

## ГЛАВА 2

# ДЕМОНСТРАЦИЯ УВЕРЕННОСТИ

Вспоминая об известных ораторах, люди, как правило, в первую очередь называют вовсе не Дональда Трампа. Одним из величайших ораторов всех времен и народов считают римского государственного деятеля Цицерона. Публичное выступление он полагал наивысшей формой интеллектуальной работы. Цицерон утверждал, что хорошие ораторы должны красноречиво излагать мудрые мысли и при этом вести себя достойно и сдержанно. Помимо него четкостью мысли, логикой и мудрыми, хорошо аргументированными высказываниями славились Авраам Линкольн и Уинстон Черчилль.

Трампа едва ли можно поставить в один ряд с ними. Его предложения обычно неуклюжие с точки зрения грамматики и порядка слов, в них присутствует тавтология, а образы и слова подобраны самые примитивные. Обратим внимание на его заявления, сделанные во время президентской кампании. «Я бы построил стену больше, никто лучше меня не строит стены, и, поверьте, я построю ее очень недорого», — сказал на тот момент кандидат в президенты. И продолжил: «Наша страна в большой беде. У нас нет побед. У нас были победы, но теперь их нет. Когда в последний раз кто-нибудь видел, как мы заключаем выгодный для нас торговый договор, например с Китаем? Я буду побеждать Китай. Всегда».

Неудивительно, что его речь повсеместно высмеивали. Журнал Time назвал ее пустой, люди критиковали лидера за намеренно упрощенные фразы, а некоторые и вовсе сочли слова политика

обычной болтовней. Однако менее чем через год Трамп стал президентом Соединенных Штатов.

Стиль его публичных выступлений далек от того, который принято называть выразительным и красноречивым. Его непоследовательная, часто бессвязная речь не содержит мудрых мыслей, она почти всегда излишне эмоциональна, изобилует долгими паузами, а также рядом неточностей. Трампа можно любить или ненавидеть, но нельзя не признать, что он отлично умеет донести до аудитории желаемую мысль. Он убеждает, навязывает, предоставляя удивительно понятную мотивацию, которая и побуждает людей к действию.

Но как же ему это удастся? Для понимания того, по какой причине речь Трампа оказывает желаемый эффект, надо перенестись в одно место. Это небольшой зал судебных заседаний в округе Дарем, штат Северная Каролина.

## УВЕРЕННОСТЬ В РЕЧИ

Даже если вы никогда не бывали в зале суда, наверняка видели его по телевизору. Защитники и обвиняемые занимают места за длинными столами. Свидетели приносят присягу, обязуясь говорить правду, только правду и ничего, кроме правды. Судья в черной мантии за столом на кафедре руководит процессом.

Зал суда — одно из мест, где формулировки имеют чрезвычайно большое значение. Вернуться в прошлое невозможно, поэтому случившееся передается словами. С их помощью рассказывают о том, что и как происходило, кто и что совершил, где в определенное время находился обвиняемый или свидетель. Слова определяют степень вины и невиновности. От них зависит, кто отправится за решетку, а кто получит свободу прямо в зале суда. Кто будет нести ответственность, кто нет.

В начале 1980-х антрополог Уильям О'Барр задался вопросом, может ли стиль речи повлиять на юридические выводы<sup>1</sup>.

Интонации, то, как произносится предложение, оказывают не меньшее влияние, чем сами слова. Распространено мнение, что самое главное — это смысл сказанного. Разумеется, показания свидетелей или доводы адвоката влияют на решение присяжных, но лишь потому, что это значимые факты. В конце концов, правовая система должна быть объективной и беспристрастной.

О'Барр задался вопросом, может ли утверждение быть ошибочным. Его интересовало, способны ли вариации стиля повлиять на восприятие людей и на принимаемые ими решения. Способны ли разные слова, которые употребляют свидетели, повлиять на оценку их показаний или на общее решение присяжных по делу.

Итак, летом одного года на протяжении десяти недель ученый и его помощники наблюдали и записывали на пленку судебные заседания. Процессы по мелким и серьезным преступлениям, а также по всевозможным правонарушениям — всего более ста пятидесяти часов выступлений. Затем исследователи прослушали записи и обработали сказанное.

О'Барр провел анализ, и некоторые вещи сразу же бросились ему в глаза. Судьи, юристы и эксперты говорили не так, как обычные люди, например свидетели или подсудимые. Конечно, прежде всего это происходило потому, что профессионалы использовали в речи юридические термины и выражения, такие как «хабеас корпус»\* и «ин пари деликто»\*\*, но основная разница состояла в другом.

Судьи, юристы и эксперты не использовали официальный стиль языка, реже употребляли слова «пожалуйста», «да, сэр» и тому подобное, также в их речи было меньше междометий и слов-паразитов («э-э-э», «хм» и «мм» и так далее), но больше высказываний, выражающих уверенность («это точно», «как известно»). Они не старались быть осторожными в речи, избегали слов, указывающих на неуверенность или колебания («может»

---

\* Институт уголовно-процессуального права. *Прим. ред.*

\*\* Иначе «доктрина чистых рук»: человек не может подать иск против другого, если сам совершил подобное правонарушение. *Прим. ред.*

или «кажется»), реже заканчивали предложения вопросом («Вот так все было, верно?» или «Он был в комнате, так ведь?»).

Частично причиной такого поведения могла быть сама ситуация. Например, подсудимый, который ожидает приговора, может надеяться, что вежливое и примерное поведение повлияет на судей и смягчит вердикт. Заседание для участников процесса — судей, адвокатов и экспертов — дело привычное, поэтому неудивительно, что они нервничают меньше свидетелей. Некоторые особенности языка были обусловлены ролью человека в процессе и его опытом, однако О’Барр задался вопросом: может, все куда серьезнее? Способны ли эти различия, кажущиеся неважными, все же *влиять* на судей и выносимое ими решение?

Чтобы установить истину, исследователь провел эксперимент с участием нескольких коллег<sup>2</sup>. Они взяли показания одной свидетельницы по некоторому уголовному делу и попросили нескольких добровольцев зафиксировать разницу в двух версиях показаний этого человека. Факты использовались одинаковые, отличались только формулировки — слова, используемые для изложения фактов. В одной версии свидетельница говорила так, как говорят профессионалы (судьи, юристы, эксперты), в другой — как обычные люди.

Например, на вопрос адвоката «Как долго вы находились там до приезда скорой?» свидетельница дала следующие ответы. Как профессионал: «Двадцать минут. Достаточно долго для оказания помощи миссис Дэвис». Как обычный человек: «О, кажется, около двадцати минут. Довольно долго, моя подруга миссис Дэвис уже успела с моей помощью прийти в себя».

Затем в том же ключе женщина ответила на следующий вопрос: «Вы понимаете, как выйти из сложной ситуации?» «Профессионал» ответил: «Да». Свидетельница, говорившая как обычный человек, сказала: «Да, полагаю, что да».

Для того чтобы понять, оказывает ли выбранный способ донесения информации влияние на выводы слушателей, исследователи дали прослушать записи разным людям и просили их вынести

вердикт, подобно суду присяжных. Кроме того, этих людей попросили высказать свои суждения о свидетельнице и указать, следует ли ответчику возместить убытки истцу — и если да, то в каком размере.

Как и предполагал О'Барр, разница в формулировках изменила восприятие информации и личности свидетельницы. Когда женщина говорила как профессионал, она казалась более заслуживающей доверия. Слушавшие ее показания люди сочли ее более убедительной и компетентной и решили, что сказанному ей можно верить.

Это также повлияло и на вердикт. Несмотря на то что факты оставались неизменными, после прослушивания показаний свидетельницы, говорившей как профессионал, участники эксперимента пришли к выводу, что истец заслужил повышение компенсации на несколько тысяч.

О'Барр наглядно показал, как уверенность в речи влияет на результат.

С тех пор ученые помогли в значительной степени увеличить силу воздействия речи, хотя суть этой идеи не изменилась. Люди, которые говорят уверенно, кажутся сильными, компетентными и разбирающимися в предмете, о котором идет речь. Это повышает их шансы быть услышанными аудиторией и повлиять на ее мнение<sup>3</sup>.

Трамп всегда говорит уверенно, все лидеры движений и партий говорят уверенно, основатели стартапов — по крайней мере, те, кто обладает харизмой, — тоже говорят уверенно. Они излагают свое видение или идею, предлагают необычный взгляд на вещи или новую идеологию и кажутся людям настолько убедительными, что их поддерживают, с ними соглашаются. Разве может быть иначе, если они так уверены в правильности того, о чем рассказывают?

У людей нет врожденных ораторских навыков. Этому можно научиться. Вот четыре способа сделать речь более уверенной:

- 1) не осторожничать в высказываниях;
- 2) не сомневаться;
- 3) говорить о прошлом в настоящем времени;
- 4) знать, когда можно выразить сомнение.

## НЕ ОСТОРОЖНИЧАЙТЕ В ВЫСКАЗЫВАНИЯХ

В 2004 году исследователи провели эксперимент, целью которого было выбрать финансового консультанта<sup>4</sup>. Участникам предлагали представить, будто они унаследовали крупную сумму денег и теперь им нужен специалист, который поможет их инвестировать. Часть друзей рекомендовала им консультанта А, другая — Б, поэтому было решено провести конкурс, чтобы помочь людям сделать выбор.

Каждому консультанту предлагалось оценить вероятность того, что через три месяца приобретенные акции вырастут в цене. Предполагалось, что участники сверят оценки с фактическим положением дел на бирже и наймут консультанта, чьи прогнозы устроят их больше. Так, претендент А заявил, что существует вероятность в семьдесят шесть процентов, что акции определенной компании вырастут в цене, и в итоге они выросли. Претендент Б прогнозировал рост акций на девяносто три процента и тоже оказался прав.

Прежде чем принять решение о найме на работу, участники эксперимента проанализировали десятки прогнозов по каждой компании. Оба консультанта оказались точны в своих оценках, каждый был прав в пятидесяти процентах случаев и в пятидесяти ошибся.

Однако участникам не было известно, что между претендентами есть существенная разница. Правы были оба, но второй был более радикальным в своих оценках. В то время как коллега давал не более семидесяти шести процентов на то, что акции подорожают, он уверял, что процент выше — девяносто три. Более сдержанный консультант оценивал вероятность падения котировок в восемнадцать процентов, а другой — в три процента.

Можно было предположить, что участники выберут консультанта более осторожного в прогнозах, сочтя их более обдуманными. Учитывая неопределенность положения, более осторожные оценки выглядели предпочтительнее.

Но результат оказался иным. Три четверти участников эксперимента предпочли человека более смелого в оценках. Им хотелось слушать советы того, кто транслировал бóльшую уверенность, пусть порой и ни на чем не основанную, ведь цифры были завышены, учитывая реальное положение дел на рынке акций. Причина вновь заключалась в присутствующей в речи уверенности.

Неважно, выбираете ли вы финансового консультанта, слушаете свидетеля или предвыборную речь президента, вы будете испытывать симпатию к тому, кто говорит уверенно. Такие люди, кажется, совершенно не сомневаются в собственной правоте вне зависимости от того, что говорят.

Человеку свойственно считать, что прав тот, кто говорит уверенно. Кто же из двух консультантов справится с работой лучше? Заранее это сложно определить, ведь ошибиться может каждый, даже самый уверенный в себе. В конце концов, это лишь видимость.

Прогноз финансовых консультантов был дан в процентном выражении. Они сходились во мнении, что акции вырастут, однако в манере их речи присутствовала разная степень уверенности. Утверждение, что прогноз сбудется с вероятностью девяносто три процента, выглядит в глазах людей более правдоподобным, чем прогноз вероятности в семьдесят шесть процентов.

Иногда функцию цифр могут выполнять слова. Если человек скажет, что сегодня *точно* будет дождь, мы оценим вероятность этого если не в сто процентов, то выше девяноста пяти. Заявление о том, что дождь *вполне вероятен*, позволяет немного скорректировать цифры — близко к девяноста пяти процентам, но не выше. Слова «может быть» и «вероятно» предполагают возможность не выше семидесяти процентов. «Возможно» снижает ее до пятидесяти, а «маловероятно» делает еще меньше. Если вы услышите, что *вероятность дождя небольшая*, то, скорее всего, сочтете ее равной нулю.

Можно сделать вывод, что такие слова используются не только для предсказания, но и для того, чтобы оказать влияние

на действия. Если кто-то скажет, что дождь *обязательно* будет, вы, скорее всего, возьмете с собой зонт и поступите так же, услышав, что дождь будет *точно* или *вполне вероятно*. Узнав, что дождь *возможен* или *маловероятен*, мы едва ли примем те же меры, чтобы не промокнуть. Мы сочтем, что вероятность осадков крайне низкая и, скорее всего, оставим зонт дома.

Как и в случае с финансовыми консультантами, при описании погоды вышеуказанные слова влияют на то, насколько надежным нам кажется прогноз. Использование слов «несомненно», «точно», «безусловно» свидетельствует о высокой степени уверенности. Оратор транслирует полную уверенность в том, что событие произойдет. Дождь пойдет обязательно, иначе и быть не может. В то же время слова «может быть» и «вероятно» указывают на склонность говорящего быть осторожным в высказываниях, на его колебания и нерешительность, на его стремление использовать двусмысленные фразы. То же самое относится к таким словам, как «полагать», «строить догадки», «допускать».

Примеры слов, указывающих на склонность к осторожности		
Может	По моему мнению	Несколько
Могло бы	Думаю	Отчасти
Кажется	Полагаю	Около
Наверное	Можно догадываться	Приблизительно
Возможно	Допускаю	В целом
Похоже	Пожалуй	Немного

Присущая человеку нерешительность может сказываться не только на том, как он оценивает вероятность чего-либо. То же касается и выражения количества («У меня было *около* трех месяцев») и осторожности по поводу того, как его мнение будет воспринято («*Как мне кажется*, это не стоит таких денег»).



Признаком нерешительности и осторожности в высказываниях служит частое использование таких слов, как «примерно», «возможно», «полагаю», «в целом», «отчасти», «может быть», «предположительно», «редко» или «обычно». Тем или иным способом, но они транслируют неуверенность.

Все мы время от времени проявляем это качество. Обращаем внимание на то, что, *возможно*, сработает, на решение, которое, *может быть*, станет эффективным, на альтернативный путь, который, *как мы допускаем*, будет продуктивнее. Мы *предполагаем*, что именно этот вариант или способ действия окажется лучше, или же говорим, что, *по нашему мнению*, стоит попробовать что-то еще. Мы не осознаем, что такой стиль речи может подорвать доверие к нам, снизить наше влияние, хотя сами делаем все, чтобы это случилось. Мы высказываем свое мнение, не будучи уверенными в том, что нашим идеям и рекомендациям стоит следовать.

Мы с коллегами задавали людям вопрос, как велика вероятность того, что они последуют совету осторожного в высказываниях и нерешительного человека. Оказалось, что они с меньшей вероятностью купят рекомендуемую им вещь или поступят так, как он советовал. Нерешительная манера речи может указывать на сомнения в собственной правоте. Кажется, что говорящий сам не уверен в том, что его совет будет правильным и уместным, ресторан — лучшим, а машину действительно пора чинить.

Конечно, осторожность в высказываниях иногда может оказаться полезной — например, она дает понять, что этому человеку лучше не доверять. Если коллега не уверен в том, что его решения верные, зачем вы будете помогать ему убеждать руководство? Если ресторан может оказаться вовсе не лучшим, не поесть ли вам в другом месте? Если механик не уверен, что двигатель надо ремонтировать, может, стоит обратиться к его коллеге или вообще найти другой сервис?

Вышесказанное совсем не означает, что нужно пресекать все уклончивые утверждения, но нам определенно стоит следить

за тем, когда мы так говорим. Подобный стиль речи применим в тех случаях, когда мы хотим обратить внимание на то, что не уверены в правильности собственного утверждения или что результат видится нам неясным. Если вы действуете намеренно для достижения этой цели, тактика верна.

Однако нередко мы ведем себя нерешительно, не осознавая этого. Мы настолько привыкли к нечетким формулировкам, что говорим таким образом все чаще, а это большая ошибка. Мы не замечаем, как часто начинаем речь с «я думаю», «по моему мнению» или «мне кажется». Подобные вводные конструкции порой бывают полезны, но нередко делают наши сомнения в сказанном излишне явными. Например, вы произносите: «Она отличный работник» или «Мы должны это сделать», и слушателям ясно, что это ваше глубокое убеждение. Вы его высказали прямо и четко. Но стоит начать предложение со слов «мне кажется» или «я думаю», и степень вашего влияния на аудиторию снизится\*.

Для того чтобы всегда казаться уверенным в себе, избегайте осторожных высказываний. Таков стиль Дональда Трампа. Он говорит так, будто сказанное однозначно и верно. Этот эффект достигается словами «безусловно», «разумеется», «бесспорно» — они устраняют любые сомнения. Сказанное *недвузначно*, доказательство *неопровержимо*, ответ *бесспорен* — это всем известно,

---

\* В тех случаях, когда вы используете расплывчатые формулировки и неуверенность намеренно, делайте это правильно. В предложение «Кажется, это должно сработать» добавьте личной причастности, скажите: «Мне кажется, это должно сработать». Эта фраза звучит более выигрышно. Она говорит о том, что вы видите неопределенность и не скрываете ее. Важное значение также имеет то, где расположены вводные слова или слова — индикаторы неуверенности и сомнений. Например, для большего эффекта лучше поставить их в начало предложения («Я думаю, так будет лучше»), а не в конец («Так будет лучше, я думаю»). Расположение этих слов в начале фразы свидетельствует о том, что вы готовы высказать свое мнение, хотя не очень уверены в своей правоте, что и не скрываете. Если же вы поставите слова, которые указывают на вашу неуверенность, в конец, то сделаете и себя, и свое мнение еще менее достойными доверия.

это даст гарантированный результат, и это именно то, что необходимо прямо сейчас. Такой стиль не просто сигнализирует об уверенности оратора. Он доказывает, что это на сто десять процентов так и есть, и повышает вероятность того, что люди пойдут за человеком и будут делать то, что он предлагает<sup>5</sup>.

Примеры слов — сигналов уверенности		
Определенно	Гарантированно	Недвусмысленно
Очевидно	Неопровержимо	Бесспорно
Ясно	Безусловно	Обязательно
Неоспоримо	Постоянно	Всякий раз

## НЕ СОМНЕВАЙТЕСЬ

Осторожность и нерешительность делают людей менее уверенными в себе, снижают их влияние на аудиторию и сводят на нет эффект убеждения. Однако существует нечто приносящее еще больше вреда — сомнения и колебания.

Линдси Сэмюэлс — менеджер сорока лет — задалась целью разобраться в том, как улучшить собственную презентацию. Она проводила почти дюжину презентаций в неделю — для клиентов, реальных и потенциальных, а также для сотрудников компании и руководства. Удивительно, но порой ей не удавалось произвести желаемое впечатление на аудиторию. Часто люди прислушивались к рекомендациям, но еще чаще не обращали на них внимания и продолжали действовать как привыкли, хотя Линдси была уверена в том, что предлагаемый ею способ значительно лучше.

Она хотела стать более убедительной и привлечь больше клиентов, поэтому мы решили разобрать ее случай и проанализировать, что она делала правильно, а что ей следовало изменить и улучшить.

Для начала я попросил Линдси показать набор используемых в презентациях слайдов. Никаких проблем не нашел. Формулировки на слайдах были четкими, не лишены конкретики и по-деловому краткими. Девушка верно использовала аналогии, чтобы сделать сложные идеи более понятными. В целом слайды отлично работали.

Затем я попросил разрешения послушать, как Линдси излагает материал. Пандемия ковида была в самом разгаре, поэтому наши встречи проходили в онлайн-формате. Из ее выступления мне сразу стало понятно, что существуют проблемы и что их надо найти. Предлагаемая моей собеседницей идея сама по себе была хороша и продуманна, но что-то в манере речи девушки шло во вред эффективности. Однако я не сразу понял, что именно.

Я записал речь Линдси и потом прослушивал ее снова и снова. Я отмечал, как менялись интонации вместе со слайдами, но никак не мог понять, почему результат далек от задуманного.

В этот момент вышло обновление программы, которую мы использовали для онлайн-встреч, и появились новые функции. Среди них были дополнительные способы проводить опросы и рисовать на экране, а также возможность включить субтитры. Клиент мог получить не только аудиозапись каждого разговора, но и его расшифровку в текстовом формате.

Я решил поделиться этими материалами с клиентами, рассудив, что они могут быть полезны. Большинству людей легче воспринимать информацию зрительно, нежели на слух, но самое большое впечатление чтение расшифровки произвело на Линдси. «Неужели я так говорю?» — спрашивала она с удивлением. Я ответил, что не совсем понимаю ее удивление, и через десять минут она прислала мне текстовую версию, из которой стало понятно, как часто моя клиентка употребляет междометия и слова-паразиты «ах», «хм» или «э-э-э». Так новая функция в программе помогла решить проблему.

Несколько последующих недель Линдси работала над изменением манеры речи и пыталась избавиться от слов — индикаторов

неуверенности и сомнений. Она отработывала фразы заранее, готовила ответы на предполагаемые вопросы и делала паузы, когда это было необходимо, чтобы повернуть разговор в нужное русло.

Надо сказать, у Линдси все получилось. Она убрала из речи все «хм» и «э-э-э», отчего та стала более четкой, а сама выступающая выглядела более уверенной в себе. В следующем месяце ей удалось привлечь на треть больше клиентов. Сокращение числа ненужных слов помогло Линдси стать отличным оратором.

В повседневной речи многие из нас довольно часто употребляют «э-э-э», «эм-м-м», «мм» и тому подобное. Это называется вербальным тиком. Мы так поступаем, когда собираемся с мыслями или размышляем, что сказать дальше. Это своего рода костыль, на который можно опереться. Если междометия и слова-паразиты встречаются в речи нечасто, в этом нет ничего страшного, однако при постоянном использовании они могут помешать вам взглянуть человеком, уверенным в своих словах\*.

Представьте, что некто начинает презентацию следующим образом: «Я... хм... вот что... эм... хотел сказать, и это очень важно». Сочли бы вы значимым то, что сейчас прозвучит? Покажется ли вам такой оратор уверенным в себе и уравновешенным или же встревоженным и неподготовленным? Станете ли вы следовать его рекомендациям? Скорее всего, нет.

Действительно, исследования показали, что сомнения и колебания вредят сильнее, чем осторожность в высказываниях. Люди кажутся не заслуживающими доверия и некомпетентными, у них меньше шансов донести до аудитории свои мысли<sup>6</sup>. Употребление «э-э-э», «хм» и тому подобного создает у слушателей впечатление, будто оратор не знает, что сказать, не разбирается в предмете и не может считаться специалистом в своей области.

Стиль речи имеет даже большее значение, чем должность или ученая степень. Студенты, принимающие участие в одном

---

\* Такие слова и выражения, как «например», «знаете ли», «я хотел сказать», «окей», «итак», часто действуют на слушателя похожим образом.

эксперименте, прослушивали запись вступительных комментариев перед началом лекций<sup>7</sup>. Исследователи задались целью выяснить, как язык способствует формированию общего впечатления. Поэтому одной группе студентов предложили прослушать запись, где в речи лектора присутствовали неуверенность и сомнения, к тому же он пять-семь раз произносил междометия «э-э-э», «хм», «мм». Другой группе, напротив, поставили запись лектора, говорившего четко и уверенно. Текст в обоих случаях был одинаковым.

Кроме того, ученые хотели выяснить, что, помимо стиля изложения информации, может повлиять на то, как студенты оценивают лектора. По этой причине одной группе участников назвали должность лектора — профессор, — а другой сообщили, что он всего лишь ассистент преподавателя.

Мы склонны считать, что статус человека, выступающего перед аудиторией, имеет большое значение. Например, мы уверены, что коллектив будет внимательнее слушать начальника, нежели подчиненного. Одна и та же идея будет принята лучше, если ее представит человек с более высоким статусом или ученой степенью. Отчасти это верно. Положение человека играет важную роль. Но не всегда. Студенты, например, считали, что слушают лектора с высокой ученой степенью, потому что он уверенно и динамично представляет материал. Информация виделась им более важной.

Сложно слушать человека, который не уверен в том, что говорит, постоянно колеблется и сомневается. Его интеллект и квалификацию подвергают сомнению. Слушатели делают вывод, что его статус ниже, вне зависимости от его реальной ученой степени. Можно сказать, что человек с низким статусом, который говорит уверенно, воспринимается более позитивно, чем человек, занимающий высокое положение, но постоянно сомневающийся в себе. Стиль речи важнее ученой степени.

Итак, не стоит сомневаться и вести себя нерешительно. Один или два «э-э-э» или «хм» — это еще не провал. Слушатель может решить, что вы тщательно обдумываете следующую фразу. Однако слишком большое число таких слов снижает доверие

к говорящему. Кажется, что он сомневается в собственных заключениях, а потому и люди не склонны ему доверять\*.

Мы часто используем слова-паразиты, чтобы заполнить вынужденные паузы, и продолжаем говорить только тогда, когда понимаем, что хотим донести до слушателя. Вот поэтому мы вставляем в речь «э-э-э», «хм», «мм». По этой причине подобные междометия часто называют *заполнителями*.

Тем не менее паузы, сделанные перед началом предложения, помогают повысить степень доверия. Мы получаем время на раздумья и выглядим более компетентными. У пауз есть и другие преимущества. Исследования, которые мы проводили вместе с моими коллегами, продемонстрировали, что пауза в речи меняет восприятие оратора на более позитивное. Она дает аудитории возможность не только обдумать услышанное, но и коротко ответить, например согласием («да», «угу», «окей»). Как следствие, о выступающем создается хорошее впечатление.

Вместо использования слов-паразитов возьмите секундную паузу. Вашу речь воспримут лучше и с большей вероятностью последуют вашим советам.

Итак, исследования на тему сомнений, неуверенности и колебаний в речи позволили сделать четкие выводы. Если вам предстоит провести большую презентацию или выступить с коммерческим предложением, замените фразы и слова, свидетельствующие о вашей неуверенности, теми, что транслируют уверенность и компетентность. Когда человек говорит, что решение *очевидно*, а результаты *несомненны*, он создает о себе благоприятное впечатление. Это предполагает, что он не просто высказывает свое мнение, а доносит до аудитории важную истину, и ему с большей вероятностью поверят.

---

\* Тот же эффект дают и так называемые подтверждающие вопросы («Холодно, не правда ли?»). Превращение утверждения в вопрос показывает, что человек не уверен в правильности своего мнения, поэтому он звучит не так убедительно, как ему хотелось бы.

## ГОВОРИТЕ О ПРОШЛОМ В НАСТОЯЩЕМ ВРЕМЕНИ

Избегать сомнений и не колебаться — один из способов выглядеть уверенно. Однако существует и другой подход. Люди постоянно делятся своим мнением. Говорят о том, какую еду любят, какие фильмы им не понравились, об отдыхе, который провели замечательно. Кто-то то и дело отмечает, что новый пылесос работает без сбоев, фильм оказался скучным, а встреченный на пляже закат был самым красивым в его жизни.

Слушая подобные высказывания, мы обычно фокусируем внимание на существительных, прилагательных и наречиях. Нам интересно, хорошо ли убирает пылесос, был ли фильм интересным и не пожалели люди о том, что отправились в отпуск. Но помимо существительных, прилагательных и наречий наше внимание привлекает еще и время глагола.

Глагол — это неотъемлемая часть предложения. Существительное указывает нам, о ком или о чем идет речь. Глаголы же сообщают о состоянии существительного или о совершаемом им действии: люди ходят, электронные письма отправляются, идеи передаются. Без глаголов фразы превратились бы в бессмысленное указывание пальцем на людей, места или предметы.

У глагола есть несколько времен. Например, форма прошедшего времени («готовился к экзамену») означает, что действие имело место в прошлом, до момента речи. То же действие может происходить в настоящем («готовлюсь к экзамену») — в этом случае используется форма настоящего времени. Таким образом, время глагола указывает нам, готовится ли человек к экзамену сейчас или будет готовиться потом. Кроме того, мы можем узнать, завершено ли это действие, происходит оно сейчас или окончится позже.

Действительно, в большинстве случаев время определяется ситуацией. Если некто еще не начал ходить в школу, он не может



сказать, что уже ходит (если только не врет). По аналогии с этим, если проект уже сдан, человек, говоря о нем, не станет употреблять глагол в будущем времени («будет сдан»).

Однако бывают ситуации, когда мы вольны выбирать, в какое время поставить глагол. Например, обсуждая кандидата на должность, можно сказать, что он «кажется» подходящим или «показался» таковым. При описании нового пылесоса равноупотребимы два варианта: «чистит хорошо» или «почистил хорошо». Можно выбрать глагольную форму и при рассказе о месте отдыха: «пляжи красивые» или «пляжи были красивыми».

Мы с коллегой Грантом Паккаром задались вопросом, способно ли изменение времени глагола влиять на степень доверия людей к получаемой информации. Верно ли утверждение, что глагол в форме настоящего времени звучит более убедительно, чем он же в форме прошедшего времени?\*

Для того чтобы сделать вывод, мы проанализировали более миллиона отзывов в интернете — люди высказывали свое мнение об услугах или товарах. В каждом конкретном отзыве мы считали, сколько раз глагол употребили в форме настоящего времени, сколько — в форме прошедшего. Мы хотели выяснить, влияет ли это на оценку, отзывы с какими глагольными формами показались пользователям полезными, а с какими — нет и какие отзывы повышают вероятность того, что другие люди воспользуются той же услугой или купят тот же товар.

Мы начали с книг. Анализ около четверти миллиона отзывов на книги с Amazon показал, что влияние глагола в настоящем времени несомненно. Если книга «является», а не «была» интересной, а сюжет — захватывающим, это делает отзыв более полезным для людей.

---

\* В английском языке глагол не имеет формы будущего времени. Для образования этой формы используется вспомогательный глагол, который ставится перед основным. Для легкости восприятия мы берем для примера настоящее и прошедшее время.

Нам это показалось очень любопытным, и мы решили проверить, не свойственно ли такое явление исключительно конкретному типу продукта. Большинство людей читают книгу один раз, поэтому в рецензиях логично более частое употребление глаголов прошедшего времени, настоящее время все же редкость.

Для проверки гипотезы мы провели анализ продукта из области того, что с людьми постоянно. Это музыка. Большинство людей слушают новую песню или альбом более одного раза, поэтому настоящее время в их отзывах должно употребляться чаще. И действительно, в этой сфере результат оказался таким же. Музыкальные обзоры, в которых автор предпочитал настоящее время, становились более популярными у читателей и казались им более убедительными.

Надо сказать, это было верно и для других продуктов (например, бытовой техники) и услуг (например, ресторанов). Вне зависимости от того, когда произошло событие, описание опыта в настоящем времени казалось пользователям более полезным: музыка «отличная», а не «звучала отлично», принтер «работает хорошо», а не «поработал хорошо», в ресторане «готовят», а не «приготовили» вкусный тако — все это подталкивало людей принимать рекомендации и положительно оценивать отзывы.

К примеру, сообщение о том, что на пляже не «царила», а «царит» прекрасная атмосфера, повышало вероятность того, что люди именно его выберут для отдыха. Причина этого явления некоторым образом сродни тому, почему речь, в которой слышится много сомнений и колебаний, кажется неубедительной. Прошедшее время предполагает, что хорошее уже было раньше. Если, характеризуя кандидата на должность, сказать: «Он оказался сообразительным» — или, оценивая новую стратегию, сообщить: «Решение было эффективным», то это означает, что соискатель выглядел умным вчера, а решение дало результат, когда им воспользовались на прошлой неделе.

Кроме того, личный опыт по своей природе субъективен, поэтому использование прошедшего времени при выражении

мнения подчеркивает, что оценки тоже субъективны. Слова «читал с удовольствием» в рецензии на книгу могут, например, вызвать у человека мысли, что это мнение основано на личном опыте: автор рекомендации читал книгу в прошлом и в тот момент получил удовольствие. Следовательно, прошедшее время усиливает впечатление о субъективности точки зрения и ее непостоянности. Она сформировалась у человека в определенный период времени.

Использование же настоящего времени предполагает более общее и постоянное. Утверждение «работает хорошо» предполагает, что предмет работал хорошо в прошлом, продолжает делать это в настоящем и, по всей вероятности, станет так же вести себя и в будущем. «Выполняет задания хорошо» значит, что человек не только выполнил некое задание хорошо в прошлом, но и поступит так же в будущем. Мы имеем дело не с субъективным опытом одного человека, а с общим мнением, следовательно, ему можно доверять в большей степени. Оно останется таким вне зависимости от влияния людей и времени. Это опыт не только одного человека — его разделят многие, в том числе в будущем\*.

Можно сделать вывод, что настоящее время воспринимается лучше, оно меняет мнение читателя об обсуждаемом предмете. Оно воспринимается не как нечто единичное и личное, а как нечто коллективное и достаточно объективное. Это не просто то, что случилось в прошлом, — это было, есть и будет. Не просто моя короткая уверенность — а константа, непреложная истина. Все, что видится в таком свете, будет влиять на решения и поступки людей. Если в ресторане «была хорошая кухня», а в отеле «было

---

\* Это продолжение темы употребления существительного вместо глагола в главе 1. Лучше назвать человека *бегуном*, чем указать, что он *любит бегать*: так он будет выглядеть основательным и стабильным в своих предпочтениях. То же и с настоящим временем: «всегда хорошо» в отличие от «было хорошо» предполагает, что предмет наделен этим качеством постоянно.

хорошее обслуживание», туда можно зайти. Но «всегда хорошая еда» и «обслуживание, как всегда, на высоте» привлекут значительно больше людей. Иными словами, употребление настоящего времени свидетельствует о том, что перед вами не просто чье-то суждение, а общеизвестный факт.

Сообщение о том, что лечение эффективно в девяноста процентах случаев, скорее привлечет внимание, нежели указание, что холестерин *был* значительно снижен. Указание на то, что диета *помогает*, а не *помогла* людям, скорее заставит желающих сбросить вес ей воспользоваться. Если автомобиль признается лучшим по версии журнала «Мотор тренд», то потенциальные покупатели непременно будут рассматривать его в качестве возможного варианта.

Хотите, чтобы сказанное вами сильнее повлияло на мнение людей? Представьте результаты глобального исследования, а не только факты, которые удалось найти вам лично. Говорите о том, что люди *делают* сейчас, а не *делали* когда-то. Отметив, что в ресторане *отлично кормят*, а не *покормили*, вы привлечете больше посетителей. Употребление глагола в настоящем, а не в прошедшем времени повысит вероятность того, что люди прислушаются к вашему совету.

## ЗНАЙТЕ, КОГДА МОЖНО ВЫРАЗИТЬ СОМНЕНИЕ

Мы уже упомянули несколько способов выражения уверенности: отказ от сомнений и колебаний, использование слов, свидетельствующих об уверенности, замена прошедшего времени настоящим. Благодаря транслируемой нами уверенности и силе речи повышается вероятность того, что люди примут наше предложение, однако есть ситуации, в которых не все так просто.

День благодарения — особое время для американцев. Люди со всей страны приезжают домой, чтобы провести время с родными и друзьями, вкусно поесть и поблагодарить за все хорошее,

случившееся в прошедшем году. Но, помимо традиционных шествий и застолий с индейкой, День благодарения иногда сопровождается и неприятными моментами. Американцы более, чем прежде, несвободны в выражении политической воли. Большую часть времени рядом с нами находятся те, с кем мы сходимся во взглядах, но оказаться среди большого количества людей означает выйти за пределы своего мира и, возможно, столкнуться с теми, кто с нами категорически не согласен.

Во многих семьях заявляют с самого начала, что политику обсуждать запрещено, однако случается, что запрет кто-то нарушает. Допустим, человек потерял работу, не может получать пособие, недоволен экономическим положением и тому подобное. В этой ситуации он обвиняет того, кто, с вашей точки зрения, может быть совсем к этому не причастным. Спокойный разговор способен мгновенно перерасти в жаркий спор. Может, лучше не вступать в перепалку с сидящим в гостиной дядей Луи, а увести дискуссию в более цивилизованное русло? Или все же попытаться изменить хоть немного мнение оппонента?

Несколько лет назад ученые из Университета Карнеги — Меллона собрали группу для обсуждения весьма спорных тем<sup>8</sup>. Среди них были легализация аборт, введение «позитивной дискриминации» в колледжах и предоставление иммигрантам без документов, которые соблюдают необходимые требования, права остаться в стране на законных основаниях. Взгляды людей на эти вещи могут различаться кардинально.

Некоторых участников попросили написать небольшой текст, направленный на то, чтобы побудить остальных изменить мнение. По поводу необходимости легализации абортов, например, одна из участниц эксперимента отметила, что сделать аборт женщину могут заставить «различные факторы и обстоятельства» и что «аборт, возможно, является самым важным решением, которое принимает человек, поскольку это связано с лишением жизни». Остальных просто попросили выслушать. Все участники высказывали свое мнение на предложенную тему (например,

считают ли они возможным предоставить женщине выбор или уверены, что жизнь нельзя отнимать) и потом читали текст, написанный желающим их переубедить.

Важно отметить, что перед прочтением текста некоторым участникам предлагалось дополнительно прочитать короткую записку, написанную тем же человеком. В ней автор призывал, несмотря на сложившееся у читателя мнение, все же еще раз и более тщательно его обдумать.

Уверенность всегда убеждает, выражение сомнения — не столь убедительно. Трудно переубедить того, кто не совсем уверен в том, что он прав. В данном случае произошло все с точностью до наоборот. Выражение сомнения по поводу довольно спорного утверждения усилило убежденность людей. Особенно тех, кто твердо стоял на своем. Узнав, что кто-то не вполне уверен в своем мнении, они стали менять собственное мнение и ход мыслей.

В попытке изменить точку зрения людей, которая отличается от нашего, мы решаем, что лучше вести себя прямолинейно. Мы полагаем, что достаточно будет просто изложить факты и предоставить объективную информацию, — и человек перейдет на нашу сторону.

Однако не все воспринимают «факты» одинаково. Например, если человек твердо уверен в чем-то, дополнительная мотивация изменить мнение приведет к тому, что он лишь сильнее станет отвергать приводимые доводы, которые угрожают нарушить его уверенность и пошатнуть убеждения. Следовательно, излишняя прямолинейность в попытке перетянуть оппонента на свою сторону может привести к нежелательным последствиям и заставить другого человека утвердиться в своей точке зрения еще больше. В действительности лучший результат в попытке заставить человека изменить мнение давала дополнительная мотивация, а не прямое убеждение.

Можно сказать, что процесс убеждения происходит в два этапа. Люди рассматривают противоположную точку зрения и решают, стоит ли менять свою. Но прежде им предстоит решить,

стоит ли вообще слушать то, что им говорят, и на что сначала обратить внимание. У каждого человека имеется система защиты от внешней информации, которая включается всякий раз, когда его пытаются в чем-то убедить. Чем больше наше мнение отличается от мнения того, кого мы желаем переубедить, тем меньше вероятность, что нас будут слушать. Следовательно, одна из причин, по которой людей не так просто убедить в чем-то, состоит в нежелании даже рассматривать факты, противоречащие их убеждениям. Таким образом, если точки зрения двух сторон кардинально различаются, лучший результат даст не прямая, а образная подача информации. Вместо того чтобы сразу приводить факты, стоит начать с подготовки аудитории. Это подтолкнет ее к открытости и восприимчивости.

В таких ситуациях на помощь приходят сомнения. Давая понять, что нам свойственны неуверенность и колебания, мы показываем, что не несем угрозу. Кроме того, сомнения в собственной точке зрения указывают на то, что в противоречащих убеждениях нет ничего страшного: это предоставление противоположной стороне обоснованного повода вас выслушать. Вы показываете, что ситуация непростая, что существует множество нюансов, и это также повышает восприимчивость слушающих.

Неуверенность демонстрирует вашу открытость к другим мнениям<sup>9</sup>. В ситуациях, когда дискуссия ведется на непростую тему и люди путаются в разных точках зрения, колебания и образный стиль изложения могут помочь убедить оппонента.

Например, в публикуемых научно-популярных статьях часто ссылаются на различные исследования. Статьи на первых полосах изданий сообщают о том, что употребление кофе повышает риск рака поджелудочной железы или что короткие периоды физических нагрузок полезнее долгих тренировок. Часто случается, что через несколько месяцев или лет следом за этим публикуется информация, совершенно противоположная по смыслу. Это не только сбивает людей с толку, но и подрывает доверие к научным исследованиям.

Некоторым кажется, что эти противоречия снижают доверие к ученым и к журналистам, но это не так. Сообщения о результатах исследований заставляют людей больше доверять и публикациям, и ученым<sup>10</sup>. Если люди читают о чем-то, что пока не изучено доподлинно, у них создается впечатление, что их действия не могут иметь для них неприятных последствий. Это выглядит самонадеянно и неправдоподобно и кажется нам неспособностью авторов убедить читателей в своей правоте.

Лучшим выходом из подобных ситуаций является выражение сомнения. Например, превращение утверждений в вопросы — это прекрасный способ установить обратную связь. Тем самым мы демонстрируем, что не привержены догмам, а открыты для других мнений и готовы к дискуссии. Да, у нас сформировалась своя точка зрения, но мы способны выслушать и другие.

То же относится к замене одних формулировок другими. Например, слова «может», «могло бы» или «вероятно» довольно расплывчаты и неоднозначны. Специалистам по аналитической работе, например, настоятельно рекомендуют избегать их на брифингах, поскольку в этом случае докладчика могут понять превратно. И все же неопределенность и расплывчатость таких слов может быть полезна. Особенно в ситуациях, когда надо вести себя осторожно и не выходить за рамки того, что мы знаем наверняка.

Утверждение, что результаты исследования предлагают рассмотреть вероятность (а не однозначно доказывают), что Y стал следствием X, дает понять, что связь между двумя явлениями может существовать, но на сто процентов это не доказано. Такой способ может быть весьма эффективен, если целью является именно выражение сомнения и употребление нечетких формулировок.



# В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ ВОЛШЕБСТВО

Слова способны на гораздо большее, чем просто на передачу фактов и мнений. Они показывают, насколько оратор уверен в излагаемой информации. Следовательно, слова влияют на то, как нас воспринимают окружающие и насколько высоко будет влияние сказанного нами. Хотите, чтобы вас воспринимали позитивно? Хотите усилить свое влияние на людей? В этом случае сделайте следующее.

1. **Отбросьте неуверенность.** Если ваша цель — казаться уверенным в том, что вы говорите, откажитесь от выражений вроде «может быть», «возможно», «по моему мнению». Их употребление указывает на неуверенность.
2. **Используйте нужные слова.** Вместо выражений, которые свидетельствуют о неуверенности, используйте те, что помогут вам добиться ясности. Слова «определенно», «точно», «разумеется» подчеркнут, что сказанное вами является не только вашим мнением, но и неопровержимой истиной.
3. **Убирайте из речи слова-паразиты.** «Хм» и «мм» естественны в речи, но слишком частое их употребление способно подорвать доверие к оратору и к тому, что он говорит. Можно спланировать, где стоит сделать паузу, чтобы собраться с мыслями и не пользоваться словами-паразитами.
4. **Используйте настоящее время вместо прошедшего.** Поставив глаголы в форму настоящего времени, вы придадите убедительности своим словам. Поэтому вместо «Мне понравилась эта книга» скажите: «Мне нравится эта книга».

- 5. Обращайтесь к сомнениям, когда это к месту.** Выглядеть уверенным в себе чаще всего бывает полезно, но сомнения помогут вам продемонстрировать готовность прислушаться к противоположной точке зрения или уточнить нюансы. Так что в некоторых ситуациях и выражение неуверенности способно вам помочь. Говоря образно, нечетко, мы можем создать впечатление о себе как о человеке с большим опытом. Мы можем продемонстрировать открытость к противоположным точкам зрения и подтолкнуть собеседника к тому, чтобы он согласился с нами.

Выше мы обсудили два типа волшебных слов: слова, побуждающие к действию, и слова, помогающие выразить уверенность. Далее мы поговорим о третьем типе волшебных слов — словах, которые помогут нам задавать правильные вопросы.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

