

*Чего стоят знания учителей, если они оставляют учеников равнодушными?*

*Чего стоит продавец самого лучшего товара, если он не способен убедить купить его?*

Проводя в течение последних 20 лет занятия с деловыми людьми, я убедился, что и в их подготовке умение убеждать — слабое звено. И это серьезное препятствие к вполне заслуженному ими успеху.

## Основные правила убеждения

**Правило 1 (правило Гомера). Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные — средние — один самый сильный.**

Из этого правила следует, что слабыми аргументами лучше не пользоваться: обнаружив их в процессе подготовки, не используйте их в целях убеждения. Ибо вреда от них намного больше, чем пользы.

Действительно, лицо, принимающее решение (ЛПР), уделяет больше внимания слабостям в ваших аргументах, ибо, приняв положительное решение, оно берет на себя ответственность. Поэтому ему важно не ошибиться. Не количество аргументов решает исход дела, а их убедительность.

Не следует начинать с просьбы, надо начинать с аргументов. Ведь просьба без аргументов имеет наименьшие шансы на положительное решение.

Отмечу одно очень важное обстоятельство. Один и тот же аргумент для разных людей может быть и сильным, и слабым. Поэтому сила и слабость аргументов должны определяться с точки зрения ЛПР.

**Правило 2 (правило Сократа).** Для получения положительного решения по очень важному для вас вопросу поставьте его на третье место, предварив его двумя короткими, простыми для собеседника вопросами, на которые он без затруднения ответит «да».

2400 лет существует это правило, оно проверено сотней поколений образованных людей. Оно живет потому, что верно. И только сравнительно недавно были выяснены глубокие (физиологические!) причины, объясняющие эффективность данного приема.

Установлено, что, когда человек говорит или слышит «нет», в кровь поступает гормон норадреналин, настраивающий его 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 может оказаться недостаточно, чтобы перебороть плохое расположение духа, в котором, возможно, пребывает собеседник. Кроме того, человек не способен мгновенно перестроиться с одного настроения на другое, надо дать ему больше и времени, и гормонов удовольствия, чтобы обеспечить этот процесс.

Вопросы должны быть короткими, чтобы не утомить собеседника, не отнимать у него много времени. Кроме того, при длительной подготовке к основной части беседы возрастает вероятность того, что кто-то вторгнется (телефонным звонком или визитом) в разговор — и ваша заготовка сыграет на руку другому человеку.

**Правило 3 (правило Паскаля).** Не загоняйте собеседника в угол. Дайте ему возможность сохранить лицо.

Часто собеседник не соглашается с нами только потому, что согласие ассоциируется в его сознании с потерей своего

достоинства. Например, открытая угроза воспринимается как вызов, и, чтобы не показаться трусливым, человек поступает вопреки требуемому, даже, возможно, в ущерб себе. А когда его уличили в чем-то порочащем достоинство, согласиться означает согласиться и с отрицательной оценкой своей личности. Когда покупательница говорит кассиру: «Вы мне отдали не всю сдачу», то тем самым она загоняет ту в угол; признаться в этом — значит расписаться в своем обмане.

Я дал этому правилу имя Паскаля, поскольку его слова *«Ничто так не разоружает, как условия почетной капитуляции»* как нельзя лучше подсказывают, как выходить из подобных ситуаций: предлагать решения, не унижающие убеждаемого.

Удачный пример применения данного правила дает Инструкция налогового ведомства США. В ней напоминает, что декларировать необходимо даже нелегальные доходы и платить с них налог. И хотя в самой декларации нет пункта «Нелегальные доходы», дается понять, что их можно приплюсовать к легальным поступлениям. Подавляющее большинство американцев так и поступают. Ведь, не ровен час, тайное станет явным — и налоговое ведомство взыщет задним числом не только налог с укрытых доходов, но и огромный штраф плюс проценты по ним. Неуплата налога в США — одно из наиболее тяжелых и осуждаемых обществом нарушений закона. Таким образом, налогоплательщику дана возможность, не признаваясь в незаконных доходах, тем не менее расплатиться с государством в полной мере.

**Правило 4. Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего.**

Одно дело, когда человек авторитетный, уважаемый, другое — когда незначительный, не воспринимаемый всерьез.

*Датский философ Кьеркегор в одной из своих книг рассказал о пожаре в цирке. Не найдя, кого послать к публике с неприятным известием, директор отправляет на арену клоуна. Услышав известие о пожаре в здании из уст коверного, зрители начинают хохотать и не трогаются с места. В результате большинство зрителей сгорели заживо.*

Фактически четвертым правилом пользуются те, кто просит уважаемого человека замолвить за них словечко или ссылается на мнение авторитета, цитирует его в подтверждение своих доводов.

**Статус** — это положение в обществе. Студент, доцент, профессор, декан, ректор, рабочий, мастер, начальник цеха, директор — это все статусы. Если статус дает ответ на вопрос «кто?», то **имидж** (образ, изображение, отображение) 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, образование, признание окружающих, высокие личные качества поднимают статус и имидж человека, а вместе с ним и вес, значимость его аргументов. Поддержка коллектива также повышает статус человека, поскольку статус коллектива выше статуса любого его члена.

В студенческой жизни действие правила имиджа проявляется в том, что (как говорят опытные старшекурсники) «сначала ты работаешь на хорошую зачетку, потом она работает на тебя».

Идут три человека примерно одного возраста и о чем-то оживленно беседуют. С высокой степенью вероятности можно заключить, что находящийся в центре является лидером. Ведь это наиболее удобная позиция, не надо говорить через кого-то, а остальные чувствуют себя одинаково приближенными к лидеру.

Статус обвиняющего воспринимается как более высокий, нежели статус оправдывающегося. Отражением этого является следующее бытующее (несмотря на свою парадоксальность) утверждение: «Раз оправдывается — значит виноват!»

**Правило 5. Не загоняйте в угол себя, не принижайте свой статус.**

Многие беседы заканчиваются, не успев начаться, особенно если собеседники обладают разными статусами.

Приведу несколько типичных примеров так называемого самоубийственного начала беседы: «Извините, я не помешал?», «Я бы хотел еще раз услышать...», «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...». Неуверенное поведение принижает человека и ассоциируется с его низким статусом. Следует избегать извинений (без должных причин), проявления признаков неуверенности в себе.

Нередко неудачными, непродуманными высказываниями человек загоняет себя в угол.

Доброхот уговаривает пьяницу бросить пить.

— Да мне уже поздно...

— Нет, никогда не поздно.

— Раз никогда не поздно, так я как-нибудь потом...

Как видим, доброжелатель загнал себя в угол. А вот другая история.

Мальчика заставляют нянчить маленькую сестренку. Соседка в шутку попросила его, чтобы он продал ей сестренку. Тот не согласился. Но когда ему надоело нянчиться, он сам принес девочку для продажи. «У меня нет денег», — сказала соседка. «А вы возьмите в долг, под зарплату», — не растерявшись, посоветовал ей мальчик.

Комментарии излишни.

### **Правило 6. Не принижайте статус и имидж собеседника.**

Любое проявление неуважения, пренебрежения к собеседнику есть покушение на его статус и вызывает обычно негативную реакцию. Указание на ошибку собеседника или его неправоту наносит ущерб имиджу критикуемого и потому воспринимается, как правило, болезненно, провоцирует спор или конфликт. Если все же указать на промах необходимо, то желательно делать это так, чтобы признание своей неправоты собеседник не счел унижительным. Например: *«По-видимому, вам не известны некоторые обстоятельства... (Указываются.) Учитывая ваши соображения и эти обстоятельства, не кажется ли вам, что мы приходим к следующему выводу...».*

Статус может быть повышен или занижен и целенаправленно, искусственно.

Хозяин кабинета повышает свой статус и влияние на посетителя с помощью своего кресла и расположения стула для посетителя. Кресло с завышенной спинкой как бы повышает статус сидящего в нем. Не случайно императоры, короли, папы римские, а также судьи традиционно восседают в креслах с высокими (до 2,5 метра) спинками. Увеличение и других размеров кресла (ширины, длины ножек) также повышает статус сидящего. Крутящееся кресло ассоциируется с большей властью и свободой. Сидящий в таком кресле человек делает меньше жестов и телодвижений, раскрывающих его чувства и отношение к собеседнику (телодвижения маскируются поворотами кресла).

Посетитель чувствует себя менее значимым, если его кресло находится 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,