

## РАЗДЕЛ V

### КОММУНИКАЦИИ В РАБОТЕ МЕНЕДЖЕРА

#### ГЛАВА 14 ИСКУССТВО УБЕЖДЕНИЯ

*Часто убеждением можно сделать больше, чем насилием.*

Эзоп

*Способы управления собеседником — Основные правила в искусстве убеждения — Виды убеждающих воздействий*

##### 14.1. Способы управления собеседником

Науке убеждать собеседника издревле придавалось огромное значение. Величайшие умы человечества внесли в нее свой вклад. Она изучалась и изучается в лучших учебных заведениях мира. Еще в царской России ее преподавали даже в гимназиях, не говоря уже об университетах. Основные положения науки убеждать традиционно входили в курс риторики.

Человек, владеющий приемами убеждения, получает большое преимущество в переговорах, разрешении конфликтов, в выступлениях перед аудиторией, в индивидуальных беседах и т.д.

Существует два основных способа добиться того, чтобы собеседник поступил так, как хотите вы:

- убедить, заинтересовать;
- заставить.

Первый способ требует аргументации, доказательств и определенного терпения. Второй способ опирается на силу, давление, власть приказа.

Если же ни то, ни другое не удастся, нужно идти на взаимные уступки, т.е. постараться достичь компромисса. Прибегая ко второму способу, мы вступаем в борьбу с человеком, и потери при этом неизбежны. При компромиссе же мы отступаем от части своих требований в обмен на уступки другой стороны.

Компромиссные соглашения весьма ненадежны, ибо понесенные потери подталкивают к невыполнению договоренностей. Поэтому, чтобы компромисс был конструктивным, необходимо чем-то компенсировать потери каждой стороны. Сделать это можно только расширением обсуждаемого круга взаимных интересов, чтобы предоставить каждому возможности в удовлетворении каких-то потребностей партнера без особых потерь для себя. Иначе говоря, здесь следует руководствоваться «правилом пирога»: прежде чем делить пирог — увеличьте его [236, с. 9].

Проиллюстрируем вышесказанное следующим примером. Государство, пытаясь увеличить налоговые поступления, нередко идет на повышение ставок налогов. Результат зачастую бывает обратным — объем поступлений сокращается. В чем же здесь дело и не нарушаются ли при этом

экономические законы?

В данном случае срабатывает следующий принцип: при использовании принуждения неизбежно возникает обратная реакция — сопротивление. Применительно к приведенному примеру многие предприниматели находят всевозможные лазейки для неуплаты налогов или вообще покидают ряды плательщиков (сворачивают дело или уходят в теневую экономику). Таким образом, силовое воздействие дает прямо противоположный результат.

Во многих государствах ту же проблему решают обратным способом — уменьшают ставки налогов. В результате становится выгодным проявлять экономическую активность, налоги не обременительны, и поэтому количество плательщиков резко возрастает. В итоге суммарные поступления в казну увеличиваются. Это выгодно и государству, и плательщикам.

Компромиссный стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, что часто дает : возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон.

Компромисс достижим только в том случае, если каждая сторона убедит оппонирующую в выгоды для нее такого компромисса. Иначе нет гарантий того, что на него пойдут, а если пойдут — что будут соблюдать.

Суммируя все сказанное, приходим к выводу, что наиболее высокие и надежные результаты достигаются не прессингом, ж умением убеждать, поиском взаимовыгодных решений.

#### **14.2. Основные правила в искусстве убеждения**

Существуют правила, которые помогут убедить собеседника! [236, с. И—25].

*Первое правило* (правило Гомера) заключается в следующем; «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: выявив их в процессе подготовки, не пользуйтесь ими для убеждения. Они принесут только вред.

Действительно, лицо, принимающее решение, уделяет больше внимания слабостям в ваших аргументах, так как, приняв положительное решение, оно принимает па себя ответственность за его принятие и последующую реализацию. Поэтому ему важно не ошибиться. Не количество аргументов решает исход дела, а их убедительность и надежность. Один и тот же аргумент для разных людей может быть и сильным, и слабым. Поэтому сила (или слабость) аргументов должна определяться, с точки зрения лица, принимающего решение.

Рассмотрим, например, такую часто встречающуюся ситуацию. Работница обращается к руководителю с просьбой отпустить ее сегодня пораньше, ссылаясь на обстоятельства личного (семейного) характера. Получив отказ, жалуется подругам на черствость и невнимательность руководителя, ибо ее аргументы; для нее самой являются очень сильными. Но все дело в том, что для руководителя личные причины являются слабым аргументом, а сильные связаны с выполнением работы, производственной дисциплиной — это его беспокоит больше всего, за это он несет ответственность.

Если бы работница начала с того, что она сегодня пришла; пораньше, поэтому свою работу заканчивает досрочно, а если у; руководителя возникли дополнительные поручения, она (если это возможно) возьмет работу на дом или завтра придет пораньше и т.п., — результат ее обращения к руководителю был бы наверняка более благоприятным.

То есть нужно было воспользоваться правилом Гомера. Работница же действовала вопреки этому правилу.

*Второе правило* (правило Сократа) звучит так: «Для получения положительного решения по важному для вас вопросу поставьте его на третье место, предпослав ему два коротких, простых для собеседника вопроса, на которые он без затруднения ответит вам «да».

Более 2400 лет существует это правило, оно проверено сотней поколений образованных людей. Оно живо 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 его кровь поступают гормоны адреналина, настраивающие его на борьбу. И наоборот, слово «да» приводит к выделению «гормонов удовольствия» (эндорфинов).

Получив две порции «гормонов удовольствия», собеседник расслабляется, настраивается благожелательно, ему психологически легче сказать «да», чем «нет».

Предваряющие вопросы должны быть короткими, чтобы не утомлять собеседника, не отнимать у него много времени. Кроме того, при длительной подготовке к основной части разговора увеличивается вероятность того, что кто-то вмешается (телефонный звонок, незапланированный посетитель) в разговор и получит вместо вас положительное решение своего вопроса.

*Третье правило* — правило Паскаля. Суть его такова: «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, возможно, даже в ущерб себе.

Другой пример — когда вы уличили собеседника в чем-то, порочащем его достоинство. В этом

случае его согласие будет означать признание отрицательной оценки своей личности.

Слова Паскаля «ничто так не разоружает, как условия почетной капитуляции» как нельзя лучше подсказывают выход из ситуации. Предложите такое решение, которое дает собеседнику возможность с честью выйти из затруднительного положения, — это поможет ему принять вашу точку зрения.

*Четвертое правило* содержит в себе следующее утверждение: «Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего».

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

Высокое должностное или социальное положение, выдающиеся успехи в какой-либо сфере деятельности, образованность, признание заслуг окружающими, высокие личные качества поднимают статус человека, а вместе с ним — и вес его аргументов. Поддержка коллектива также повышает статус индивида, поскольку статус коллектива выше статуса любого его члена. Фактически этим правилом пользуются те, кто просят уважаемого человека «замолвить за себя словечко» или ссылаются на мнение всеми уважаемого человека, цитируют его в подтверждение своих доводов.

Чтобы применять данное правило, следует иметь в виду некоторые факты и обстоятельства, свидетельствующие о различии в восприятии статусов в зависимости от ситуации.

Например, ряд социологических опросов, проводимых в преддверии выборов депутатского корпуса, показал, что избиратели отдают предпочтение (при прочих равных условиях) мужчинам, а не женщинам; среднему возрасту, а не молодым и пожилым; кандидатам, не являющимся руководителями.

Наоборот, в судебных заседаниях по бракоразводным делам статус женщины воспринимается судьями в целом как более высокий (вследствие сложившегося стереотипа, что такие пороки, как пьянство, рукоприкладство, неверность, эгоизм, присущи в большей степени мужчинам).

Приведем другие примеры. При прочих равных условиях человек крупного сложения (или полный) нередко воспринимается как более основательный, вызывающий большее доверие. Вспомним, какими определениями награждают таких людей: представительный, дородный, внушительный, «хорошего должно быть много» и т.д.

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

Участие в конфликте также понижает статус. Говорят же: «Кто их разберет: не то он украл, не то у него украли». Особенно не следует об этом забывать руководителям, ибо статус для них — почти синоним авторитета.

В практике взаимоотношений имеет место наложение различных обстоятельств и статусов. Наиболее яркие их проявления производят сильное впечатление и запоминаются надолго.

У многих в памяти интервью, данное М. Тэтчер в бытность ее премьер-министром политическому обозревателю Б. Калягину и двум другим ведущим советским «специалистам» по зарубежью.

Первоначально у интервьюеров был ряд преимуществ: они заранее подготовили «неудобные» для М. Тэтчер вопросы, они были активной (точнее, обвиняющей) стороной, их была целая группа (это облегчает «нападение»), это были мужчины, наконец.

Ее статус: премьер-министр, женщина и политик—профессионал высочайшего класса. И именно последнее обстоятельство оказалось решающим: убедительность ее ответов наголову разбила наскоки интервьюеров и надолго сделала их символом позорного непрофессионализма и идеологической зашоренности.

Два вывода можно сделать из приведенного сюжета. Первый: насколько профессионализм придает высокий статус. И второй: при борьбе мнений решающее значение может иметь одна, но главная для данного случая составляющая статуса.

*Пятое правило:* «Не загоняйте себя в угол, не понижайте свой статус».

В весьма содержательной, написанной с большим знанием дела книге П. Мицича «Как проводить деловые беседы» [135, с. 49] утверждается, что многие беседы заканчиваются, не успев начаться, особенно если собеседники обладают разными статусами.

При этом П. Мицич приводит несколько типичных примеров так называемого «самоубийственного» начала беседы.

Следует избегать извинений (без должных к этому причин), проявления признаков неуверенности. Отрицательные примеры тому:

- «Извините, если я помешал»;
- «Я бы хотел еще раз услышать»;
- «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать». Неуверенное поведение снижает статус.

«Не принижайте статус собеседника» — так звучит шестое правило науки убеждать.

Любое проявление неуважения, пренебрежения к собеседнику принижает его статус и вызывает, как правило, негативную реакцию.

Руководитель может искусственно повысить свой статус. Например, хозяин кабинета придает себе большую значимость и повышает влияние на посетителя с помощью изменения формы своего кресла и постановки стула для посетителя [236, с. 29]. Кресло с завышенной спинкой способствует повышению статуса сидящего в нем в глазах посетителя. Не случайно императоры, короли, а в наше время — судьи и судебные заседатели традиционно восседают на креслах с высокими спинками, установленными на

некотором возвышении.

Крутящееся кресло ассоциируется с большей властью и свободой. Его преимущество и в том, что сидящий в нем делает меньше жестов и телодвижений, раскрывающих чувства и отношение к собеседнику: потребность в телодвижениях поглощается поворотами кресла.

Руководители и служащие, принимающие посетителей, не должны забывать, что принижение статуса обычно воспринимается человеком болезненно и в результате может негативно сказаться на результатах переговоров.

*Седьмое правило* тесно связано с психологическими особенностями человека и гласит: «К аргументам приятного нам собеседника мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного — с предубеждением».

Одно из правил ведения деловой беседы гласит, что задача первой части беседы — создать атмосферу взаимного доверия. Как видим, оно хорошо согласуется с правилом науки убеждать.

Механизм действия этого правила такой же, как и правила Сократа: приятный собеседник стимулирует выработку «гормонов удовольствия» и нежелание вступить в конфронтацию. Неприятный — наоборот.

Приятное впечатление, как известно, создается многими обстоятельствами: уважительным отношением, умением выслушать, грамотной речью, приятными манерами, внешним видом. Особенно важное значение в умении производить благоприятное впечатление на других людей отводится представителям таких профессий, как банковский работник, страховой агент, юрист, менеджер по продажам и т.д. '

*Восьмое правило* науки убеждать таково: «Желая переубедить, начинайте не с разделяющих вас моментов, а с того, в чем вы согласны с оппонентом».

Пусть это будут даже второстепенные обстоятельства в высказывании собеседника. Если же вы совершенно ни с чем не согласны (что бывает, конечно, крайне редко), поблагодарите хотя бы за то, что собеседник четко изложил свою позицию и что вам интересно было познакомиться с его точкой зрения на проблему, а уж затем излагайте свои аргументы, подводящие собеседника к вашим выводам.

При этом никогда не говорите: «А у меня на этот счет другое мнение». Эта фраза разводит вас по разные стороны баррикады под названием «самолюбие». Ибо тем самым как бы говорится: «Сейчас я докажу, что умнее тебя».

*Девятое правило* гласит: «Проявите эмпатию».

Эмпатией называется [106, с. 429] способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания. Эмпатия помогает лучше понять собеседника, представить ход его мыслей, как говорится, «влезть в его шкуру».

Многие приведенные правила взаимосвязаны друг с другом. Например, не проявив эмпатии, невозможно выполнить первое правило (Гомера). Действительно, силу аргументов мы должны оценивать с точки зрения лица, принимающего решение, то есть мы должны как бы поставить себя на его место.

То же касается правил Сократа и Паскаля — нужно предвидеть реакцию собеседника на ваши слова, т.е. опять-таки проявить к нему эмпатию.

Для использования статуса в процессе убеждения (правила 4 и 6) также необходимо оценить статусы с точки зрения собеседника. Эмпатия необходима и для выполнения следующего, десятого правила.

Десятое правило: «Будьте хорошим слушателем». При внимательном анализе споров выясняется, что многие из них разгораются потому, что спорящие говорят зачастую о несколько разных вещах, но не понимают этого. Поэтому внимательное слушание — залог вашей убедительности: никогда не убедить собеседника, если не понимаешь ход его мыслей. Кроме того, внимательный слушатель располагает к себе собеседника, т.е. использует и седьмое правило.

Проверить себя на умение слушать можно с помощью соответствующего теста (приложение 8).

*Одиннадцатое правило* заключается в следующем: «Проверяйте, правильно ли вы понимаете собеседника». Наиболее употребительные слова имеют множество значений в зависимости от контекста. Это характерно для любого языка (например, в английском языке 500 наиболее употребительных слов имеют в среднем по 28 значений), и русский язык не является здесь исключением [236, с. 24]. Поэтому очень часто степень понимания при принятии сообщения, особенно устного, оставляет желать лучшего.

Анализ споров показывает, что во многих случаях спорящие просто по-разному понимают предмет спора. Стоит только понять друг друга, как спорить становится не о чем.

Существуют простые способы проверить степень понимания:

- «Правильно ли я вас понял...» (и повторить, как вы поняли);
- «Другими словами, вы считаете...»;
- «Сказанное вами может означать...» и т.п.

В зависимости от ситуации можно переспросить:

- «Что вы имеете в виду?»;
- «Не уточните ли вы?»;
- «Нельзя ли подробнее...».

*Двенадцатое правило* предупреждает: «Избегайте «конфликтогенов». Конфликтогенами называют слова, действия (или бездействие), могущие привести к конфликту. Дословный перевод этого

слова: «рождающий конфликты», ибо окончание «ген» в сложном слове означает «рождающийся» [100, с. 288].

Данное правило напрямую связано с правилом седьмым. Действительно по закону эскалации конфликтогенов (на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных) они не остаются незамеченными, встречают отпор и... разговор превращается в препирательство.

И наконец, *тринадцатое правило* гласит: «Следите за мимикой, жестами и позами — своими и собеседника».

Процессу убеждения мешает наше незнание того, что думает слушатель по поводу наших слов. Далеко не всегда собеседники откровенны.

Помогает здесь знание языка жестов и поз. Дело в том, что в отличие от речи и мимики мы не контролируем свою жестикуляцию и принимаемые позы — это происходит неосознанно.

Знающий язык жестов и поз «читает» собеседника, получая дополнительную информацию. Вместе с тем мы бываем неубедительны если наши жесты и позы не соответствуют произносимым словам. Многие это несоответствие ощущают, говоря: «Чувствую, что здесь что-то не то...». Знание же жестов и поз позволяет сделать нашу речь более убедительной.

Книга Аллана Пиза «Язык телодвижений» содержит обстоятельное изложение этого вопроса. Приведем здесь значения некоторых наиболее характерных и часто встречающихся проявлений [157], показанных в табл. 25.

Часто человек, пытающийся убедить своих собеседников, обращает внимание лишь на реакции и настроения своих слушателей, забывая о собственном поведении. Основными ошибками убеждающего в данной ситуации являются следующие формы поведения [113, 184]:

1 «Я прав, потому что это моя точка зрения». Именно такая позиция доминирует при возникающих спорах. Такой подход, безусловно, является плохим основанием для делового общения. Рассмотрение общения лишь со своей точки зрения является признаком ограниченности.

Таблица 25

**Значения некоторых жестов и поз человека**

№ п/п	Жесты, позы	Состояние собеседника
1	заскрытые руки ладонями вверх	Искренность, открытость
2	застегнут пиджак (или снимается)	открытость, дружеское расположение
3	Руки спрятаны (за спину, в карманы)	Чувство собственной вины или напряженное восприятие
4	Руки скрещены на груди	Защита, оборона
5	Кулаки сжаты	Защита, оборона
6	Кисти рук расслаблены	Спокойствие



7	Сидит на краешке стула, склонившись вперед, голова слегка наклонена и опирается на руку	Заинтересованность
8	Голова слегка наклонена набок	Внимательное слушание
9	Опирается подбородком на ладонь указательный палец вдоль щеки, остальные пальцы ниже рта	Критическая оценка
10	Почесывание подбородка	Принимается решение
11	Ладонь захватывает подбородок	Принимается решение
12	Медленно снимает очки, тщательно протирает стекла	Желание выиграть время, подготовка к сопротивлению
13	Расхаживает	Принимает трудное решение
14	Пощипывание переносицы	Напряженное размышление
15	Прикрывает рот во время своего высказывания	Обманывает, не уверен в своих словах
16	Прикрывает рот во время слушания	Сомневается, не верит говорящему
17	Старается на вас не смотреть	Скрытность
18	Взгляд в сторону от вас	Подозрение, сомнение
19	Говорящий слегка коснулся носа или века	Обманывает
20	Слушающий слегка коснулся носа, - века или уха	Не верит говорящему
21	При рукопожатии руку держит сверху	Превосходство
22	При рукопожатии руку держит снизу	Подчинение
23	Хозяин кабинета начинает собирать бумаги на столе	Разговор окончен
24	Ноги или все тело обращено к выходу	Желание уйти
25	Рука находится в кармане, большой палец снаружи	Превосходство, уверенность
26	Говорящий жестикулирует сжатым кулаком	Демонстрация власти
27	Пиджак застегнут на все пуговицы	Официальность, подчеркивание дистанции
28	Сидит верхом на стуле	Агрессивное состояние
29	Зрачки расширены	Заинтересованность или возбуждение
30	Зрачки сузились	Скрытность

Нельзя забывать о том, что в деловом общении личные интересы всегда сводятся к «общему знаменателю», т.е. подчинены общей цели. И лучше убеждать оппонента не в правильности своей точки зрения, а в необходимости решения проблемы для блага общего дела, процветания предприятия (фирмы), т.е. вместо противника сделать его своим сообщником. Если же вы будете продолжать навязывать ему свою точку зрения, велика вероятность того, что в итоге вы будете обречены на монолог.

2. Никогда не признаваться в своих ошибках. Особенно неблагоприятна ситуация, при которой вы пытаетесь убедить оппонента в заранее ошибочной позиции. Причинами могут стать ваше упрямство, амбиции, отсутствие самокритичности и просто упрямство.

В данном случае нужно помнить о том, что ошибка все равно будет раскрыта и лучше сделать это самому, что поднимет вас в глазах оппонента. Лучше сделать это с некоторым сожалением.

3. Не различать в критике позицию и личность оппонента. Результатом такой ошибки в вашем поведении может быть возникновение у оппонента чувства неприязни или даже ненависти к вам, что лишь усложнит процесс убеждения. Чтобы избежать этого, лучше придерживаться следующих правил:

- в критике никогда не затрагивать личность оппонента;

- критиковать результаты и последствия, а не мотивы и намерения;
- никогда не загонять оппонента «в угол», оставлять возможность реабилитации, оправдания, возможность достойно выйти из положения;
- давать человеку возможность спасти свой престиж, не стремиться полностью разрушить его позиции.

Перед тем как управлять мнениями и настроениями других людей, руководитель должен уметь корректировать свое поведение, знать возможные способы заинтересовать и расположить к себе аудиторию.

Подобные методы можно объединить в следующих 8 советах:

1. *Представьте себе цель своего общения.* Четко осознайте, что вам надо от вашего собеседника, как вы собираетесь повлиять на него.
2. *Узнайте поподробнее о своих слушателях.* Кто они? Что знают? Как много информации им нужно сообщить? Каковы их знания и опыт?
3. *Узнайте себя как коммуникатора.* Изучите свой индивидуальный способ передачи сообщений (вашу речь, тон голоса, настроение, внешний вид).
4. *Создайте слушателям яркую картину.* Используйте образный язык, рассказывайте истории, приводите примеры, метафоры.
5. *Убедите слушателей.* Демонстрируйте уверенность, доверие, энтузиазм.
6. *Любите своих слушателей.* Оставьте своих слушателей с чувством уважения к вам и к ним. Заботьтесь о своей аудитории. Выслушивайте своих слушателей, обращайтесь к ним по именам.
7. *Выбирайте время и место.* Делайте сообщения, когда слушатели готовы к восприятию и в том месте, которое усиливает смысл информации.
8. *Делайте выводы из реакции слушателей.*

### **14.3. Виды убеждающих воздействий**

Процедура убеждения включает четыре основных вида убеждающих воздействий:

- 1) информирование;
- 2) разъяснение;
- 3) доказательство;
- 4) опровержение.

Прежде чем действовать, человек должен быть проинформирован о том, что нужно сделать. При этом ему необходимо осознать, стоит ли это делать и сможет ли он это сделать.

Для этого следует проинформировать слушателя о важности цели, ее достижимости, а еще лучше

— о средствах ее достижения. Никто из нас не примет решения действовать, если ему не ясна цель действия, непонятно, что делать и выйдет ли из этого что-то дельное.

Затем нужно дать разъяснение. Существует несколько видов разъяснения: инструктивное, повествующее, рассуждающее.

- Инструктивное разъяснение проводится тогда, когда от слушателя требуется запомнить, что и как надо сделать.
- Повествующее разъяснение по степени изложения близко к рассказу.
- Рассуждающее разъяснение имеет целью активизировать мыслительную деятельность слушателя. Для усиления воздействия приводятся аргументы «за» и «против», ставятся вопросы перед собой и слушателем.

Доказательство строится на законах логики: законе тождества, законе противоречия, исключенного третьего и законе достаточного основания.

При «убеждении—доказательстве» следует постоянно учитывать необходимость удовлетворения потребностей человека. Таким образом, можно сказать, что имеет место и четырнадцатое правило: «Покажите, что предлагаемое вами удовлетворяет какую-то из потребностей собеседника» [236, с. 29].

Потребности делят на пять уровней:

- 1) физиологические потребности (пища, вода, сон, жилье и т.д.);
- 2) потребность в безопасности, уверенности в будущем;
- 3) потребность принадлежать какой-то общности (семья, друзья, коллектив и т.д.);
- 4) потребность в уважении, признании;
- 5) потребность в самореализации, проявлении своих возможностей, а также духовные потребности.

Человек охотно продвигается к более высокой ступени потребностей, удовлетворив низшую. Как только потребность удовлетворена, интерес перемещается к более высокой ступени потребности, и это становится сильнейшим мотивом в данный момент.

Эти закономерности должны учитываться при построении доказательств, а тем более — опровержения.

Если взгляды расходятся, то для доказательства своей правоты нужно аргументировано опровергнуть точку зрения собеседника.

Это наиболее сложный момент убеждения, поскольку люди с большим трудом меняют свои взгляды. Здесь особенно важно соблюсти приведенные выше правила убеждения 3, 6, 8, 9, 10 и 11, чтобы не травмировать чувство собственного достоинства собеседника.

Хорошо проверена (в частности, опытом удачных рекламных кампаний) классическая схема

последовательного воздействия на сознание человека: внимание — интерес — желание — действие.

Внимание можно привлечь необычностью изложения, его формой, визуальными средствами.

Интерес возникает, когда слушатель поймет, что он может удовлетворить какую-то из своих потребностей.

Желание возникает, когда он увидит, что цель достижима.

Действие является результатом желания и подсказки о том, что надо сделать.

Привлечь и удержать внимание помогают визуальные средства: видеосюжеты, слайды, плакаты. Большой убедительностью обладают графики, схемы, диаграммы, табличный материал.

Конечно, подготовка наглядных материалов требует сил, времени, средств, но негативное впечатление от того, что не убедил аудиторию или руководство, бывает так значительно, что не стоит о нем забывать.

Нужно иметь в виду, что далеко не все поддаются убеждению, и таких людей довольно много. Прежде всего, это те, кто лишен фантазии, яркого воображения, эмоций. Сложно убеждать внутренне ориентированных людей, для которых собственное «Я» всегда на первом месте. В этот же разряд попадают социально неконтактные люди, слабо связанные с формальными и неформальными группами. Трудно убеждать и лиц с ярко выраженной агрессивностью и враждебностью по отношению к другим.

В связи с этим, убеждая, руководитель должен исходить из двух обстоятельств:

- а) учитывать особенности лиц, с которыми он общается;
- б) принимать во внимание сложившуюся обстановку.

То есть он вынужден прибегать к разнообразным приемам убеждающего воздействия.

К таким приемам можно отнести:

1. *Наставление.* В отличие от команд и приказов оно более либерально и, скорее, напоминает совет, указание на форму деятельности.

2. *Косвенное одобрение.* В отличие от лести оно имеет более скрытый характер и направлено на действия, а не на качества личности.

3. *Метод Сократа,* уже рассматриваемый нами ранее. Суть его заключается в том, чтобы в начале беседы не дать собеседнику сказать «нет».

4. *Команды и приказы,* требующие от людей быстрого и точного исполнения без каких бы то ни было критических реакций.

5. *Обманутое ожидание.* Этот метод заключается в том, что у собеседника целенаправленно формируются в некотором направлении определенные ожидания. Когда напряженность ожиданий достигает предела, ему дают понять их тщетность. За этим неминуемо следует состояние растерянности,

в котором собеседник практически без возражений воспринимает любую идею.

6. *«Взрыв»*. В психологии этот прием известен как мгновенная перестройка личности под влиянием сильных эмоциональных переживаний. Применение «взрыва» требует создания специальной обстановки, в которой возникли бы чувства, способные поразить человека своей неожиданностью и необычностью.

7. *Категорическое требование*. Имеет силу приказа. В связи с этим оно может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой властью или пользуется непререкаемым авторитетом.

8. *Запрещение*, стоящее на грани принуждения и убеждения, , которое негативно действует на собеседника. Запрещение направлено обычно против определенных импульсивных действий или недозволенных приемов.

9. *Совет*, Прием наиболее эффективен в том случае, когда собеседник проникается доверием к руководителю.

10. *«Плацебо»*. Этот прием основывается на использовании психологического настроя самого убеждаемого, его самовнушении.

11. *Порицание*. Обладает убеждающей силой только в условиях, когда собеседник идентифицирует себя с руководителем: «Он один из нас». В других случаях порицание воспринимается как менторское назидание, которое можно выслушать, но которому не нужно следовать. В силу того, что человек довольно активно защищает свое «Я», он часто рассматривает этот прием как покушение на свою самостоятельность.

12. *Намек*. Это прием косвенного убеждения посредством шутки, иронии и аналогии. В некотором смысле формой намека может быть и совет. Сущность намека состоит в том, что он адресуется не к сознанию, не к логическому рассуждению, а к эмоциям. Поскольку намек таит в себе потенциальную возможность оскорбления личности собеседника, то пользоваться им лучше всего в ситуации «концертного настроения».

13. *Комплимент*. Нередко комплимент смешивают с лестью. Но лесть прямолинейна. Она проста и понятна. Комплимент же наталкивает человека на размышления, на догадку.

Предметом лести являются люди и их качества, а предметом комплимента — вещи, дела, идеи и т.д., косвенно относящиеся к людям.

Однако руководитель должен учитывать тот факт, что успешное применение даже удачно выбранного приема во многом зависит от фонового обеспечения беседы, т.е. от психического состояния собеседников.

В связи с этим можно выделить ряд фоновых факторов:

1. *Мышечная релаксация.* Суть ее заключается в том, что при релаксации кора головного мозга человека в определенной степени освобождается от побочных влияний и подготавливается для восприятия речи ведущего беседу.

2. *Напряженное состояние.* О нем свидетельствуют согнутая над столом фигура, подогнутые ноги, блуждающий взор, морщины на лбу и вертикальные складки на переносице. Вместе с расслабленностью эмоциональная напряженность усиливает восприятие идей говорящего (ведущего беседу). При этом, конечно, приемы убеждения для этих двух состояний будут существенно разными.

3. *Идентификация.* Если собеседник не проявляет ни явных признаков расслабления, ни напряженности, то взаимопонимание может быть достигнуто на фоне идентификации, т.е. на идее взаимного переживания каких-то общих сторон жизнедеятельности. Известно, что люди, имеющие некоторые общие признаки, скорее окажутся друг другу по душе, чем те, кто таковых признаков не имеет.

4. *Концертное настроение.* Не меньшую побудительную силу имеет фоновое состояние, именуемое «концертным настроением». Суть его состоит в том, что человек, настроенный на «концертный», т.е. игривый, тон, охотно воспринимает подаваемую ему информацию.

Итак, убеждающее воздействие имеет тенденцию лучше усваиваться на вполне определенном психологическом фоне. Мы выделяем здесь релаксацию, эмоциональную напряженность, идентификацию и «концертное настроение». Каждый конкретный фон предопределяет выбор соответствующих приемов воздействия.

Конечно, перечисленными правилами не исчерпываются приемы убеждения. Но те, что названы, и составляют базис, на котором каждый может, с одной стороны, добиваться успехов, убеждая других, а с другой — идти дальше, работая над собой.

Применять эти правила нужно как можно чаще, сообразуясь с конкретными обстоятельствами.

Пусть вас не смущает, что первые ваши опыты отнимут некоторое дополнительное время при подготовке к важным разговорам — время это окупится сторицей. Очень важно после каждого серьезного разговора проанализировать причины его исхода: обычно удастся обнаружить свои успехи, а главное — промахи, что, конечно же, намного важнее.

Но также существует и противопоказание в применении этих правил убеждения. Оно заключается в механическом, бездумном их использовании.

Еще Петр I одним из своих знаменитых указов предостерегал: «Не держись устава, аки стенки. В каждом случае надо и голову приложить» [236, с. 32].

Применим этот указ и к нашему случаю. Предположим, вы подготовились начать разговор с лицом, принимающим решение, по правилу Сократа: задали один-два вопроса, которые, по вашим

расчетам, собеседнику понравятся, и он ответит «да». Но настроение у того оказалось настолько плохим, что он говорит эти «да» с таким видом, будто готов убить всякого, кто пробудет еще хоть немного в его кабинете. Ясно — адреналин так бушует в его крови, что решение важного для вас вопроса лучше перенести на другое время.

Или противоположная ситуация: зайдя в кабинет, вы видите, что руководитель в превосходном настроении, — приступайте к главному своему вопросу, не теряя ни секунды.

На пути самостоятельного овладения искусством убеждения есть одна трудность, преодолеть в одиночку которую непросто и о которой необходимо знать: ошибки лучше видны со стороны, особенно когда за процессом убеждения наблюдает опытный специалист в этих вопросах. Поэтому следует постараться найти возможность пройти практические занятия под руководством специалиста, в профессионализме которого вы не сомневаетесь.

### **Резюме**

- Человек, владеющий приемами убеждения, получает большое преимущество в деловой беседе, при разрешении конфликтов, в выступлениях перед аудиторией и т.д.

- Существует два основных способа добиться того, чтобы собеседник поступил так, как хотите вы:
  - убедить, заинтересовать;
  - заставить.

При этом первый способ требует аргументации, доказательств и определенного терпения. Если же ни то, ни другое не удастся, придется идти на взаимные уступки, т.е. постараться достичь компромисса. Компромиссные соглашения весьма ненадежны, ибо понесенные потери подталкивают к невыполнению договоренностей.

Наиболее высокие и надежные результаты достигаются не прессингом, а умением убеждать, поиском взаимовыгодных решений.

- Процедура убеждения включает в себя четыре основных вида убеждающих воздействий:
  - информирование;
  - разъяснение;
  - доказательство;
  - опровержение.
- Хорошо проверена (в частности, опытом удачных рекламных кампаний) классическая схема последовательного воздействия на сознание человека: внимание — интерес — желание — действие.

- Знающий язык жестов и поз «читает» собеседника, получая дополнительную информацию. Вместе с тем, мы бываем неубедительны, если наши жесты и позы не соответствуют произносимым словам.

- Привлечь и удержать внимание помогают визуальные средства: видеосюжеты, слайды, плакаты.

Большой убедительностью обладают графики, схемы, диаграммы, табличный материал.

### **Практическое задание**

1. Пройдите тест «Умение слушать» (см. приложение 7).

2. Применяя полученные знания о «языке жестов и телодвижений» (см. табл. 25), перечислите визуальные признаки следующих эмоциональных переживаний:

- заинтересованность;
- превосходство;
- подчеркнутая официальность;
- сомнение;
- принятие решения;
- критическое восприятие происходящего.

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите основные правила управления собеседником.

2. Охарактеризуйте основные правила искусства убеждения.

3. В чем заключаются основные ошибки убеждающего?

4. Назовите основные виды воздействий, составляющие процесс убеждения.

### **Рекомендуемая литература**

Джонс Р. Как сделать карьеру: Практическое руководство для всех: Пер. с англ. - Челябинск: Урал ПТО, 1999. - 314 с.

Дорошева Н.В. 20 конфликтных ситуаций и 40 способов решения // Управление персоналом. — 1999. — № 12.

Курс практической психологии, или Как научиться работать и добиваться успеха. Для высшего управленческого персонала: Учебное пособие / Автор-сост. Р.Р. Кашапов. — Екатеринбург, 1996.

Липсиц И.В. Секреты умелого руководителя. — М.: Экономика, 1991.

Пиз А. Язык телодвижений: Пер. с англ. — Н. Новгород: Бизнес, 1992.

Поведение руководителя: Практическое пособие / Автор-сост. Л.С. Вечер. — Минск: Новое знание, 2000. — 208 с.

Резник С.Д. Управление персоналом: Учебное пособие. — Пенза: ГАСА, 1999.-339с.

Циммерман Х.-П. К большому успеху в малом бизнесе. Вверх по служебной лестнице: Пер. с нем. — М.: Интер-эксперт, 1996. — 272 с.

Шейное В.П. Как управлять другими. Как управлять собой. Искусство менеджера. — Минск: Амалфея, 1996. — 368 с.



This document was created by Unregistered Version of Word to PDF Converter

Шепель В.П. Имиджеология. Секреты личного обаяния. — М.: ЮНИТИ, 1994.-320с.