**Никита Непряхин. Убеждай и побеждай: Секреты эффективной аргументации**

Умение отстаивать свою точку зрения и способность убеждать оппонента в собственной правоте часто являются ключевыми элементами успеха. Если оставить в стороне эмоции и нечестные риторические приемы, в основе искусства переговорщика всегда лежит грамотно выстроенная линия аргументации.

Первая в России книга по практической аргументации отвечает на вопросы: как убедить собеседника в своей правоте и какие приемы при этом использовать, как грамотно построить защиту своего тезиса, что такое манипулятивные уловки и как от них защититься, какие бывают логические ошибки, в чем заключаются 30 «золотых» правил эффективного убеждения и многие другие. Читайте:



«B споре рождается истина». Рождается ли? Или это просто красивые слова? Чаще всего в споре рождается агрессия, а спорщики остаются каждый при своем мнении. В этом легко убедиться, посмотрев по телевизору ток-шоу. В чем причина? В том, что спорящие не владеют техникой аргументации и вместо того, чтобы попытаться убедить оппонента и аудиторию в своей правоте, начинают оскорблять собеседника или просто стараются его перекричать.

*Спор – норма жизни. Если в вашей жизни нет споров, проверьте, есть ли у вас пульс.
Ч. Диксон*

**Глава 1. Аргументация: от логики до рабулистики**

Вопросы аргументации и искусства спора изучают следующие науки и дисциплины.

Теория аргументации — одна из составных частей современной **логики** — науки о формах и приемах интеллектуальной познавательной деятельности, осуществляемой с помощью языка (от logos — слово, разум). Это наука о том, как мыслить, чтобы достигать определенной цели.

Современная **риторика** удачно сочетает в себе логическое и литературное. Она учит не только убедительно и эффектно говорить, но и грамотно применять речевые компоненты и разные формы языкового воздействия на аудиторию, строить речь по законам композиции, использовать необходимые стилистические приемы.

**Эристика** – искусство спора, диспута и полемики. **Рабулистнка** – одно из направлений эристики, служащее для аргументации своей точки зрения независимо от того, насколько она близка к истине или далека от нее.

Основной целью, главной задачей **диалектики** является поиск истины. Современное понимание диалектики намного шире и относится к философии. Под ней понимают науку об общих законах движения и развития природы, общества и мышления как процесса борьбы противоположностей.

Некоторые направления **психологии**, такие как социальная психология или психолингвистика, изучающая речь как феномен психики, напрямую связаны с эффективностью аргументации.

**Глава 2. Структура аргументации**

Аргументация — это процесс доказательственного рассуждения, приведения аргументов и доводов, направленный на убеждение собеседника и обоснование истинности какого-либо суждения. Цель любой аргументации — принятие реципиентом или аудиторией выдвигаемых положений. Спор, деловые переговоры, презентация, судебные прения, коммерческая реклама — все это понятия, которые без аргументации потеряли бы смысл.

В теории аргументации те выдвигаемые положения, которые доказываются, называются **тезисом**, поэтому ее целью являются внушение тезиса и доказывание его обоснованности, справедливости, истинности. Любое доказательство строится посредством **аргументов**. **Демонстрация** —последовательная логика рассуждений, ведущая от аргументов к тезису (рис. 1).



Рис. 1. Структура аргументации

*Тезис должен быть ясным и точным.* Тезис не терпит многозначительности. Формулируя тезис, нужно задаться вопросами: вся ли терминология в нем раскрыта, все ли слова понятны, насколько точно он выражен и насколько правильно его понимает реципиент или аудитория?

Одно из важнейших правил аргументации гласит: кто доказывает слишком много, тот не доказывает ничего. И наоборот, кто доказывает слишком мало, тот тоже ничего не доказывает. Сравните два тезиса: «люди злы» и «некоторые люди злы». Первый — спорный, я бы даже сказал, ошибочный, а второй кажется абсолютно справедливым.

Приводите четко сформулированный, ясный тезис в самом начале своего выступления. Не обязательно говорить: «Мой тезис – такой-то». Лучше использовать предложения типа «Я глубоко убежден в том, что...», «Передо мной стоит задача доказать, что...», «Я уверен, что...» и т.д.

*Тезис должен быть одном и тем же на протяжении всего доказательства.* Сужение или расширение тезиса — тоже одна из разновидностей ошибок, возникающих из-за несоблюдения данного закона. Например, тезис «Считаю, что многие представители нашей политической элиты работают непрофессионально» реципиент может усилить следующим образом: «Вы утверждаете, что наши политики — идиоты?» В свою защиту аргументатор смягчает тезис: «Нет, я имел в виду, что у многих политиков нет специального политологического, управленческого или юридического образования». Такие метаморфозы с тезисом мы можем наблюдать ежедневно: и в личной жизни, и на работе, и даже в рамках политических или общественных телевизионных дебатов. Умышленное сужение, расширение, смягчение или усиление тезиса с целью одержать победу в споре можно считать эффективными софистическими уловками.

*Тезис должен нуждаться в доказательстве.*

*Аргументы должны быть истинными суждениями.* Несоблюдение этого правила ведет к ошибке «умышленное заблуждение». Такая ошибка подрывает всю структуру доказательства. Именно поэтому в уголовном процессуальном праве за дачу заведомо ложных показаний в ходе судебного разбирательства предусмотрена уголовная ответственность.

*Истинность аргументов должна быть доказана.* По законам логики недоказанный аргумент для обоснования тезиса не принимается. В жизни происходит то же самое. Если для реципиента аргумент остался непонятным, недоказанным, нераскрытым, сознание его просто не воспринимает.

*Аргументы не должны противоречить друг другу.*

*Истинность аргументов должна доказываться независимо от тезиса, т. е. автономно.* Когда при обосновании какого-либо аргумента используется сам тезис, мы имеем дело с классической ошибкой, которая называется «порочный круг» или «круг в доказательстве».

*Аргументы должны быть достаточны для доказывания тезиса.* Однако это отнюдь не означает, что чем больше аргументов, тем лучше: «Сила аргументов не в числе, а в весомости».

*Тезис должен логически вытекать из аргументов и быть тесно с ними связан.* Ошибка несоблюдения связи тезиса с аргументами называется «мнимое следование». Часто встречаются близкие к мнимому следованию ошибки: «от сказанного с условием к сказанному безусловно» и

**Глава 3. Правила эффективного аргумента**

*Аргумент* необходимо раскрыть, объяснить таким образом, чтобы каждый из реципиентов понял вкладываемый в него смысл. Такое «разжевывание» мы будем называть *поддержкой*. Кроме того, необходимо наличие яркого, наглядного *примера*. В этом случае аргумент получает тройную силу (рис. 2).



Рис. 2. Структура аргумента

Итак, есть ли жизнь на Марсе (тезис)? С огромной вероятностью можно сказать, что есть, подтверждением чему служит большое количество воды, существующей сегодня в виде льда (аргумент). А это означает, что на Марсе может быть жизнь в форме простейших бактерий. Ведь вода — это жизнь, химическая основа всех известных нам форм существования материи. Тем более что когда-то на Красной планете вода существовала в виде океанов и морей, климат был теплее, атмосфера плотнее, а это идеальные условия для зарождения и развития жизни (поддержка). Например, точно по такому же сценарию, в аналогичных условиях развивалась жизнь на нашей планете Земля (пример). Да и мы сами — чем не доказательство существования жизни на Марсе (финальное эмоциональное усиление)?

К сожалению, поддержка и пример — как две обратные стороны медали. С одной стороны, они представляют собой обязательный элемент эффективной аргументации, а с другой — опасны тем, что оппонент, разбив пример или поддержку, может разбить весь аргумент в целом.

Один из самых эффективных приемов убеждения в аргументации — *создание визуального образа* или «картинки» в сознании реципиента или аудитории.

Аргумент необходимо выстраивать в четкой, выверенной последовательности, которую мы будем называть линией аргументации (рис. 3).



Рис. 3. Линия аргументации

Как подготовить линию аргументации?

1. Определяем аудиторию, которой будем доказывать тезис. Какими будут слушатели: условно доброжелательными или недоброжелательными?
2. Находим в совокупности подготовленных аргументов самый сильный и самый слабый. Как их определить? Наиболее доказанный, универсальный, глубокий, выигрышный и объективный аргумент будет самым сильным в вашей линии аргументации, а достаточно сомнительный, контекстуальный можно отнести к самому слабому.
3. Выступая перед недоброжелательной аудиторией/реципиентом, начинаем строить линию аргументации с самого сильного аргумента, а самый слабый используем в конце своей речи, и наоборот (рис. 4). И помните, для подтверждения своей правоты хватает от трех до пяти сильных аргументов.



Рис. 4. Иллюстрация правила создания линии аргументации

Оценку аргумента можно свести к трем основным показателям:

1. глубина (проработанность философии);
2. доказанность (снабжен ли аргумент поддержкой и примером/«картинкой»);
3. универсальность (на кого он может подействовать).

Прежде чем погрузиться с головой в поиск аргументов, определитесь с философией линии аргументации.

**Глава 4. Виды аргументации**

Любые приводимые нами доказательства можно разделить на **прямые и косвенные.** В прямой аргументации рассуждение идет от доказательств к тезису. В косвенной аргументации для доказательства какого-либо тезиса (тезис А) создается антитезис, т.е. противоречащее исходному тезису суждение (не-А), В результате доказывания его ложности автоматически делается вывод об истинности первоначального тезиса. Такой вид косвенной аргументации называется еще *доказательством от противного.*

**Рациональная и эмоциональная аргументация.** Считается, что эмоциональность в большей степени контролируется бессознательно и преобладает у женщин. Рациональность, как это уже понятно, контролируется сознательно и в большей степени выражена у мужчин. Тренеры и специалисты по аргументации рекомендуют в своих мастер-классах и на коуч-сессиях диагностировать аудиторию и, если она преимущественно женская, прибегать к эмоциональной аргументации, а если мужская — то, соответственно, к рациональной. Однако, рациональность и эмоциональность — единое целое и неразрывные понятия, поэтому в своем выступлении необходимо их сочетать. Другое дело, как и в какой пропорции (рис. 5).



Рис. 5. Сочетание эмоциональной и рациональной аргументации в зависимости от аудитории

Интересно проанализировать, как используют эмоциональную аргументацию крупные сетевые компании. Создатели Mary Key и Herbalife используют изумительно грамотные и отточенные технологии эмоциональной аргументации — так называемые истории успеха. Ее может поведать воодушевленная женщина с горящими глазами, рассказывающая, каким гадким утенком она была до знакомства с ПРОДУКТОМУ.

Абсолютно все аргументы поддаются также делению на: *теоретические и эмпирические*. Еще одно деление: на *универсальные* (подходят для любой аудитории) и контекстуальные (применимы лишь в конкретной аудитории).

**Глава 5. Аргументация ad hominem: победа любой ценой**

В традиционной логике принято делить все аргументы на два вида: *ad rem* (к существу дела) и *ad hominem* (к человеку). Первый направлен на обоснование истинности доказываемого тезиса и всегда имеет отношение к обсуждаемому вопросу. Второй не связан с предметом спора, а направлен на достижение победы в дебатах любой ценой!

*Аргументы ad hominem* — это аргументы, направленные на доказательство истинности или ложности тезиса путем анализа личности высказавшего его человека. Суть подобной аргументации — в дискредитации человека, выдвинувшего тезис или тот или иной аргумент. С конца XX века этим активно пользуются политтехнологи во время выборов и проведения политических акций.

Иногда в литературе аргументы *ad hominem* образно называют «сам дурак» и приписывают им самый некорректный способ аргументации. Классическая аргументация и логика безапелляционно утверждают, что данный прием некорректный, и относят его к манипулятивным. Но я бы не был столь категоричным. Во время спора некоторые аргументы *ad hominem* бывают максимально эффективными, порой даже изящными, а главное — трудноопровергаемыми. Значит, нам необходимо знать, в чем их особенность, как корректно применять аргументы такого типа и как защищаться от личностной атаки реципиентов.

1. Прямая атака «Плохой человек — плохой аргумент». Михаил Жванецкий в своем рассказе «Стиль спора» шутит на тему использования прямой атаки и показывает всю нелогичность применения такого вида аргументов: «О чем может спорить человек, который не поменял паспорт? Какие взгляды на архитектуру может высказать мужчина без прописки? Пойманный с поличным, он сознается и признает себя побежденным. И вообще, разве нас может интересовать мнение человека лысого, с таким носом? Пусть сначала исправит нос, отрастит волосы, а потом и выскажется».

Как же защищаться от прямой личностной атаки? Самый простой способ — через логический анализ такой аргументации. Например, о вас говорят: «Что вы его слушаете? Его вариант бюджета на следующий год не заслуживает доверия! Он же даже в Excel работать не умеет!» Теперь давайте рассмотрим аргумент с точки зрения логики. Как влияет знание программы Excel на умение прогнозировать? Разве владение ею является неотъемлемой и обязательной частью составления бюджетов какой-либо организации? Нет, конечно, поэтому а рамках защиты мы показываем оппоненту нарушение закона демонстрации, т.е. логическое несоответствие тезиса и приведенного аргумента. Никаких ответных личностных выпадов и взаимных оскорблений. Только логика и законы аргументации. Практика показывает, что при прямой личностной атаке метод защиты «логический анализ аргументов» максимально эффективен.

2. «Несоответствие слов делу». В данном виде аргументов *ad hominem* показывается несоответствие доводов оратора декларируемым им жизненным принципам и позициям, а также проявлениям его характера. Возможная защита от такого аргумента может состоять в объяснении подобного несоответствия. Аргументы такого типа в отличие от прямой личностной атаки вполне корректны и, что самое главное, производят сильный эффект.

3. «Предвзятость или личная выгода». В аргументации такого вида берутся под сомнение искренность и истинность заявлений оппонента в связи с подозрениями в его личной заинтересованности и беспристрастности говорящего.

4. «Чего с ним разговаривать?» Стратегия данного вида аргументов *ad hominem* заключается в следующем: мы демонстрируем неспособность и нежелание реципиента к всестороннему и глубокому рассмотрению вопроса, показываем бессмысленность и бесперспективность дискуссии с этим человеком. Иногда собеседники говорят, что с их реципиентом вообще дискутировать не стоит, ведь он всегда будет лоббировать свою позицию, никогда не пойдет на компромиссы, и от него глупо ожидать искренности.

5. «Почему вы нервничаете?» Самое важно при отражении личностных атак в целом оставаться спокойным, невозмутимо отстаивать свою точку зрения и никогда не показывать, что выпады оппонента вас каким-либо образом задели.

*Аргументы к тщеславию*рассчитаны на то, что оппонент, услышав в свой адрес поток комплиментов, похвал и признаний, растает, станет гораздо мягче и покладистее и скорее пойдет на какие-либо уступки в полемике.

*Аргументы к публике — ad populum.* Одна из разновидностей аргументов *ad hominem* — аргументы *ad populum*, т.е. обращенные к публике, аудитории. Один из вариантов аргументов *ad populum* — затрагивание материальных интересов присутствующих. Допустим, один из аргументаторов предложил тезис «Необходимы экономические реформы» и последовательно доказывает выдвинутое положение. Противник не использует аргументы «по делу» ad rem, а обращается к слушателям, толпе, аудитории: «Люди! Что же это такое происходит? Что нам опять тут предлагают? Нас просто хотят лишить какой-никакой стабильности, к которой мы столько шли! У нас хотят отнять все то, чего мы с таким трудом добивались! Не хватало нам этих кризисов финансовых, на которых каждый из нас потерял столько денег! Они опять хотят все разрушить, чтобы мы остались без копейки!» В таких обращениях нет ни одного логически связанного, рационального аргумента. Уверен, вы поняли, что здесь нарушена демонстрация, т. е. связь тезиса с приведенными аргументами. Обратите внимание, как искусно в данном виде аргументации используются апелляция к чувствам аудитории, коллективный язык «мы, нас, нам», затрагиваются материальные интересы слушателей.

*Аргументы к невежеству —* *ad ignorantiam* – основаны на незнании, неосведомленности и невежестве оппонента в вопросах, относящихся к предмету спора. Многие люди боятся признаться, что чего-то не знают, с чем-то незнакомы, чего-то не читали, как будто это автоматически умаляет их достоинство, поэтому они соглашаются с оратором и уступают перед его натиском, даже не пытаясь защитить свою позицию.

*Аргументы к жалости, состраданию —* *ad misericordiam.* Оратор стремится вызвать у другой стороны жалость, сочувствие и тем самым добиться от оппонента уступок! Метод убеждения «войдите в положение» мы используем в повседневной жизни достаточно часто.

Еще один распространенный вид аргументов *ad hominem* — *аргументы к авторитету*, на латыни именуемые ipse dixit, что переводится как «сам сказал». Всегда уточняйте истинность цитаты, мнения, утверждения и убеждайтесь в том, насколько они связаны с тезисом. Не бойтесь признаваться, что этот «авторитет» для вас вовсе не является таковым. Общая логика контраргументации должна сводиться к следующему: «Ваши доказательства основаны только на мнении мало кому известного ученого?», «Кроме этой цитаты у вас есть весомые факты в защиту своей позиции?»

Взять бы этого Канта, да за такие доказательства года на три в Соловки!
М. Булгаков. «Мастер и Маргарита»

«Палочный довод» — так называют *аргумент к силе ad baculinum*, заключающийся в шантаже, угрозе применения средств принуждения, неприятных последствий и использовании силы, чтобы склонить оппонента к согласию.

**Глава 6. 30 «золотых» правил эффективного убеждения**

Убеждение и рамках теории аргументации может существовать в виде двух коммуникационных процессов — утверждения и отрицания. В первом случае мы доказываем свою точку зрения реципиенту, во втором — опровергаем точку зрения оппонента (рис. 6).



Рис. 6. Убеждение в виде утверждения или отрицания

1. Ясно и точно сформулируйте тезис
2. Подготовьте максимальное число аргументов. Проанализируйте ситуацию с разных сторон
3. Постарайтесь сначала убедить самого себя
4. Проанализируйте позицию потенциального реципиента или аудитории
5. Спрогнозируйте контраргументы реципиента или аудитории. Продумайте ответы на них.

Например, мы утверждаем, что целесообразно ввести 12-балльную шкалу оценок в системе среднего образования. Наши основные аргументы сводятся к тому, что она позволит учителям более объективно, точно и полно оценить работу ученика, потому что, имея всего четыре варианта оценки, это сделать невозможно; что 5-балльная шкала не работает, поскольку фактически она свелась к 4-балльной (так как оценку «кол» или «единица» уже давно никто не ставит). Теперь надо подумать, какие контраргументы способны выдвинуть слушатели. Во-первых, нам могут сказать, что 5-балльная шкала оценки — уже проверенная, надежная система, к которой все привыкли и которая неотделима от нашего менталитета. Другая система оценки знаний вызовет негативный общественный резонанс и, скорее всего, не приживется. Во-вторых, в современной школе столько глобальных проблем, что в первую очередь необходимо заниматься более важными и актуальными их аспектами, действительно влияющими на качество среднего образования. В-третьих, 12-балльная шкала оценок слишком сложна, и не каждый учитель сможет справедливо поставить нужный балл. Например, как определить, чем отличается ответ на «8» от ответа на «9»?

Таких вероятных контраргументов может быть и больше. Теперь, когда мы составили их список, продумываем тактику ответов на них. И только после того, как эта работа будет завершена, можно считать, что наша линия и тактика аргументации готовы.

1. Подготовьте грамотную линию аргументации.
2. Проверьте тезис, аргумент и демонстрацию на предмет соответствия законов аргументации. Не допущены ли логические ошибки?
3. Используйте трехзвенную структуру аргумента: аргумент — поддержка — пример.
4. Приводите яркие визуальные образы — «картинки». Наглядность повысит эффективность убеждения.
5. Используйте максимально универсальные аргументы.
6. Сочетайте эмоциональные и рациональные аргументы.
7. Помните о правиле избирательности аргументов.

Основа любой эффективной линии аргументации, любого убеждения — аргументы, специально подобранные под реципиента или аудиторию, с учетом уровня знаний, социального статуса, возраста и пола, образования, интересов, политического и религиозного положения собеседников. Один и тот же аргумент не может быть на 100% эффективен для разных людей.

1. Избавляйтесь от объективно слабых, недоказанных и контекстуальных аргументов.
2. Аргументы должны быть легко различимы.
3. Используйте «эффект края».
4. Завоюйте роль эксперта и авторитета в обсуждаемой области. Покажите, насколько хорошо вы знаете тему, на которую дискутируете.
5. Говорите твердо и демонстрируйте уверенность в себе.

Человек воспринимает информацию в следующей пропорции: 7% — через вербальные средства (слова, фразы, предложения), 38% — с помощью вокального канала (тембр голоса, громкость речи, четкость, дикция, интонация) и почти 55% — путем использования невербального канала коммуникации (поз, мимики, жестов, пантомимики). А это означает, что гораздо важнее не то, ЧТО мы говорим, а то, КАК мы говорим, КАК держимся перед аудиторией или реципиентом.

1. Говорите на языке реципиента или аудитории.
2. Завоюйте симпатию аудитории.
3. Используйте все невербальные средства коммуникации
4. Используйте интонацию. Помните о дикции, темпе, громкости вашей речи
5. Включите эмоции, демонстрируйте вашу заинтересованность в обсуждаемом вопросе
6. Продемонстрируйте в своей речи энергетику. Заряжайте ею реципиента, аудиторию
7. Проявляйте эмпатию
8. Повторяйте наиболее важные моменты речи, воспроизводите самые сильные аргументы.

Необходимость повторения самых ключевых моментов связана еще и с тем, что существует избирательность восприятия информации любым человеком. Психологами доказано, что он усваивает в первую очередь лишь ту информацию, которая не противоречит его опыту, убеждениям, желаниям и потребностям.

1. Избегайте откровенной конфронтации.
2. Облегчайте собеседнику возможность с вами согласиться и принять вашу точку зрения.
3. Используйте разумное сочетание твердости и готовности пойти на компромисс.
4. Следите за реакцией собеседника или аудитории. Регулярно получайте обратную связь.
5. Всегда делайте яркое и запоминающееся заключение. Резюмируйте свою речь.

**Глава 7. Тактики утверждения**

*Фундаментальная тактика «Прямое убеждение».*

*«Бремя доказывания».* Тот, кому удается возложить бремя доказывания на оппонента, получает большое преимущество в споре. Бытует мнение, что доказывать труднее, чем разрушать доказательства.

*«Инициатива в споре».* Начиная дебаты или полемику, вы не только приводите аргументы в защиту собственной позиции, но и предвосхищаете возможные контраргументы оппонента, сразу же их разрушая. Таким образом, вы не оставляете собеседнику возможности вам возразить, ведь весь его потенциальный «арсенал» уже сами озвучили и сами же разбили. Такая тактика требует большей подготовки, чем какие-либо другие. Инициатива должна выражаться в «перехвате» не только аргументов, но и своеобразного руля эмоционального управления полемикой.

*«Искренняя полиция».* Такая тактика является неунивереальной, поэтому использовать ее можно не при любой ситуации и не в каждом споре. Суть этого метода в том, что наряду с перечислением своих аргументов мы признаем, что наша позиция не лишена минусов, что не лишена смысла и противоположная точка зрения, но... Вот это «но» в данной тактике нужно выделить большими и жирными буквами. Потому что мы все равно продолжаем гнуть свою линию, ведь основная цель состоит в том, чтобы реципиент принял нашу точку зрения. Приведение не только плюсов, но и минусов своей позиции помогает вам предстать перед оппонентами или аудиторией более объективным, честным, искренним. Такую тактику можно эффективно применять в доброжелательной аудитории, состоящей из высокообразованных, разносторонних людей, интеллектуальный уровень которых как минимум выше среднего.

*«Кунктация».* Суть такого метода — занять в споре или полемике выжидательную позицию, чтобы тщательно проанализировать точку зрения оппонента, проверить свои аргументы, слабые и неубедительные отбросить, а самые сильные использовать в конце, чтобы у противника уже не оставалось возможности вам возразить. Поскольку все его доводы уже прозвучали, он уверен, что правда на его стороне, и совсем не ожидает, что у вас припасен сюрприз в виде сильного и убедительного аргумента.

**Глава 8. Тактики отрицания**

Перейдем к тактикам, которые целесообразно использовать при отрицании тезиса оппонента. В теории аргументации такое отрицание называется контраргументацией, т.е. ответной аргументацией, имеющей целью разрушить доводы реципиента.

«Ответные удары» можно наносить не только по аргументам собеседника, но и по другим элементам структуры его аргументации. (рис. 7).



Рис.7. «Мишени» для контраргументации

*Фундаментальная тактика «Прямое отрицание»* заключается в последовательном опровержении аргументов, из которых состоит линия аргументации реципиента. Пример. Аргумент: «Еще раз подчеркну, что цензура в интернете необходима. Мы должны контролировать этот нескончаемый поток лжи, пошлости, разврата, дезинформации. Для этого у нас есть законодательное поле. Мы не нарушаем ничьи права. Всем только станет лучше!» Контраргумент: «Боюсь, что вы совершаете ошибку. Никакого законодательного поля для внедрения цензуры в Интернете нет. Вы, наверное, не читали главный закон страны — Конституцию РФ, в 29-й статье которой четко сказано: Гарантируется свобода массовой информации. Цензура запрещается».

*Тактика противоречий* основана на поиске взаимоисключающих доводов в рассуждениях оппонента и заострении на них внимания при контраргументации. Пример. Аргумент: «...и вообще, мне не правится, как вы сделали презентацию проекта». Контраргумент: «Подождите! Несколько минут назад вы утверждали, что реализация защищаемого мною проекта невозможна из-за нехватки финансирования. А сейчас выясняется, что вам не нравится оформление моей презентации. Давайте все-таки разберемся, в чем истинная причина отклонения проекта».

*Тактика следствий* основана на анализе демонстрации доказательств, предоставляемых оппонентом. Напомню, что демонстрация, один из элементов аргументации, показывает связь аргументов с тезисом. Используя эту тактику, мы анализируем умозаключения собеседника и, обнаружив между ними ложную или некорректную причинно-следственную связь, акцентируем на этом внимание в своей линии контраргументации. Логическая ошибка, допускаемая в таком случае реципиентом, называется «мнимое следствие». Пример. Аргумент: «Мы должны продавать газ Украине по льготной, сниженной цене, Я настаиваю на этом! Вся российская государственность зародилась в Киеве!» Контраргумент: «Позвольте! А как зарождение российской государственности в Киеве связано с продажей газа? Я не вижу здесь никакой логики!»

*«Бить по поддержкам и примерам».* Чтобы грамотно построить процесс убеждения, в структуру аргумента всегда включают такие основополагающие элементы, как поддержка и пример. Одним из эффективных приемов конграргументации служит отрицание не самих аргументов, а их поддержек или примеров. Разбивая последние, мы тем самым ставим под сомнение и сам аргумент.

*Тактика приведения «большего» контраргумента в ответ на «меньший» аргумент* служит продолжением фундаментального метода отрицания. Но если при использовании классической тактики мы стараемся разрушить истинность самого аргумента, то в этом случае наша задача — привести контраргумент большей силы и убедительности, который благодаря своей весомости должен «подавить» довод оппонента. Что означает «больший по силе»? Это значит, что наш аргумент лучше доказан, более универсален и глубже проработан.

*Демонстрация неубедительности.* Суть этой тактики в том, что вы заявляете оппоненту, что приведенных им аргументов недостаточно для принятия его точки зрения, а в целом изложенная позиция слишком неубедительна. Если кроме двух сторон — аргументатора и реципиента — есть еще и аудитория, то ваши доводы «вы меня не убедили» могут не подействовать, поскольку слушателям слова вашего противника покажутся вполне достаточными для того, чтобы с ними согласиться.

*Тактика «Бумеранг».* Пример. Аргумент: «Вам не жалко убивать животных ради того, чтобы потом их съесть? Это же Божьи создания! Как вы вообще можете есть мясо?» Контраргумент: «Ну, кто-то же должен съесть мясо животных, из кожи которых сделана ваша очаровательная сумочка!»

*«Найти слабую сторону».* С помощью этой тактики вы анализируете линию аргументации вашею оппонента и находите в ней самый слабый и сомнительный довод. Ваша задача — акцентировать контраргументацию именно на нем.

*«Плохой механизм реализации».* Контраргументация в рамках данной тактики направлена не на аргументы и не на поддержки с примерами, а на механизм реализации того, что предлагает собеседник.

*«Доведение до абсурда».* Как понятно из названия тактики, суть такого приема заключается в доведении тезиса или аргументов оппонента до абсурда. Даже если доказательство не лишено смысла, оно высмеивается, гипертрофируется, показывается вся его несостоятельность и нелепость в преувеличенном виде.

*Философская тактика.* Каждый довод имеет свою философии. Под ней подразумеваются основные ценности, которые защищает то или иное доказательство. Из линии аргументации складывается философия всего утверждения оппонента. Осуществлять контраргументацию можно, не только оспаривая аргументы собеседника, но и подвергая критике философию его утверждения.

*Тактика «видимой поддержки».* Допустим, собеседник представил вам собственную линию аргументации, изложил все свои доводы. Теперь слово за вами. В начале своей речи вы не противоречите реципиенту, не возражаете ему, более того — поддерживаете его точку зрения. Делается все это для видимости, потому что после вашей мнимой поддержки последует мощный контрудар.

*Рефрейминг.* Не всегда необходимо подвергать критике доводы оппонента и прибегать к контраргумеитации. Иногда имеет смысл грамотно переоценить тот или иной аргумент, сместить стереотипное восприятие в иную, иногда противоположную сторону. Одно и то же явление, одну и ту ситуацию можно рассмотреть с разных точек зрения. Смысл любого события, факта или ситуации зависит лишь от того, как мы это воспринимаем, с какой позиции оцениваем и в какую рамку [frame] ставим. Допустим, вы стали свидетелем какой-либо забавной сцены. Можно сказать: «Очень весело/смешно», а можно: «Цирк на выезде / клоунада какая-то». В первом случае рамка позитивная, а во втором — скорее негативная. Технику рефрейминга эффективно используют в такой сфере, как продажи. Именно на ней основаны многие современные методики работы с возражениями клиентов. «У вас товар дороже, чем у конкурента!» — «Зато только мы предлагаем своевременную отгрузку товара и отсрочку платежа в 25 дней!»

В завершение разговора о контраргументации еще несколько рекомендаций:

* Ни один аргумент оппонента не оставляйте без возражения.
* Всю линию аргументации оппонента разделите на аргументы и разбивайте их по отдельности.
* Не стоит усердно возражать против однозначных и несомненных доводов оппонента. Неоспоримые факты лучше игнорировать, замять, умолчать о них или найти им объяснение, наиболее выгодное для вашей позиции.
* Максимально используйте факты полного или хотя бы частичного согласия оппонента с вашей точкой зрения.

**Глава 9. 50 уловок в аргументации**

Под уловками понимают некорректные и непозволительные приемы, предназначенные для получения преимущества в коммуникативной ситуации, чтобы максимально удовлетворить собственные интересы, победить в споре и ослабить позицию противоположной стороны. Еще греческий философ Зенон выделял два вида риторики: «открытой ладони» и «сжатого кулака». Первый вид характеризуется стремлением убедить оппонента с помощью грамотной, логичной аргументации, уважительного обсуждения вопроса. Второй ориентирован на победу в споре любой ценой без возможности компромисса, с помощью различных средств принуждения, психологического давления, использования жестких, иногда провокационных полемических приемов.

Таблица. 50 логико-риторических и психологических уловок в аргументации

|  |  |
| --- | --- |
| ***Логико-риторические*** | ***Психологические*** |
| 1. Обобщение/конкретизация  | 1. Личностная атака |
| 2. Неопределенность тезиса | 2. Личная выгода |
| 3. Сужение/расширение тезиса | 3. Подмазывание |
| 4. Неправильная аналогия | 4. Аргумент к невежеству |
| 5. Ссылка на стереотипы | 5. Аргумент к жалости, состраданию |
| 6. Домысливание | 6. «Палочные» доводы |
| 7. Аргумент к здравому смыслу | 7. Честное слово / откровенность |
| 8. Критика не за сказанное, а за несказанное  | 8. Приклеивание ярлыков |
| 9. Ложный авторитет | 9. Личное мнение |
| 10. «Двойная бухгалтерия» | 10. Метод Сократа (после двух «да») |
| 11. Игнорирование | 11. Метод «да, но...» |
| 12. Уловка Фомы | 12. Ставка на возраст |
| 13. Теория и практика | 13. Несоответствие слов делу |
| 14. Использование неполных сравнений | 14. Раздражение оппонента |
| 15. Бездоказательные оценки | 15. Внушение |
| 16. Поспешное обобщение | 16. Гнетущее молчание |
| 17. Да или нет | 17. Скрытые мотивы |
| 18. Железный довод | 18. Чтение мыслей |
| 19. Атака вопросами | 19. Передергивание |
| 20. Отсрочка вопроса | 20. Работа на публику |
| 21. Вопрос на вопрос | 21. Ирония |
| 22. Диверсия | 22. Псевдовыбор |
| 23. Обструкция | 23. Отвлекающий маневр |
|  | 24. Количественно-качественные подмены |
|  | 25. Уход от контакта |
|  | 26. «Дамский» аргумент |
|  | 27. Ответ психолога |

**Отражение уловок:**

1. Можно вообще не замечать уловку. Такое поведение уместно, если заранее известно, что собеседник склонен к конфликту, придерживается исключительно своего мнения, обладает ярко выраженной внутренней референцией. Я также рекомендую уступить, если отношения с оппонентом важнее предмета спора.
2. Встретить уловку ответным ударом. Ведь, если оппонент использует нелояльные аргументационные приемы, значит, речь уже идет не о поиске истины, а о победе в споре.
3. Нейтрализовать, отразить уловку.

Таблица. Отражение логико-риторических и психологических уловок

|  |  |
| --- | --- |
| ***Логико-риторических*** | ***Психологических*** |
| Тактично укажите оппоненту на нарушение логики в его рассуждениях | Сохраняйте спокойствие и хладнокровие |
| Объясните, почему такое нарушение логики не может иметь место | Не показывайте собеседнику, что его уловка подействовала и вас это задело |
| Тактично, без осуждения скажите оппоненту, что он использует нелояльные и деструктивные приемы ведения спора. Покажите свое знание полемических уловок и готовность их отразить | Напоминайте оппоненту о правилах ведения конструктивного спора |
| Не указывайте оппоненту на умышленное и намеренное использование уловки | Напоминайте собеседнику об уступках в споре и о возможном компромиссе, что будет лучшим вариантом для обеих сторон |
| Укажите, что поведение собеседника препятствует разрешению ситуации в интересах обеих сторон | Призывайте решить вопрос по существу |
| Напомните о цели спора, беседы или дискуссии | Напоминайте оппоненту о главном приоритете в споре; решить проблему, найти лучшее решение, установить истину |
| Попросите вернуться в нужное русло беседы или спора | Объясняйте, что использование данных приемов препятствует конструктивному разрешению ситуации в интересах обеих сторон |
| Призовите оппонента рассуждать и доказывать свои тезисы трезво, конструктивно, взвешенно и грамотно | Тактично указывайте, что оппонент использует психологическую уловку. Демонстрируйте знание полемических уловок и умение их отразить |
| Без агрессии укажите на абсурдность доводов, выводов или причинно-следственных связей | Уточняйте, что собеседник хочет сказать или чего достичь, задавайте уточняющие и поясняющие вопросы |
| Попросите собеседника обратиться к объективным доводам | Если необходимо, предлагайте конструктивный выход из сложившейся ситуации |
| Показывайте своим поведением искреннее желание достичь истины в споре | Обозначайте возможность компромисса |
| Если необходимо, предлагайте собеседнику конструктивный выход из сложившейся коммуникативной ситуации |  |

Осуществляйте профилактику использования нелояльных приемов в споре. Перед началом любого разговора или любой дискуссии установите правила ведения беседы: не нападать, не перебивать, позволять всем участникам полемики спокойно высказывать свое мнение, быть лояльным и терпеливым, уважать позицию и мнение оппонентов. Устанавливая такие простые правила, мы впоследствии можем просто на них ссылаться. Это и будет лучшей нейтрализацией любой полемической уловки и манипулитнвных приемов ведения дискуссии.

**Глава 10. Правила конструктивного спора**

Разновидности споров:

* *Дискуссия* — это спор, в котором используются только корректные приемы аргументации и поведения и целью которого является достижение истины. Дискуссия — спор ради истины.
* *Полемика* — спор, тоже использующий корректные приемы, но направленный на победу над противоположной стороной. Ведется ради убеждения оппонента или защиты своего мнения.
* *Софистический спор* направлен на достижение победы над оппонентом любой ценой, с использованием как корректных, так и некорректных приемов.
* *Диспут* — научный или ученый спор, который проводится с целью защиты, например, работы или звания.
* *Дебаты* — публичный спор или прения, задача которых — повлиять на мнение аудитории, склонить ее на свою сторону.
* *Спор ради спора* — имеет соревновательный характер, когда стороны заинтересованы в самом процессе спора. Это спор ради интереса.

Собственно правила конструктивного спора показались мне настолько актуальными для практикующих менеджеров, что я решил привести их полностью отдельной заметкой.

**Глава 11. Аргументация в сфере продаж**

*Как аргу­ментировать предложение (рис. 8):*

1. Необходимо точно знать потребности клиента и выделять среди них ведущие и актуальные. Именно по­этому я считаю стадию продаж «Анализ потребностей» одной из ключевых. К сожалению, российские продавцы часто обделяют этот этап своим вниманием.
2. Аргументацию необходимо вести, основываясь только на тех возможностях компании, которые удо­влетворяют потребности клиента (зона 1).
3. Знание возможностей конкурента, особенно тех, которые удовлетворяют потребности клиента (зона 3), крайне полезно для построения презентации своего предложения. В случае необходимости по инициативе клиента можно воспользоваться методом «весов» и сравнить эксклюзивные предложения — свои и кон­курента, естественно, таким образом, чтобы перевес был на вашей стороне. Речь идет о том, чтобы во вре­мя сравнения конкурентных преимуществ своего пред­ложения и предложения конкурентов ваша часа весов все-таки оказалась тяжелее, т.е. чтобы ваше предложе­ние стало более выигрышным.
4. Если возможности, удовлетворяющие потребности клиента, есть и у нас, и у конкурента (зона 2), де­лать на этом акцент совсем не обязательно. Во-первых, в этом мы не уникальны, а во-вторых, бесценное время лучше потратить на актуализацию своих уникальных возможностей (зона 1).



Рис. 8. Потребности клиента и возможности продавца и конкурента

*Аргументация цены:*

* *Правило отсрочки.* Всегда старайтесь отсрочить момент, когда вам нужно назвать цену вашего товара или услуги. Лучше всего озвучить их стои­мость в самый последний момент, когда клиент уже получил максимум информации. Вам необхо­димо провести презентацию товара или услуги, чтобы он загорелся вашим предложением, а уже потом переходить к вопросам стоимости.
* *Правило ярлыка.* Сама по себе цена — всего лишь цифра, в которой клиент видит сумму своих затрат на покупку товара или услуги. Прибегайте к технике создания ярлыков — в сознании покупателя цена должна быть неразрывно связана с потребительскими выгодами, которые он получит от приобретения.
* Используйте *рефрейминг* и измените рамки восприятия цены: не стоимость, а «вложение», «инвестиция». Я, например, в общении с клиентом по поводу покупки тренинга или семинара всегда говорю: «Инвестиция в развитие потенциала сотрудников вашей компании составит...»
* *Метод «сэндвича».* Вспомните, как выглядит сэндвич. Это два куска хлеба, между которыми лежит ломтик мяса, сыра... Сэндвич придумали именно для того, чтобы не пачкать руки жирным куском мяса. Если положить его между двумя кусочками хлеба, то так и вкуснее, и практичнее. Вот и вы, аргументируя цену, сделайте это вкуснее и практичнее. Положите вашу цену — образно говоря, кусок мяса — между тостами, в качестве которых в данном случае будут выступать позитивные фразы и установки, подчеркивающие выгоду от покупки товара. Например, «Вложение вашей компании в новое программное обеспечение (первый слой) составят NN рублей (сама цена), что, безусловно, позволит вам выйти на абсолютно новый уровень работы (второй слой)».
* *Терминология.* Не используйте слова, которые могут вызвать у клиента неприятные и ненужные ассоциации. Большую ошибку совершают те, кто называет цену «дешевой», что чаще всего ассоциируется у клиента с недостаточно качественным товаром или услугой. Оптимальные эпитеты, применимые к цене, — «привлекательная», «доступная», «выгодная». Хорошо работает фраза «Отличное соотношение цена — качество».
* *Сочетание рациональных и эмоциональных аргументов.* Многие продавцы при аргументации цены используют только рациональные доводы. Это, конечно же, неправильно, потому что даже в такой ситуации (когда клиенту надо расстаться со своими кровными деньгами) нужно прибегать к эмоциональной аргументации.
* *Предвосхищение контраргументов.* В некоторых ситуациях и видах продаж эффективна техника предвосхищения контраргументацни со стороны клиента по поводу цены. «Многим поначалу кажется, что стоимость наших товаров выше рыночной, но когда они узнают, что у. нас есть…»

**Несколько цитат**

Самое трудное в споре — не столько защищать свою точку зрения, сколько иметь о ней четкое представление.
*Андре Моруа*

Все должно быть настолько простым, насколько вообще возможно. Но не проще.
*Альберт Эйнштейн*

У того, кто никогда не меняет взглядов, обычно нет никаких взглядов.
*Альберто Моравиа*