



# Книга Убеждай и побеждай

## Секреты эффективной аргументации

Никита Непряхин  
Альпина Паблицер, 2010

### Рецензия BooksInShort

Мало иметь свою точку зрения – нужно уметь ее отстаивать. Научиться этому поможет книга Никиты Непряхина, удачно сочетающая подробное изложение основ теории аргументации с ярко выраженной практической направленностью. В этой мини-энциклопедии эффективной аргументации добросовестно обобщаются основные правила искусства убеждать, начиная с идей Сократа и Аристотеля и заканчивая психологическими особенностями восприятия информации. Все приемы сопровождаются многочисленными примерами и упражнениями для самостоятельной работы. Автор не без удовольствия подвергает анализу логические ошибки в трудах классиков марксизма-ленинизма и в выступлениях современных политиков и телеведущих, учит читателей распознавать всевозможные уловки оппонентов, парировать словесные атаки и выстраивать аргументацию в общении с партнерами по бизнесу. От профессионального взора Никиты Непряхина не ускользают и такие житейские ситуации, как разговор отца с сыном-курильщиком, попытка студента выклянчить “тройку” у профессора и объяснение подчиненного, опоздавшего на работу, с начальником. Несмотря на то, что автор не может удержаться от приведения малоизвестных латинских терминов и частых ссылок на свою предыдущую книгу, *BooksInShort* рекомендует это практическое пособие всем, кто хочет быть во всеоружии в неизбежных для политики, бизнеса и даже повседневной жизни словесных состязаниях.

### Основные идеи

- Владение искусством аргументации чрезвычайно важно как для профессионального успеха, так и для личного общения.
- Структурные элементы аргументации – тезис, аргумент и демонстрация.
- Значение имеет не количество аргументов, а их качество: три сильных аргумента лучше, чем десять слабых.
- Подбирайте аргументы в зависимости от того, кто ваш оппонент. Доводы, работающие в одной аудитории, могут оставить равнодушными другую.
- Воздействие аргументов во многом зависит от порядка их следования. В недоброжелательной аудитории начните с самого сильного аргумента, а закончите самым слабым.
- Чтобы спор был конструктивным, договоритесь с оппонентом о правилах, по которым он будет проходить.
- Тактики ведения спора не ограничиваются “прямым утверждением” своих доводов и “прямым отрицанием” доводов оппонента.
- Перед деловой встречей обдумайте контраргументы для каждого из возможных возражений ваших партнеров.
- Аргументация предложения в сфере продаж должна исходить из потребностей клиента.
- В рекламе эмоциональные аргументы обычно эффективнее рациональных.

### Краткое содержание

#### Теория аргументации

Каждый день мы взаимодействуем с другими людьми. И в любой из форм коммуникации – будь то диалог, спор, дискуссия, переговоры или выступление перед аудиторией – наш успех зависит от того, насколько мы умеем аргументировать свои взгляды, убеждать слушателей в своей правоте, находить слабые места в доводах оппонента. На основании принципа Парето можно предположить, что деловой успех человека лишь на 20% обусловлен его профессиональной подготовкой, а на 80% – его умением общаться с людьми.

“Путем убеждения можно заставить миллионы людей во имя какой-то идеи делиться последним, совершать революции, создавать новый мир и даже верить в чудеса...”

Своими корнями теория аргументации уходит в глубокую древность, когда были заложены основы классической логики и риторики. Разработка фундаментальных принципов аргументации связана с именами Зенона, Платона, Аристотеля и Цицерона. Со времен античности представление о том, что является “высшим пилотажем” в ведении полемики, практически не изменилось: искусным спорщиком по-прежнему считается тот, кому удается создать у собеседника ощущение, что он сам, без всякого давления извне, пришел к определенному выводу.

“Искусство убеждать собеседника, при этом сохраняя у него ощущение собственной правоты, – вот что я называю действительно талантливой и изощренной аргументацией”.

В освоении навыков “доказательного рассуждения” важную роль играет понятие о трех структурных элементах аргументации – тезисе, аргументе и демонстрации. Тезис – это положение, которое доказывается; аргументы – суждения, с помощью которых доказывается тезис; демонстрация – логическое построение, ведущее от аргументов к тезису. К каждому из этих элементов существуют особые требования. Тезис должен быть предельно ясным, не допускать двоякого толкования и действительно нуждаться в доказательстве. Например, как вы убедите своего слушателя в том, что “лимоны кислые”? Лишь опытным путем – заставив его попробовать лимон. Аргументы должны соответствовать действительности, быть достаточными для обоснования тезиса и не вызывать сомнений у вашей аудитории. Задача демонстрации – показать логическое следование тезиса из аргументов. Кроме того, в теории аргументации часто используется понятие контраргумента, то есть встречного аргумента, приводимого оппонентом с целью опровержения ваших доводов.

“Аргументация – комплексное, многогранное, сложное явление. Ее рассмотрение возможно с философской, филологической, социальной, логической, психологической точек зрения”.

Например, тезис состоит в том, что “преподавание предмета «Основы православной культуры» в средних школах недопустимо”. Аргументы могут быть такими: 1) “Конституция РФ гарантирует свободу вероисповедания”; 2) “Ребенок не способен критически воспринимать рассказы на религиозные темы”; 3) “Конституцию РФ нарушать нельзя”. Тогда демонстрация будет выглядеть так: “Ребенок не способен критически воспринимать рассказы на религиозные темы. Поэтому даже если этот предмет будет преподаваться в школах в чисто информационных целях, фактически это превратится в обращение детей в конкретную религию. Конституция РФ гарантирует свободу вероисповедания. Преподавая «Основы православной культуры» в средней школе, мы ее нарушаем. Нарушать Конституцию нельзя. Поэтому преподавание этого предмета в средних школах недопустимо”.

## Аргументация в публичных выступлениях

Принципы успешной аргументации в различных коммуникативных ситуациях имеют свои особенности. Готовясь к публичному выступлению, сделайте следующее:

1. **Ясно и точно сформулируйте тезис своего выступления.** Например: “Мой проект обойдется дешевле, чем проект моего конкурента”.
2. **Проведите “мозговой штурм”.** Подготовьте максимум аргументов для доказательства своего тезиса.
3. **Проанализируйте состав и позицию аудитории, перед которой вам предстоит выступить.** Кто эти люди по возрасту, полу, профессии, убеждениям? Доброжелательно ли они к вам настроены? Какие аргументы подействуют на них особенно сильно, а какие оставят равнодушными? Что цитировать – Ленина или Библию?
4. **Исходя из проведенного анализа аудитории, отбросьте слабые аргументы и оставьте только три-пять сильных.** Помните, что три сильных аргумента лучше, чем десять слабых. Если аудитория преимущественно женская, 60% аргументов должны быть эмоциональными, а 40% – рациональными. Если большинство аудитории составляют мужчины, рациональные аргументы, наоборот, должны составлять 60%.
5. **Разработайте каждый аргумент так, чтобы он состоял из трех звеньев.** Эти звенья таковы: “аргумент – поддержка – пример”. Поддержкой называют объяснение аргумента, его “разжевывание” слушателю. Не скупитесь на образы, постарайтесь, чтобы поддержка и пример создали в воображении слушателей яркую картинку.
6. **Расположите аргументы в правильной последовательности.** Если аудитория доброжелательная, начните с самого слабого аргумента, а закончите самым сильным. Если недоброжелательная – действуйте наоборот. Если же настрой аудитории заранее неизвестен, расположите сильные аргументы и в начале, и в конце своей речи.
7. **Обязательно проводите четкую границу между аргументами.** Нужно, чтобы слушатели видели, где заканчивается один аргумент и начинается другой. Простой способ это сделать – счет: “Во-первых..., во-вторых...” или “Первое... Второе...”
8. **Продумайте логическую связь между аргументами и тезисом.** Все ли логично в вашем выступлении? Не нарушены ли какие-то из приведенных выше требований к тезису, аргументу и демонстрации?
9. **Заранее продумайте возможные контраргументы слушателей и ответы на них.** Это особенно важно, если после выступления предполагается провести дискуссию.

“Аргументы, эффективные на научном симпозиуме, не будут работать в школьной или студенческой аудитории”.

Учитывайте, что слушатель лишь 7% информации получает через слова, 38% информации передается через вокальный канал (голос, интонация, дикция), а 55% – через невербальный (поза, жесты, мимика). В течение выступления несколько раз повторите самые важные мысли и аргументы, но каждый раз другими словами. Внимательно следите за реакцией аудитории, поддерживайте обратную связь. Можете прямо уточнять: “Вы согласны?”, “Это всем понятно?” На основе полученных откликов на ходу корректируйте план речи. Обязательно сделайте яркое и запоминающееся заключение – нет ничего хуже, чем закончить свое выступление словами: “У меня все”.

## Аргументация в споре

Если есть возможность решить вопрос без споров, лучше его воспользоваться. Однако полностью избежать споров невозможно: к категории спора можно отнести около 30-40% всех коммуникативных ситуаций. Целью спора может быть поиск лучшего варианта решения вопроса, достижение компромисса, убеждение оппонента в правильности вашей точки зрения, завоевание симпатий аудитории. Бывают даже споры ради спора. Если вы нацелены на конструктивный спор, ищите точки соприкосновения с оппонентом и всячески подчеркивайте их. Проявляйте уважение к противнику и гибкость. В то же время будьте готовы к тому, что противная сторона прибегнет к “запрещенным приемам”. Стремясь во что бы то ни стало добиться своего, спорщики нередко сознательно нарушают правила логики, лгут, подтасовывают факты и переходят на личности. Чтобы этого не произошло, нужно заранее договориться не перебивать и не оскорблять друг друга. Если ваш оппонент нарушит “правила игры”, укажите ему на это или просто прекратите диалог.

“Конец выступления должен быть самым ярким, энергетически насыщенным, на пределе эмоций”.

Споря, мы, во-первых, утверждаем свою точку зрения и, во-вторых, отрицаем точку зрения оппонента. Помимо методики “прямого утверждения”, когда мы просто излагаем свои доводы один за другим, есть более сложные тактики:

- **“Бремя доказывания”.** Переложите груз доказывания на плечи оппонента. Опровергать всегда легче, чем доказывать: ломать – не строить. Скажите оппоненту: “Докажите, что я неправ!” и приступайте к опровержению его контраргументов.
- **“Инициатива в споре”.** Перехватите инициативу. Сами приводите доводы против своей точки зрения и тут же блестяще разбивайте их: “Мне могут сказать, что я забыл о моральной стороне вопроса. Отвечаю...”
- **“Искренняя позиция”.** Этот метод действует лишь в доброжелательных и образованных аудиториях. Скажите: “Да, в моей позиции есть минусы. Но все-таки...” Это поможет вам создать имидж искреннего, открытого человека.
- **“Кунктация”** (от лат. “промедление”). Дайте высказаться оппоненту, выясните сильные и слабые стороны его позиции – и неожиданно выложите свой главный аргумент.

“Любое общее согласие не только позитивно сказывается на психологическом климате дискуссии, спора, полемики, но и позволяет сдвинуть их с мертвой точки, направив в нужное русло, и на основе этого отстоять свое собственное воззрение”.

Опровергая позиции оппонента, вы можете помимо “прямого отрицания”, когда один за другим разбираются все доводы противника, использовать и другие приемы:

- **Тактика противоречий.** Покажите, что доводы оппонента противоречат друг другу.
- **Тактика следствий.** Продемонстрируйте, что из доводов оппонента отнюдь не вытекает тот тезис, который он силится доказать.
- **Критика примеров.** Сосредоточьте свою критику не на самих доводах соперника, а “на поддержках и примерах”, которые он приводит в их подкрепление.
- **Тактика приведения “большого” контраргумента в ответ на “меньший” аргумент.** Не опровергайте довод оппонента, а приведите свой, более весомый.
- **Демонстрация неубедительности.** Когда оппонент исчерпает весь запас доводов, заявите: “Я проанализировал все, что вы сейчас говорили... Скажу прямо: вы меня не убедили!”. Само это заявление деморализует противника. А если вы еще и объясните, почему его позиция неубедительна, это будет полной победой.
- **Бумеранг.** Обратите аргумент оппонента против него самого: “Как вы можете есть мясо животных?” – “А как вы можете носить одежду из их кожи?”
- **Поиск уязвимого места.** Найдите самый слабый довод в арсенале соперника и весь удар направьте именно по нему.
- **Невозможность реализации.** Скажите, что идея оппонента неплоха, но воплотить ее в жизнь невозможно (или она не оправдывает те жертвы, которые нужно принести).
- **Доведение до абсурда.** Доведите идею соперника до абсурда: “Больше свободы детям!” – “Да, свободы совать пальцы в розетку!”
- **Философская тактика.** Критикуйте не саму идею оппонента, а ту систему ценностей, которая за ней стоит.
- **Рефрейминг.** Предложите оппоненту взглянуть на ситуацию по-новому: “Да, вы правы, этот проект дороже, но зато...”

## Аргументация в сфере продаж

В сфере продаж можно говорить об аргументации предложения и аргументации цены. Аргументация предложения строится на основе потребностей клиента, которые вы должны максимально полно выявить в ходе общения. Демонстрируя достоинства своего предложения, рассказывайте клиенту о тех потребностях, которые может удовлетворить только ваш продукт. Говорите ему только то, что он хочет услышать. Если ему нужна отсрочка платежа, сообщите ему о предоставляемой отсрочке, а не о наградах, которые получило ваше изделие на международной выставке. По желанию клиента можно провести сравнение тех потребностей, которые удовлетворяет только ваш продукт или только продукт конкурентов, и доказать, что первая группа потребностей значительнее.

“При разговоре с неприятным [нам] собеседником у нас подсознательно возникает желание вступить с ним в конфронтацию, в спор, противодействие, какими бы сильными и доказанными ни были его аргументы”.

При аргументации цены внимательно относитесь к выбору слов. Ваши цены – не “самые низкие” в городе, а самые “привлекательные”, “доступные” или “выгодные”. При необходимости “цена” может стать “вложением” или “инвестицией”. Можно применить “метод сэндвича”. Пусть цена будет подобна кусочку сыра между двумя ломтями хлеба – позитивными факторами: “Инвестиции вашей компании в новую систему программного обеспечения (первый слой) составят NN рублей (начинка), что, безусловно, позволит вам выйти на абсолютно новый уровень производительности (второй слой)”.

“Продажа – это ни в коем случае не полемика или дебаты. Контраргументация в бытовом споре и в продажах отличается концептуально”.

Владение аргументацией поможет и на стадии работы с возражениями. В каждой сфере бизнеса есть своя “горячая десятка” возражений. Составьте для себя список этих возражений и обдумайте – а лучше запишите – контраргумент для каждого из них. По статистике, более 80% возражений – ложные, то есть отговорки, за которыми прячется реальная причина отказа купить товар. Часто клиент возражает, чтобы просто выиграть время. Преодолевать возражения поможет “метод весов”: на одну чашу положите возражения, а на другую – преимущества товара. Преимущества должны перевесить. Еще один метод – с помощью вопросов заставить самого клиента ответить на свои возражения.

## Аргументация в рекламе

В рекламе обычно невозможно воспроизвести всю логическую цепочку, ведущую от доводов к доказываемому тезису. Используемые в рекламе аргументы должны быть максимально простыми и лаконичными, но в то же время образными, привлекающими внимание, запоминающимися. В зависимости от рекламируемого товара допустимо использование как рациональных, так и эмоциональных аргументов, хотя, как правило, эмоциональные аргументы в рекламе более эффективны. Правда, как выяснили специальные исследования, на аудиторию с высшим образованием сильное воздействие оказывает рациональная аргументация, причем содержащая аргументы и “за”, и “против” рекламируемого предложения (как, например, в слогане Межрегионального почтового банка: “Не Швейцария. А все равно надежно”).

“Молчание – один из наиболее труднопроверяемых аргументов”. (Генри Уиллер Шоу).

К числу рациональных аргументов относятся указания на потребительские преимущества продукта или экономическую выгоду, свидетельства довольных потребителей. Эмоциональная аргументация апеллирует к таким ценностям, как здоровье, безопасность, комфорт, благополучие, дружба. Особенно важна эмоциональная реклама, когда потребности целевой аудитории четко не определены – тогда просто нет другого выхода, как обратиться к фундаментальным человеческим ценностям. Одним из действенных приемов эмоциональной рекламы является юмор. Кроме того, в рекламе отдельных групп товаров, таких как парфюмерия, алкогольные напитки, табачные изделия, товары категории премиум-класса, лучше использовать только эмоциональные аргументы.

## Об авторе

**Никита Непряхин** – бизнес-тренер, ведущий тренингов по ораторскому искусству, публичным выступлениям, коммуникативным техникам и аргументации, автор книги “Тни свою линию. Приемы эффективной коммуникации”.

---

---