

# содержание

*Предисловие* 5

1. **ПРИРОДА ВЛИЯНИЯ И УБЕЖДЕНИЯ** 8  
*или Почему одни доводы убеждают, а другие нет?*
2. **ЭФФЕКТИВНЫЙ АРГУМЕНТ** 15  
*или Как влиять рационально и эмоционально?*
3. **ДВА УРОВНЯ УБЕЖДЕНИЯ** 35  
*или Что такое харизма?*
4. **СТИЛИ УБЕЖДЕНИЯ** 43  
*или Как именно нас убеждают?*
5. **ФИЛОСОФИЯ УБЕЖДЕНИЯ** 49  
*или Что на самом деле нас убеждает?*
6. **ОЦЕНКА АРГУМЕНТОВ** 75  
*или Что такое глубина и доказанность аргументов?*

7. **ЛИНИЯ АРГУМЕНТАЦИИ** 84  
или Как быть логичным,  
понятным и убедительным?
  8. **ТАКТИКИ УТВЕРЖДЕНИЯ** 103  
или Три разных способа убеждения
  9. **ТАКТИКИ ОТРИЦАНИЯ** 113  
или Как разбить любой аргумент противника
  10. **ЗАКОНЫ ЛОГИКИ** 141  
или Что называется железной логикой?
- ЗАКЛЮЧЕНИЕ** 157
- Ответы на практические задания** 159

# предисловие

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

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

## *Аргументы, доводы, причины и факты окружают нас повсюду.*

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

Система есть. И ее можно и даже нужно осваивать. Именно этому (а также многим другим вопросам) посвящена моя книга. В ней вы сможете найти самые подробные, практич-

ные советы, которые в течение многих лет были опробованы и доказаны на практике мной и моими многочисленными клиентами.

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

- 1) убеждение и аргументация;**
- 2) публичные выступления и презентации;**
- 3) противодействие уловкам и манипуляциям.**

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

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

В этой книге я собрал весь многолетний опыт своей тренинговой и консалтинговой деятельности. Более тысячи проведенных тренингов и мастер-классов для крупнейших российских и международных компаний в России и странах ближнего зарубежья, опыт работы с политиками и депутатами в предвыборных кампаниях, консультирование топ-менеджеров веду-

щих компаний и создание корпоративных систем аргументации при продажах и проведении переговоров — результаты всей этой работы отражены в моей книге.

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

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

Никита МЕЛПЯХИН



# глава 1

## ПРИРОДА ВЛИЯНИЯ И УБЕЖДЕНИЯ,

или *Почему одни доводы убеждают,  
а другие нет?*

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

### Странная продажа

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



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

Забавно, что представители разных профессий дают разные, соответствующие специфике своей работы ответы. Когда я провожу тренинг с продавцами, я часто слышу: «Ну как почему не купили? Все ясно — не была выявлена потребность». Когда у меня на тренинге профессиональные переговорщики, я получаю такой ответ: «Все понятно, эти конкурентные преимущества не были переведены на язык выгоды». А вот hr-директора, психологи, рекрутеры часто говорят мне, что причина в том, что сама по себе коммуникация носила явно негативный контекст, продавец был сух, не заинтересован во мне, неприветлив, явно пытался навязать свое мнение.

ТЕЗИС —  
предмет для  
доказывания

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

## Загадочная интерпретация

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

От множества разных факторов. Мы воспринимаем одну и ту же информацию по-разному — в зависимости от нашего опыта, знаний, интеллекта, характера, внутренних установок и стереотипов, наших потребностей и желаний. Даже текущее физическое и эмоциональное состояние, контекст происходящего и личность оппонента влияют на способ интерпретации.

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



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



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



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

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ —  
перевод внешней  
информации на  
субъективный язык

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

## Ошибка руководителей

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

доводы. На выходе покупателей спрашивали, совершили они покупку или нет, какие аргументы они запомнили, как они их поняли, убедили их эти доводы или нет и почему?

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

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



## Корзина в моей голове

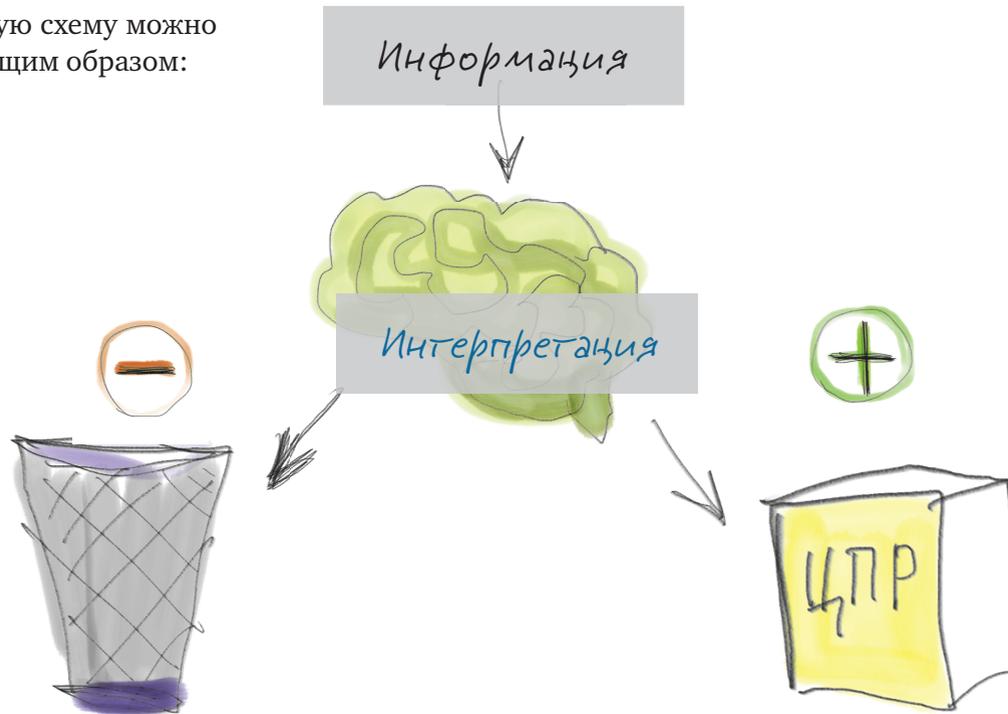
Итак, вся полученная информация оценивается, анализируется и, главное, интерпретируется. Мозг задает две модальности: позитивную и негативную. Но самое интересное происходит дальше, ведь после этого наш мозг направляет информацию либо в так называемую «корзину», либо в центр принятия решений. Конечно,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

Давайте разберемся с корзиной. Наверняка вы замечали, что часть аргументов, которые мы слышим, мгновенно забывается. Мы отбрасываем их как мусор, как нечто ненужное. В народе говорят: «В одно ухо влетело, из другого вылетело». Почему же так происходит? Можно назвать две основные причины. Наш мозг посылает в корзину доводы, которые нам попросту неважны. Я когда вышел из магазина, сразу задал себе вопрос: «Странное дело... Зачем же я сюда заходил? А что мне сказал продавец?» И вспомнил только два аргумента: новый и многофункциональный. Тре-

тый довод вылетел у меня из головы. Пришлось помучиться. Только перебирая в памяти детали нашего разговора, я вспомнил, что консультант использовал слово «стильный». Если для меня этот довод неважен, не вписывается в мою систему ценностей и потребностей, я отправляю его в корзину. Вторая причина еще банальнее. Мы имеем дело с корзиной, когда доводы нам непонятны, не ясны, не раскрыты.

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

Всю эту несложную схему можно представить следующим образом:



## Что решил мой мозг?

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

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

*К чему, исходя из этого, сводится наша задача?*

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

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

# Глава 2

## ЭФФЕКТИВНЫЙ АРГУМЕНТ,

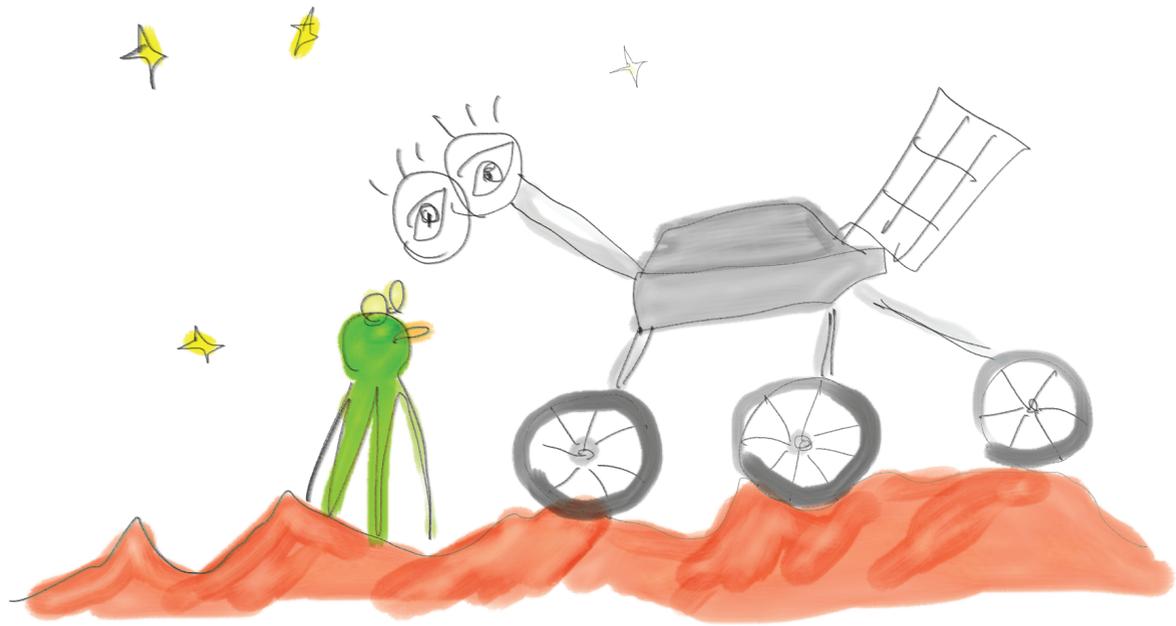
или *Как влиять рационально и эмоционально?*

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

### Жизнь на Марсе

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

Хочу представить вам Сергея. Молодой топ-менеджер, в свои 30 лет он был совладельцем одной крупной компании. Человек, который привык побеждать всегда и везде. Он с большим



энтузиазмом воспринял идею стать участником чемпионата. Принял не просто как игру, а как вызов самому себе. В ходе жеребьевки ему выпала позиция утверждения, то есть ему предстояло убедить аудиторию в том, что жизнь на Марсе могла существовать. Сергей сразу сказал мне: «Никита, в лепешку разобьюсь, но победа будет на моей стороне».

На неделю Сергей погрузился в подготовку: он изучал статьи, искал информацию в Интернете, даже консультировался с экспертами. И вот накануне мероприятия он позвонил мне и сказал: «Я нашел такой довод, который разобьет моего оппонента в пух и прах! Я знаю, как убедить аудиторию в том, что жизнь на Марсе могла быть!» Заинтригованный таким поворотом событий, я спросил, что же это за аргумент. «Я тебе не скажу, но ты будешь мной гордиться!»

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

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

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

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

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

Но нашлись и те, кто этот аргумент интерпретировал положительно. После игры, когда я спрашивал этих судей, почему они поверили доводу, люди смущенно говорили: «Ну, он так убедительно сказал» или «Наверное, он знает что-то, чего не знаю я». Мы детально рас-

смотрим эти варианты ответов в следующей главе, когда будем вести речь про два уровня убеждения.

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

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

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

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

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

— *Не знаю.*

— *Красный цвет означает, что почва была окислена.*

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

— *Допустим.*

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

— *Ну так...*

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

— *Наверное, так...*



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

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

И действительно, почему Сергей не объяснил все это аудитории? Потом я понял, что он хотел вызвать у аудитории «wow-эффект». Вот, мол, посмотрите сами, главное доказательство наличия жизни у вас перед глазами. Он готовился целую неделю, глубоко погрузился в тему, и ему казалось, что каждый в аудитории легко поймет, что он имел в виду. Сергей думал, что каждый из присутствующих сможет самостоятельно обнаружить причинно-следственную связь. Эту историю я рассказываю на каждом тренинге, и хотя я провел их уже больше тысячи, никто не догадался, что же имел в виду Сергей.

## Поддержка и пример

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

ФАБУЛА АРГУМЕНТА —  
четкая и короткая  
формулировка довода

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

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

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



Фабула аргумента

Поддержка



Пример

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

ТЕЗИС: жизнь на Марсе  
могла быть



ФАБУЛА АРГУМЕНТА:  
Марс — планета  
красная



ТЕЗИС: жизнь на Марсе  
могла быть



ФАБУЛА АРГУМЕНТА:  
Марс — планета красная

ПОДДЕРЖКА:  
красноцветие планеты означает, что почва была окислена. Окисляется она кислородом, значит, на планете была атмосфера. Так вот в совокупности вода, найденная в виде льда, и атмосфера — это идеальные условия для зарождения жизни

ПРИМЕР: именно по такому сценарию и была создана жизнь на Земле



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

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

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

## Элементарно, Ватсон!

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

ОТ ОБЩЕГО



К ЧАСТНОМУ

ДЕДУКЦИЯ

ОТ ЧАСТНОГО



К ОБЩЕМУ

ИНДУКЦИЯ

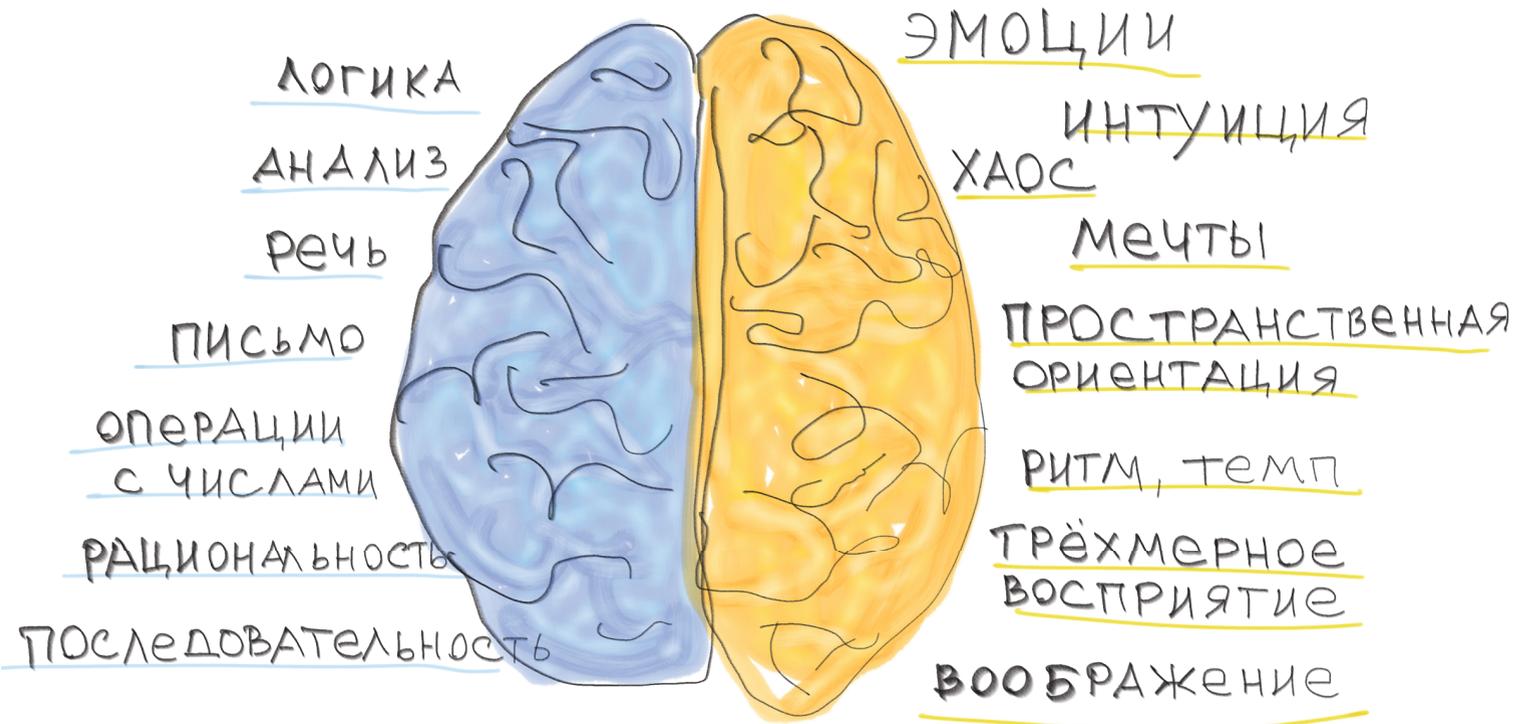
Я не случайно веду доказательство аргумента именно в дедуктивной последовательности. Практика подсказывает, что именно дедуктивный способ доказательства оказывается наиболее эффективным. Однако на тренингах меня часто спрашивают: «А можно ли использовать индукцию?» Можно, но очень осторожно. Объясню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

Но нельзя не заметить, что для западной ментальности все-таки ближе индуктивный способ доказательства. Помните, даже правовая система у них носит прецедентный характер, то есть частный, индуктивный. Поэтому, если вам когда-нибудь придется убеждать западных собеседников, попробуйте использовать индукцию. То есть начинайте с яркого тенденциозного примера (который сложно подвергнуть сомнению или оспорить), далее объясняйте, что из этого следует (подключайте теоретическую поддержку), выводите факта аргумента и на основании истинности факта аргумента выводите истинность доказываемого вами тезиса. Это и будет обратный, индуктивный метод.

## Эмоциональное воздействие

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

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



Но если есть рациональные доводы, значит, должны быть и эмоциональные. **Вопрос в следующем: как сделать так, чтобы довод, будучи эмоциональным, оказывал эффективное воздействие?** Давайте обратимся к опыту работников рекламы. Вспомните хотя бы рекламу известного всем шоколадного батончика Bounty. Что собой представляет видеоряд? Нам показывают белоснежный песок, бескрайние

просторы бирюзового океана, тропические пальмы, гамак, сексуальную девушку. Ощущение отдыха, релаксации и безмятежности. Никакого логического сценария, просто набор ярких картинок, которые вызывают определенную эмоцию.



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

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

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

1

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

2

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

КАРТИНКА

Эмоция +/-

Детали

## Фабула аргумента: ни рацию, ни эмоцио

Хочу заострить ваше внимание на том, что сама по себе фабула аргумента не содержит ни рациональной, ни эмоциональной составляющей. Наличие той или другой будет зависеть от индивидуальной интерпретации довода. Вернемся к моей истории с телефоном. Такой аргумент, как «новая модель», — рациональный или эмоциональный?



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

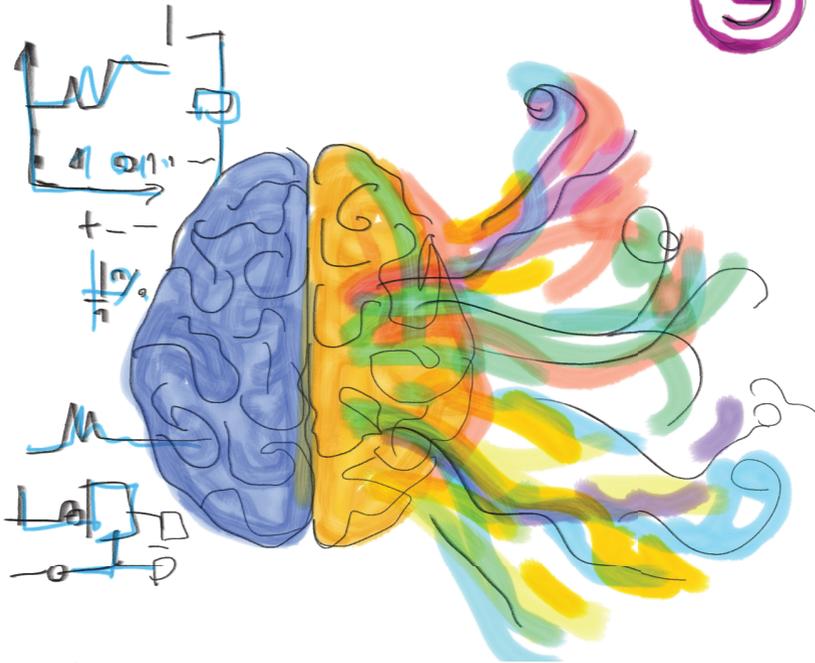


Другой, услышав этот аргумент, сразу представит себе, как все коллеги будут с завистью смотреть на новый телефон. В этом случае восприятие эмоционально и основано на эгоистичной ценности престижа и высокого статуса.

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

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

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



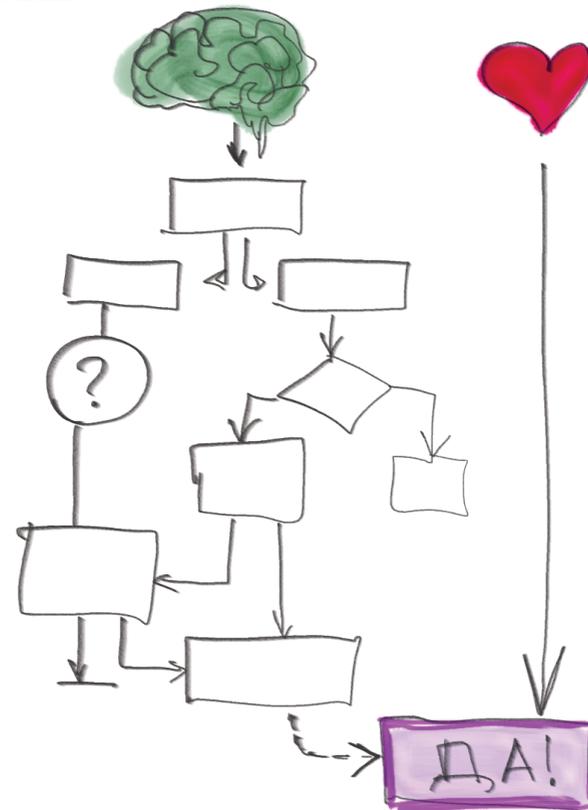
## Главный феномен убеждения

Рассказ о рациональной и эмоциональной аргументации был бы неполным без упоминания о главном феномене восприятия информации. О нем знают, казалось бы, все, но мало кто использует сознательно. То ли это природа не доглядела, то ли это было сделано специально. Итак, внимание! **Когда включаются эмоции, рацио... отключается.** Вспомните, легко ли вам включить холодную логику и рационально все разложить по полочкам в момент эмоционального возбуждения или накала страстей? Конечно же, нет. Именно поэтому все манипуляции основаны на эмоциональном воздействии.

ЭМОЦИИ ОТКЛЮЧАЮТ  
РАЦИО

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

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



## Мужчины и женщины: рации и эмоции

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

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

1

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

2

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

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

Отсюда следует нехитрый вывод.

## Никакой зависимости между способом воздействия и полом нет.

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

### Русская душа

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

Давайте оставим в стороне культурные особенности и посмотрим на самих себя с точки зрения ментальности. Ученые выделяют два типа ментальности: северную и южную. Вспомните итальянцев. У них яркое интонирование, невероятно активная жестикуляция, повышенная эмоциональность в коммуникации. Когда смотришь на них со стороны, думаешь, что сейчас начнется драка, а они всего лишь обсуждают, в какую пиццерию пойти обедать. Когда я возвращаюсь из Европы на родину, я еще несколько дней по инерции улыбаюсь, идя по улице. И ловлю на себе недоуменные взгляды. Видимо, люди думают, что я «с приветом».

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



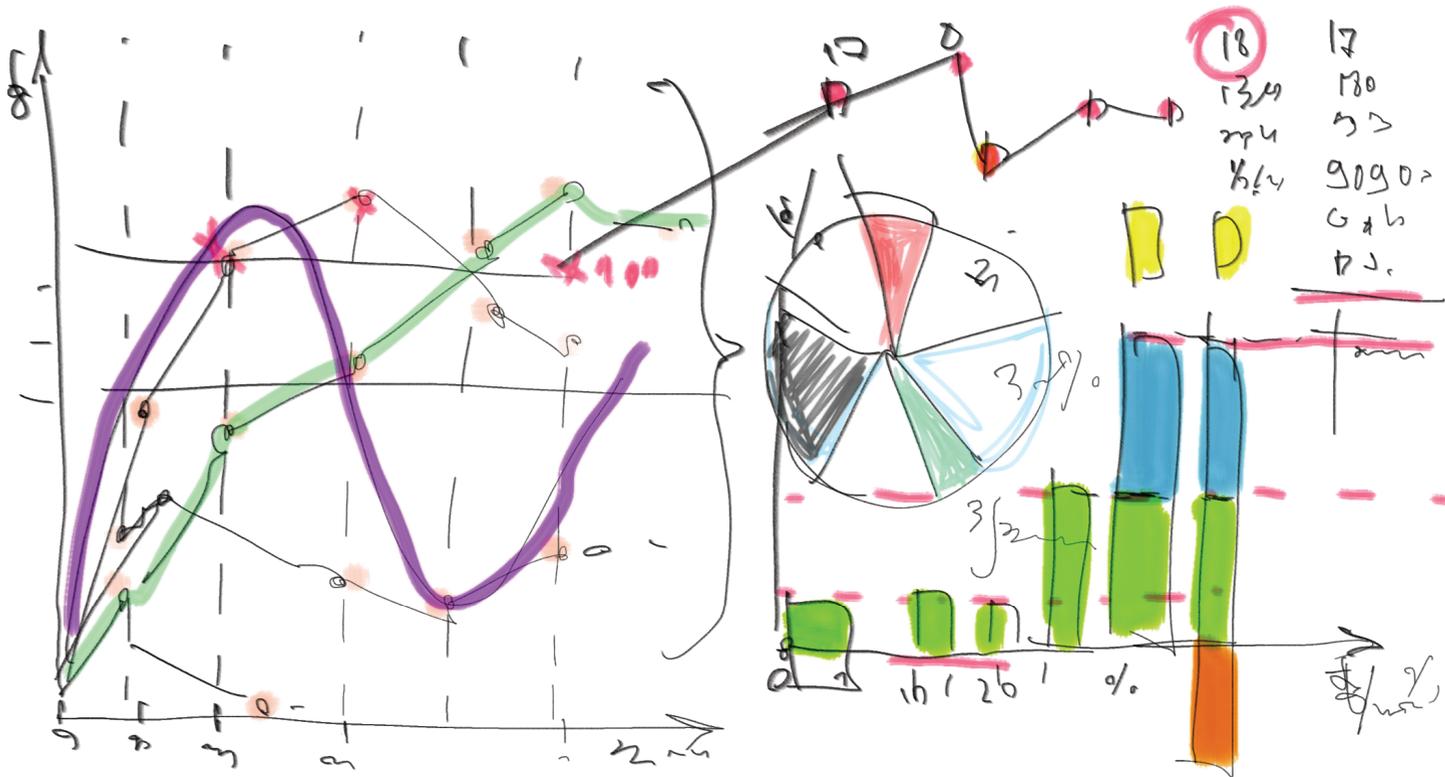
## Рациональное и эмоциональное начало в бизнесе

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

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

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

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



Давайте возьмем предприятие. Производственные площади, конвейеры, оборудование, патенты, дебет-кредит, показатель EBITDA. Ну а что может иметь эмоциональную окраску? Конечно же, люди, которые там работают. И вот в самом конце нашей презентации мы вставили раздел, посвященный самым выдающимся сотрудникам завода. Ведь покупая предприятия, мы получаем и работников, их потенциал, возможности, знания, опыт. Мы показывали фотографии самых талантливых топ-менеджеров, рассказывая короткие истории про каждого из них. Истории не пафосные, абсолютно вписывающиеся в официальный формат бизнес-