло?

Ученик: Потому что она греет.

Учитель: Значит, если положить в нее кусок льда, он растает?

Ученик в смущении не знает, что сказать.

Дело в том, что он как раз впал в ошибку кажущейся причинности.

А вот другой пример из нелегкой школьной жизни.

Ученик: В тепле тела увеличиваются, в холоде уменьшаются.

Учитель: Пожалуйста, приведи примеры.

Ученик: Ну, например, летом тепло – дни длиннее, зимой холодно – дни короче.

Сравнение

В ряде случаев доводы оппонента легко нейтрализовать с помощью сравнений, вместо того чтобы прямо отвечать на них. Необходимые сведения могут приводиться из области, которую ваш собеседник хорошо знает. Например: «Вы, конечно, знаете, что аналогичные вопросы в сфере вашей деятельности решаются точно так же».

Особенно метод эффективен, когда сравнения подобраны удачно. Это придает убеждению яркость и силу внушения.

В некоем городе из-за финансовых трудностей встал вопрос о закрытии местного театра. Решающим в возникшей

дискуссии оказалось выступление одного историка: «Когда в древней Греции гражданин совершал незначительный проступок, ему запрещали в течение трех месяцев играть на свирели. Если проступок был более серьезным, запрещали в течение шести месяцев посещать театр. Я спрашиваю присутствующих: чем граждане города провинились, что власти так сурово их хотят наказать?» Как решился вопрос? Театр не был закрыт.

«Да, но...»

Нередко оппонент приводит хорошо обоснованные аргументы. Однако они подчеркивают или только преимущества, или слабые стороны предмета обсуждения. Но поскольку в реальной действительности у любого явления имеются как плюсы, так и минусы, метод «да, но...» позволяет рассмотреть предмет обсуждения с разных сторон.

В данном случае надо до определенного момента спокойно соглашаться с собеседником, так что у него пропадет всякое желание противоречить вам. А затем характеризовать тот же предмет с прямо противоположной стороны и трезво взвесить, чего окажется больше, плюсов или минусов: «Да, в целом вы правы. Но учли ли вы, что...» Союзом «но» однако злоупотреблять не следует: он воспринимается как противопоставление.

Метод кусков

Состоит в расчленении высказывания партнера таким образом, чтобы стали ясно различимы отдельные его части. Эти части можно прокомментировать, характеризовать. Например: «Это точно», «На этот счет есть разные точки зрения», «А вот это – заблуждение».

При этом целесообразно не касаться наиболее сильных аргументов партнера, а сосредоточиться на слабых местах его суждений и попытаться именно их и опровергнуть.

«Бумеранг»

Прием заключается в том, что тезис или аргумент обращается против того, кто его высказал. При этом сила удара многократно увеличивается. Этот метод не имеет силы доказательства, но исключительно эффективен, если используетс с изрядной долей остроумия.

Демосфен, известный афинский государственный деятель, и афинский полководец Фокион были заклятыми политическими врагами. Однажды Демосфен заявил Фокиону: «Если афиняне разозлятся, они тебя повесят». На что Фокион ответил: «И тебя, конечно, тоже, как только образумятся».

Разновидность «возвратного удара» – «подхват реплики». В ходе обсуждения оппоненты нередко бросают реплики различного характера. Умение использовать реплику противника в целях усиления собственной аргументации, облачения взглядов и позиции оппонента, оказания психологического воздействия на присутствующих – очень действенный прием.

Вот любопытный пример использования приемов «возвратного удара», «подхвата реплики», описанный в рассказе С. Званцева «Дело Вальяно».

«И вот заседание суда. Обвинительную речь произносит прокурор. Она длится три часа. Вина Вальяно доказана. По сравнению с прокурором защитник был необычайно краток. Он говорил не более 5–6 минут. Он только заявил, что Вальяно должен быть оправдан, так как ввозил груз на турецких фелюгах. А в разъяснении судебного департамента Сената с исчерпывающим перечислением всех видов морской контрабанды: лодки, баркасы, шлюпки, плоты, даже спасательные пояса и обломки кораблекрушения, даже пустые бочки из-под рома – плоскодонные турецкие фелюги не упоминаются, а разъяснения правительствующего Сената распространительному толкованию не подлежат.

Бледное лицо прокурора залилось краской. Он вскопчил и почти закричал дрожащим голосом:

– Вальяно – контрабандист! Если бы он им не был, он не мог бы заплатить своему защитнику миллион рублей за

защиту!

В зале ахнули. Миллион рублей?! Неслыханная цифра! Реплика прокурора тотчас обернулась против него.

– Да, я получил миллион, – спокойно ответил защитник. – Значит, так дорого ценятся мои слова! А теперь посчитаем, сколько же стоят слова прокурора... В год прокурор получает 3 тысячи 600 рублей, – высчитывал вслух “добродушный” адвокат. – В месяц – триста. Стало быть, в день, в том числе и сегодняшний день, – рублей десять. Произносил прокурор свою речь сегодня три часа, сказал за свои десять рублей 45 тысяч слов. Сколько же стоит слово прокурора?

Вытянувшись, Пассовер крикнул:

– Грош цена слову прокурора!

Процесс был выигран. Вальяно оправдан».

Игнорирование

Очень часто бывает так, что положение, изложенное партнером, не может быть опровергнуто. В этом случае его можно просто проигнорировать. Игнорировать также следует враждебные реплики и замечания, не имеющие принципиального значения.

Потенцирование

Вы в соответствии со своими целями смещаете акценты, выдвигая на первый план то, что отвечает вашим интересам, сами направляете разговор в нужное русло.

«Выведение»

Метод основывается на постепенном (в процессе речи) субъективном изменении сути дела говорящим, исходя из его личных интересов. Широко применяется в рекламе (начинают говорить об одном и вдруг сворачивают на рекламируемый продукт) и при морализировании (используют ложные логические конструкции).

Также метод выведения часто используется для защиты от критики («перевод стрелок» на критикующего). Говоря по-простому: «Дурак». – «Сам дурак».

Примеры:

*«Каждый все понимает в меру своей испорченности»,
«Женщина такая, какой рядом с ней мужчина».*

А вот скандальный диалог:

– Идиотка!

– Да, потому что муж идиот! А был бы ты генералом, была бы генеральшей!

«Перевод стрелок» (на обвинителей блудницы) был осуществлен в словах Иисуса Христа: *«Кто из вас без греха, пусть первый бросит в нее камень».*

Целенаправленные вопросы

Суть метода – подготовленные заранее вопросы, «ударный инструмент» любой беседы. Чтобы быть «во всеоружии», мы должны составить как можно более полное представление о позиции собеседника, узнать от него не только то, что он сам хочет нам сообщить.

Тщательно продумывая вопросы, следует выстраивать их в определенной последовательности. Вопросы должны быть краткими и содержательными, предельно точными и понятными. Как показывает практика, за счет правильно сформулированных вопросов можно победить любого оппонента.

Заранее подготовленные и заданные вопросы являются особым видом аргументации, причем весьма эффективной.

Конечно, не всегда целесообразно сразу открывать собеседнику все карты, элемент неожиданности не повредит. Но уже первые ваши вопросы должны хотя бы в общих чертах прояснить для вас его позицию.

Кажущаяся поддержка

Выслушав аргументы оппонента, мы не возражаем и не противоречим ему, даже якобы оказываем помощь, приводя новые доводы в его пользу. Но затем следует контрудар.

Например: «Вы забыли в подтверждение вашей мысли привести следующие факты...»; «Все это вам не поможет, так как...» и т. п.

Теперь наступает черед контраргументов.

Таким образом мы создаем впечатление, что точку зрения партнера мы изучили весьма основательно и убедились в несостоятельности его тезисов. Однако этот метод требует очень тщательной подготовки.

Метод противоречия

Основан на выявлении противоречий в аргументации оппонента. Если речь идет о доказательной аргументации с вашей стороны, вы должны предварительно тщательно проверить, не противоречива ли она в отдельных своих частях, чтобы не дать собеседнику возможности перейти в контрнаступление.

Вместе с тем непростительно не замечать противоречий в аргументации собеседника.

На пресс-конференции по поводу открытия салона автомобилей в Турине президент фирмы «Фиат» Джанни Анжели несколько упрощенным способом объяснял отсутствие годовой прибыли у фирмы: «Рабочий нашего завода 10 лет назад должен был работать восемь месяцев, чтобы купить “Фиат-600”, а сейчас ему достаточно проработать всего пять месяцев, чтобы купить новый “Фиат-126”.

Прибыли в соответствии с его версией “перешли” в заработную плату.

“Труд в Италии стоит слишком дорого, труд всегда в равной мере увеличивает издержки производства, сводя на нет технологическую экономию”».

Такое объяснение было оспорено одним журналистом: «Если сейчас на автомобиль надо трудиться на три месяца меньше, но правда и то, что, для того чтобы купить сейчас килограмм мяса, рабочий должен трудиться в два раза больше, чем десять лет назад».

Президент фирмы вынужден был признать, что так оно и есть.

Отсутствие прибыли на Туринском заводе не могло, таким образом, быть объяснено «нарушением» соотношения между трудом и капиталом.

Пятнадцать спекулятивных приемов

Нередко оппоненты, стремясь добиться победы любыми

средствами, прибегают к всевозможным уловкам или спекулятивным приемам. Как выразился Г. Трумэн: «Если не можете убедить – запугайте». Мы вынуждены остановиться на этом, чтобы читатель не был застигнут ими врасплох.

Использовать такие приемы в серьезных дискуссиях, конечно, не стоит.

Излишнее преувеличение

Прием состоит в неоправданном обобщении, преувеличении, в изложении преждевременных выводов.

Например: «Все женщины – обманщицы», «Все мужчины – подлецы» и т. п.

Техника анекдота

Удачное остроумное или шутовское замечание, сказанное вовремя, может полностью свести на нет даже тщательно построенную аргументацию.

Как себя вести, оказавшись задетым таким замечанием? Ни в коем случае не допускайте кислого выражения лица. Нельзя также играть роль обиженной примадонны! Наилучший прием – отплатить той же монетой.

Если же нельзя это сделать, единственное, что остается, – посмеяться над собой вместе со всеми. И чем громче, тем

лучше. И после этого перейти к изложению существа проблемы. Действие шутки недолговременно, как пламя спички.

Важно!

Желающий воздействовать этим приемом на оппонента как ключевым рискует просчитаться, если не уверен наверняка в наличии у собеседника чувства юмора. Если оно отсутствует, шутки действуют наилучшим образом: лишенные чувства юмора считают шутников людьми никчемными, лишь скалящими зубы, вместо того чтобы быть серьезными.

Ссылка на авторитеты

Ссылки на мнение известных личностей нередко «притянуты за уши», если речь идет совсем о другом. Но для слушателей бывает достаточно одного упоминания известного имени: «Я не согласен полностью с мнением оратора, но если и Н. придерживается такой точки зрения, ничего не поделаешь...»

Дискредитация собеседника

Основывается на следующем: если нельзя опровергнуть какие-либо доводы, ставят под сомнение личность их автора. Похоже на забияк в хоккее: игрок, вместо того чтобы овладеть шайбой, некорректно ведет себя по отношению к сопернику, пытаясь хотя бы так получить преимущество. В таких случаях не останавливаются и перед прямыми оскорблениями.

Что делать, если оппонент позволил себе подобное? Конечно же, не следовать его примеру, а хладнокровно обдумать, как отразить его вероломные удары в присутствии других людей. Либо проигнорировать или сказать: «Ведите себя корректнее».

Изменение контекста

Заключается в «выдергивании» отдельных фраз из высказывания оппонента и преподнесении их в изолированном и урезанном виде, с приданием им значения, прямо противоположного первоначальному. Такая техника обширно применяется в СМИ, а также некоторыми кандидатами на выборах.

С точки зрения риторики, правильным считается выделе-

ние из речи собеседника только ключевых положений, которые имеют самостоятельное значение, предельно ясны и не могут быть извлечены из общего контекста.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.