



**я знаю, что
тебе сказать**

ВЛАДИСЛАВ ЯХТЧЕНКО

я знаю, что тебе сказать

**как убеждать,
а не манипулировать**

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2024

УДК 808.5
ББК 83.7
Я91

Weiße Rhetorik
Überzeugen statt manipulieren by Wladislaw Jachtchenko

© 2021 by Wilhelm Goldmann Verlag, a division
of Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,
München, Germany

Яхтченко, Владислав.
Я91 Я знаю, что тебе сказать : как убеждать, а не манипулировать / Владислав Яхтченко ; [перевод с немецкого Ю. В. Колпенко]. — Москва : Эксмо, 2024. — 288 с. — (Влияй и убеждай. Книги, которые помогут добиться своего).

ISBN 978-5-04-184288-8

Самый простой способ получить желаемое на переговорах — играть вчестную, считает автор этой книги. Владислав Яхтченко, бизнес-тренер по ораторскому искусству, автор бестселлера «Темное влияние», входит в ТОП-10 лучших докладчиков на мероприятиях TEDx-Redner. Он предлагает в любой коммуникации руководствоваться принципами «белой риторики», которые ведут не к разовой победе, а к долгосрочному сотрудничеству. Автор также делится целым арсеналом инструментов, чтобы вы научились быстро находить аргументы, слышать собеседника и задавать правильные вопросы.

УДК 808.5
ББК 83.7

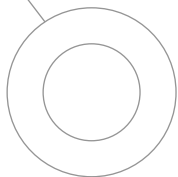
ISBN 978-5-04-184288-8

© Колпенко Ю. В., перевод на русский язык, 2024
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

Посвящается разуму

Содержание

Предисловие: белая риторика против темной риторики ...	9
Введение: почему так сложно убеждать людей?	11
1 Топ-10 навыков белой риторики на каждый день	14
2 Эмпатичная аргументация: четырехцветная модель ...	31
3 Десять лучших стилей аргументации	40
4 Как научиться внимательно слушать, не ожидая ответа	66
5 Грамотные вопросы – больше информации	73
6 Жесткий по делу, но мягкий к собеседнику.....	78
7 Не количество, а качество: лучшее – сначала	86
8 Десять запретов в споре.....	101
9 Три столпа белой риторики.....	112
10 Семь способов опровержения	166
11 Семь рекомендаций хорошему слушателю	208
12 33 важнейших типа вопросов.....	238
Заключение: как самосовершенствоваться без перерыва	285



Предисловие: белая риторика против темной риторики

Знай: чистая душа в своем
исканье смутном

Сознания истины полна!

Гете. Фауст

Существует два способа убеждения людей. Первый — открытый и честный, когда мы хотим понять собеседника, подобрать рациональные аргументы и вместе найти оптимальное решение в ходе честной дискуссии. Такой способ я называю *белой риторикой*. Однако у риторики есть и темная сторона: она проявляется, когда мы стремимся отстоять собственные интересы любой ценой, для чего прибегаем к псевдоаргументам, языковым уловкам и психологическим хитростям. В таких случаях мы порой осознанно, но чаще бессознательно ступаем на дорожку манипуляций, которую я называю *темной риторикой*.

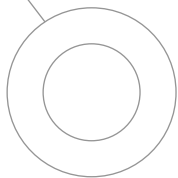
Почему же люди почти ежедневно пользуются манипуляциями вместо рационального убеждения? Потому что темная риторика быстрее приводит к цели: всего за пару минут человек успевает продемонстрировать свою позицию силы, оказать давление на собеседника, отделавшись полуправдой или усыпив его бдительность комплиментами. В сравнении с этим гораздо больше

времени уходит, чтобы слушать с эмпатией, продумывать целесообразные вопросы и приводить рациональные аргументы. На убеждение человека могут уйти часы, дни, месяцы и даже годы.

Путь белой риторики хоть и благороден, но тернист. Это доказывает и современная когнитивная психология. Так, лауреат Нобелевской премии Даниэль Канеман различает две системы мышления. *Медленное мышление* требует высокой когнитивной нагрузки и концентрации; к нему можно отнести белую риторику. Ему противопоставляется *быстрое мышление*, где бесчинствует темная риторика — автоматическая, быстрая и не требующая особых усилий. Так как мозг проводит большую часть времени в энергосберегающем режиме, мы в повседневной жизни принимаем решения быстро и без раздумий. Темная риторика с ее уловками представляет опасность для всех, кто привык вести разговор рассеянно и необдуманно. Если вы интересуетесь темной риторикой, которая задействует интуитивное и склонное к ошибкам быстрое мышление, рекомендую свою одноименную книгу на эту тему.

И все же я уверен, что большинство людей желают общаться искренне, спорить эффективнее и не приемлют «темных» приемов. Именно поэтому девиз этой книги: «*Убеждай, а не манипулируй!*»

По многочисленным коммуникативным тренингам я знаю, что многим не хватает именно повседневных инструментов, которые помогут подбирать отличные аргументы, научат слышать собеседника и задавать правильные вопросы. В этой книге речь пойдет не о благозвучной и манипулятивной риторике, а о честном искусстве речи, основанном на аргументах. Такая риторика поможет вам располагать собеседников к своим идеям на постоянной основе, не прибегая к заезженным советам по языку тела, голосу, харизме и успешной самопрезентации.



Введение: почему так сложно убеждать людей?

Все люди делятся на три типа: те, кто видят, те, кто видят, когда им покажешь, и те, кто не видят вообще.

Леонардо да Винчи

Искусство убеждать — не случайный навык, ему можно обучиться. Так считал и Эватл, отправившийся на обучение к лучшему ритору Древней Греции — Протагору. По договору Эватл был обязан заплатить учителю лишь в том случае, если выиграет судебный процесс.

Получив образование, мудрый ученик решил не участвовать в судах, то есть не выиграть ни единого процесса и не заплатить учителю ни монеты.

Мудрец Протагор был вне себя от ярости, подал на ученика в суд и обосновал свое требование так: *«Ему так или иначе придется заплатить! Если он выиграет дело, придется исполнить условия договора, а если же проиграет — отдать плату по приговору суда».*

Смышленный ученик ответил: *«Платить ни при каких обстоятельствах не буду. Мой проигрыш докажет несостоятельность обучения, и договоренность останется в силе. А если выиграю, суд освободит меня от этих обязательств».*

Кто же из них прав? Этот прекрасный античный парадокс демонстрирует, каким сложным может быть процесс убеждения, особенно когда двое на сто процентов уверены в своей правоте.

Действительно, всем нам нравится убеждать, но далеко не каждый готов убеждаться. В этом отношении людей можно разделить на три лагеря.

В первую группу входят люди, которые относятся к любой беседе как к соревнованию, их цель — одержать верх над соперниками. Даже лучшие аргументы в мире им нипочем: они попросту не могут или не хотят слышать и принимать наши мысли. Совершенно напрасно взывать к разуму в споре с такими людьми. К успеху в беседе с представителями этой группы может привести лишь темная риторика с ее тайными приемами.

Вторая группа людей — их даже не нужно убеждать, потому что они уже разделяют наши базовые ценности и мнения.

Но самую многочисленную третью группу составляют люди, которые хоть и не разделяют наше мировоззрение, но восприимчивы к хорошей аргументации. Их следует убеждать с помощью инструментов белой риторики. Как же этого добиться?

Убедительный коммуникатор обладает тремя основными навыками, которые составляют три столпа риторики и, к сожалению, не преподаются систематически ни в школах, ни в колледжах, ни в университетах.

- *Умение аргументировать* — способность рационально и логично строить свои мысли и приводить убедительные доводы.
- *Умение слушать* — способность точно улавливать мысли и чувства собеседника в разговоре.
- *Умение задавать вопросы* — способность формулировать грамотные вопросы в подходящих ситуациях, чтобы приблизиться к поставленной цели разговора.

Удастся ли вам переспорить собеседника без этих трех основополагающих коммуникативных навыков, зависит от текущей подготовки и от случая. Я постараюсь научить вас этим трем навыкам в систематической и практической форме, чтобы вы могли развить силу убеждения как в профессиональной, так и в личной жизни. В книге вы познакомитесь с новаторскими моделями аргументации, оригинальными концепциями слушания и самыми продуманными техниками постановки вопросов.

Мы сразу начнем с раздела «Топ-10 навыков белой риторики на каждый день». В частности, вы узнаете, почему хорошие аргументы ВЛЕКУТ, почему их следует подбирать в соответствии с типом личности собеседника, в чем заключаются десять уровней слушания и как с помощью продуманных вопросов можно управлять собеседником, сообщать ему информацию и пробуждать его интерес. Затем мы рассмотрим особенности трех столпов белой риторики, которые позволяют последовательно убеждать людей без манипуляций с помощью силы слова.

Не обязательно читать главы книги по порядку. Вы можете открывать наиболее интересные для вас разделы. Впрочем, довольно вступительных слов!

Поехали!



1

Топ-10 навыков белой риторики на каждый день

Легче расщепить атом, чем преодолеть предрассудок.

Альберт Эйнштейн

Каждый день мы общаемся с разными людьми на самые разные темы. И хотя искусству убеждать можно научиться, думаю, вы согласитесь, что процесс убеждения бывает совсем нелегким. Люди подвержены предрассудкам, эмоционально реагируют на возражения, и часто у них нет ни времени, ни желания вникать в аргументы.

Руководствуясь тремя столпами белой риторики, вы научитесь экологично убеждать собеседников в повседневной жизни. *Умение аргументировать* (столп 1), *слушать* (столп 2) и *задавать вопросы* (столп 3) — это непревзойденная тройка, которая поможет влиять на мнение других людей честно и прозрачно.

В этом разделе вы получите краткое представление о важнейших инструментах риторики. А подробнее мы разберем их во втором разделе, в главах о трех столпах.

Топ-10 навыков

- Аргументы ВЛЕКУТ: схема SEXIER (стр. 23).
- Эмпатичная аргументация: четырехцветная модель (стр. 43).
- Десять лучших стилей аргументации (стр. 54).

- Как внимательно слушать, не ожидая ответа (стр. 86).
- Грамотные вопросы — больше информации (стр. 95).
- Жесткий по делу, но мягкий к собеседнику (стр. 101).
- Не количество, а качество: лучшее — сначала (стр. 111).
- Препятствия для убеждения (стр. 116).
- Десять запретов в споре (стр. 130).
- На границе темной риторики (стр. 139).

Скажу сразу: на протяжении тысячелетий важнейшим рациональным средством убеждения остается аргумент. Как привести хороший аргумент? Из каких элементов он состоит? Я покажу модель аргументации, которую вы точно не забудете.

Аргументы ВЛЕКУТ: схема SEXIER

Тот, у кого есть *зачем* жить,
выдержит любое *как*.

Фридрих Ницше

В конце этого раздела вы узнаете, почему не стоит жениться! Заинтригованы? Тогда присоединяйтесь к дискуссии, надеюсь, она увлечет вас самым неожиданным образом! Бесспорно, важнейшее средство убеждения белой риторики — это аргумент, которым мы сообщаем оппоненту логичные причины, объясняющие правильность и важность утверждения.

Когда я спрашиваю на семинарах, из чего состоит хороший аргумент, все, как правило, поначалу пожимают плечами. Затем два-три смельчака решаются назвать факты, причины, примеры, объяснения, сравнения, фигуры речи, эмпатию и другие замечательные понятия, но уверенного ответа об истинной анатомии аргумента не дает ни один участник. Это поразительно,