

# РАЗВИТИЕ УМЕНИЯ УБЕЖДАТЬ ЛЮДЕЙ (СОВЕТЫ РУКОВОДИТЕЛЮ)

- ◆ *Основные виды убеждения*
- ◆ *Условия и приемы убеждения*
- ◆ *Тактика убеждения*



## **Менеджер сталкивается с необходимостью убеждать людей в случаях, когда ему нужно:**

- *побуждать подчиненных действовать* для достижения поставленных целей;
- *проводить свои идеи в переговорах* с отдельными лицами и группами лиц;
- *доказывать свою точку зрения* непосредственному начальнику или завоевать расположение участников обсуждения проектов, планов, перспектив.

**Убеждать – это привлекать людей на свою сторону.**

*Убеждение осуществляется с помощью:*

- *слова (преобладает);*
- *примера;*
- *дела.*





**Основные правила для  
развития умения  
убеждать**

**Будьте  
приветливыми  
и вежливыми**

**Улыбайтесь  
людям**

**Стремитесь  
поддерживать  
хорошее  
настроение  
и у себя,  
и у окружающих**



**Вся процедура убеждения укладывается  
в 4 вида воздействия:**

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

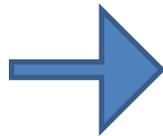


# 1. Информирование

Для того, чтобы человека побудить к деятельности, требуется целый спектр *побудительных воздействий*.

*Информирование*, т.е. сообщение, во имя чего человек должен действовать, занимает важное место.

Это связано с тем, что человек прежде чем действовать, хочет убедиться, что нужно сделать и сумеет ли он это сделать. *Никто не станет действовать, если считает, что это ему не нужно.*



Таким образом, чтобы побудить человека к нужной деятельности, следует проинформировать его о цели и вероятности ее достижения.

# Информирование в процессе убеждения реализуется различными методами

Рассказ - *живое и образное изложение  
сути дела.*

Строится путями

**Индуктивным**  
(когда идут от  
отдельных  
фактов к  
общениям)



**Дедуктивным**  
(когда идут от  
общих положений  
к отдельным  
фактам)

Считается, что если слушатель по типу темперамента:

**Холерик  
Сангвиник**



предпочитает дедуктивный путь



*присущ быстрый темп  
психической деятельности,  
отсюда они отдают  
предпочтение обобщениям*



**Флегматик  
Меланхолик**



индуктивный путь



*имея замедленный темп,  
склонны воспринимать  
сначала отдельные  
факты, а потом уже  
обобщения.*

При индуктивном изложении в начале рассказа можно поставить вопрос, ответом на который и станет весь последующий рассказ.

*Практика показывает, что когда изложение предваряется вопросом, то основное сообщение воспринимается активно.*

При дедуктивном изложении вопрос ставится после сообщения главной мысли. Если вопрос поставить перед сообщением главной мысли, то последующая затем аргументация оказывается излишней.



*Когда не представляется возможным определить темперамент слушающего, то его относят к среднему типу и стараются видеть в нем мыслящего человека. Роль рассказчика здесь близка к роли популярного писателя.*

## 2. Разъяснение

*Этот вид убеждающего воздействия занимает не менее важное место, чем информирование.*



# Инструктивное разъяснение



Уместно и необходимо в том случае, когда от слушателя требуется запомнить что-либо, например, при усвоении порядка действий.

По своей сущности это схематическое раскладывание «по полочкам» деятельности подчиненных, побуждаемых к усвоению инструкции. При таком разъяснении мышление служащего не загружается, но задействуется память.

*Следует заметить, что такой прием не очень нравится творческим натурам или лицам с художественными наклонностями.*

# Рассуждающее разъяснение



Для творческих натур большую притягательность имеют приемы **рассуждающего разъяснения**.

Это связано с тем, что такие люди обычно имеют по всем вопросам свою точку зрения, кроме того, многие из них привыкли к полемике. Повествующее, а тем более инструктивное разъяснение для таких людей не подходит.

Они всегда жаждут активного участия в общении.

*Поэтому, прежде, чем говорить им «потому», «отсюда», «затем», надо вызвать со стороны слушающих вопросы «почему?», «откуда?», «зачем?» и т. д.*

# Рассуждающее разъяснение



Строится таким образом, что *ведущий ставит перед собеседником вопросы «за» и «против», заставляя его мыслить самого.*

Можно поставить вопрос и самому ответить на него, а можно побудить к ответу слушающего. Именно *побудить, т. е. всем ходом рассуждения возбудить у собеседника желание дать ответ.*

Слушающий вместе с ведущим ищет пути разрешения ситуации (конечно, при направляющем внимании ведущего). Слушающий (собеседник) при этом ощущает свою значимость.

*Когда же из него вытягивают ответы, то он, лишаясь ощущения собственной значимости, уходит в психологическую защиту.*

### 3. Доказательство

Относятся к логическим операциям, строящимся на основе законов логики: законе тождества, законе противоречия, законе исключенного третьего и законе достаточного основания.

*Суть доказательства:  
выдвигается какой-то тезис  
(мысль или положение, истинность которого  
надо доказать) и подыскиваются аргументы  
или доводы для подтверждения тезиса.*

Сама процедура обычно называется **демонстрацией**. В сущности — это **теория доказательства**. В реальной практике она проявляется явно или неявно. Некоторые считают эту теорию *большой абстракцией*.

Чтобы убедить людей или доказать им истинность  
какого-либо положения, часто нужны **факты**.



- > *Без фактов нет доказательства.*
- > *Люди привыкли опираться на факты.*
- > *Факты создают у них соответствующий  
настрой на восприятие действительности,  
формируют установку.*

Однако так действуют не отдельные,  
разрозненные факты, а их система.

## 4. Опровержение

В логическом плане опровержение обладает той же природой, что и доказательство. Доказывая кому-либо идею, мы тем самым опровергаем другую, т.е. ту, которую ошибочно вынашивает наш собеседник.

Опровержение имеет дело с критикой устоявшихся взглядов и стереотипов поведения людей, с разрушением и формированием его установок.

*Когда мы что-либо опровергаем,  
то встречаемся с чувством собственного  
достоинства оппонента, с его «Я».*

> **Опровержение, результатом которого является видимый, мнимый отказ от деятельности — это одно.**

*(вид опровержения обычно имеет место на диспутах, конференциях, совещаниях)*

> **Реальный искренний отказ — это совсем другое.**  
*(вид опровержения обычно имеет место в жизни).*



*Именно с этим видом опровержения и имеет дело руководитель.*



**Здесь следует обратиться к специфическим социально-психологическим правилам.**

# Правило первое

**При опровержении доводов оппонента следует обращаться к его чувству собственного достоинства**

*Чувство собственного достоинства (ЧСД) равно частному от деления величины успеха (У) данного лица на его притязания (П):*

$$ЧСД = У / П.$$

➤ **Чем выше успех и чем меньше притязания, тем выше чувство собственного достоинства.**

**Успех – это социально-психологическая величина, выступающая в виде оценочных суждений со стороны окружающих.**

➤ У людей с высокими притязаниями эта величина стремится к минимуму.

- > Люди с высоким показателем ЧСД обладают **гордостью за свое «Я»** и *проявляют тенденцию твердо отстаивать свое мнение, аргументируя его.*
- > Люди с низким показателем ЧСД обладают **самоуверенностью** и *проявляют тенденцию упорствовать.*

Во всех случаях успеха добиваются, если дают человеку почувствовать его собственное «Я»:

- 
- ✓ называют его по имени и отчеству;
  - ✓ подчеркивают реальные заслуги;
  - ✓ дают возможность проявлять инициативу;
  - ✓ побуждают к самостоятельным действиям.

# Правило второе

При выборе приемов и средств воздействия нужно учитывать характер актуальных потребностей оппонента

**физиологические потребности,**  
связанные с необходимостью поддержания  
жизни — в пище, воде, сне и т. д.

**потребности в безопасности** - стремление  
оградить себя от опасностей, уверенность в  
завтрашнем дне

**потребности принадлежать** какой-либо  
группе людей, а также в близких связях с  
людьми: в дружбе, общении, любви;

**потребности в уважении и признании** со  
стороны других людей, что связано с  
продвижением по социальной лестнице, с  
карьерой;

**потребности в самореализации,**  
самовыражении, проявлении своих  
возможностей.



# Правило третье

## В процессе побуждения людей к деятельности проявляйте к ним искреннее внимание

Искреннее внимание к человеку растапливает холодок недоверия и устраняет психологические барьеры в общении. Это связано с тем, что у человека в таких случаях обостряется механизм *эмпатии* (*вчувствования*), который дает ему понять подлинные намерения того, кто с ним общается.

Отсюда следует ряд советов:



- а) будьте участливым к личным проблемам людей; ничто так не отталкивает, как неискренность в общении;*
- б) следите за экспрессиями своего лица (избегайте масок злости и печали), контролируйте свою позу и жестикуляцию;*
- в) внимательно слушайте собеседника.*



## Эффективность убеждения

Основа, каркас системы убеждения:



информирование, разъяснение, доказательство,  
опровержение



*Тщательно спланированная работа по оказанию воздействия при умелом отборе убеждающих приемов в большинстве случаев должна принести желаемые результаты.*



*Однако следует заметить, что не все люди поддаются убеждающим воздействиям.*

# Убеждению не поддаются:

1. *Люди с ограниченной фантазией*, не наделенные богатством воображения и неспособные к яркому эмоциональному восприятию образов.
2. *«Внутренне ориентированные» личности*, то есть те, для кого собственные переживания значат куда больше, чем переживания группы или даже массы людей.
3. *Социально неконтактные люди*, проявляющие признаки отчужденности, с выраженным предпочтением к обособленной деятельности, имеющие слабую связь с формальными или неформальными группами.
4. *Лица с явно выраженной агрессивностью* или с признаками потребности во власти над другими.
5. *Лица, проявляющие открытую враждебность к людям*, окружающим их в повседневной жизни (например, инвалиды с бредовыми идеями).

# Условия и приемы убеждения

1. Наиболее простым и самым надежным фоном процедуры убеждения является мышечная релаксация (расслабление) субъектов общения.

**Суть: в условиях релаксации кора головного мозга человека в определенной степени освобождается от побочных влияний и принимает готовность для восприятия ведущего беседу**

**Такое состояние появляется в тех случаях, когда беседующие сидят в непринужденной позе, а их лица обращены друг к другу.**

***Все у собеседников должно быть естественным: взгляд, жесты, осанка.***



***Эмоциональная напряженность также усиливает убеждающее действие!***

2. Важную роль в смысле повышения эффективности убеждения играет **идентификация** (*состояние, когда субъекты общения сближаются на идее взаимного переживания каких-то общих сторон жизнедеятельности*)

*Так, врач с врачом, писатель с писателем, инженер с инженером и т.д. быстро находят общие точки соприкосновения.*

Перед менеджером возникает задача выбрать эффективные средства создания определенной ситуации (обстановки), а его деятельность значительно упрощается, если он будет:

- ✓ *стараться смотреть на вещи, факты и события глазами своего собеседника;*
- ✓ *относиться сочувственно к его мыслям и желаниям;*
- ✓ *вызывать у собеседника положительные эмоции.*

### 3. Высокую побудительную силу имеет *фоновое состояние, т.н. «концертное настроение»*

*Термин «концертное настроение» был введен в научный оборот болгарским психиатром Г. Лозановым.*

*Суть: человек, настроенный на «концертный» тон, с охотой воспринимает подаваемую ему информацию.*

- ✓ На фоне «концертного настроения» хорошо усваивается преподаваемый в учебных заведениях материал.*
- ✓ На таком фоне неплохо воспринимаются любые модели убеждающего воздействия.*
- ✓ Деловой веселый тон обращения руководителя к своему собеседнику пробуждает у того неподдельное желание разобраться во всем, что ему сообщают.*

# Приемы убеждения (для разных фоновых состояний)

<b>Фоновые состояния</b>	<b>Приемы убеждения</b>
<b>Релаксация</b>	<i>Наставление</i> <i>Косвенное одобрение</i> <i>Метод Сократа</i>
<b>Эмоциональная напряженность</b>	<i>Команды и приказы</i> <i>Обманутое ожидание</i> <i>«Взрыв»</i> <i>Категорическое требование</i> <i>Запрещение</i>
<b>Идентификация</b>	<i>Совет</i> <i>«Плацебо»</i> <i>Порицание</i>
<b>Концертное настроение</b>	<i>Намек</i> <i>Комплимент</i>

# Прием убеждения: наставление

- Осуществляется только при положительном отношении собеседника к руководителю.
- **Специфика наставления:** слово, выраженное в императивной форме, обуславливает исполнительское поведение человека.
- Формирует целостную установку деятельности: «*Делайте так..*», «*После выполнения процедуры переходите туда-то..*».
- При подготовке наставления следует тщательно продумать материал, который предполагается включить в него (важны и соответствующий стиль речи, и форма произношения).

*Имеются в виду эмоциональность, интонация, мимика, жесты.*

*Всё должно быть подчинено лаконичному и императивному характеру построения высказывания.*

# Прием убеждения: косвенное одобрение

- Рассчитано на эмоциональное восприятие речи говорящего.
- **Сущность приёма** заключается не в том, чтобы сказать в лоб: «Ваши успехи в этом деле неоспоримы!». *Это походит на лесть.* Поэтому, если нужно похвалить человека, лучше это сделать косвенно: *«Такое усердие обычно приносит похвалу (заслуживает награды)!».*
- Произнося подобные фразы с достаточной эмоциональной окраской, руководитель вызовет у собеседника ощущение чувства собственного достоинства.

# Прием убеждения: метод Сократа (метод трех «ДА»)

- "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». Предваряющие вопросы должны быть короткими, чтобы не утомлять собеседника и не отнимать у него много времени".
- **Суть заключается в том, чтобы в начале беседы не дать собеседнику сказать «нет»**. Пусть это будет разговор о чём-то постороннем, даже о погоде:

– *Не правда ли, сегодня ясно?*

– *Да.*

– *Солнце палит. Ведь палит?*

– *Да.*



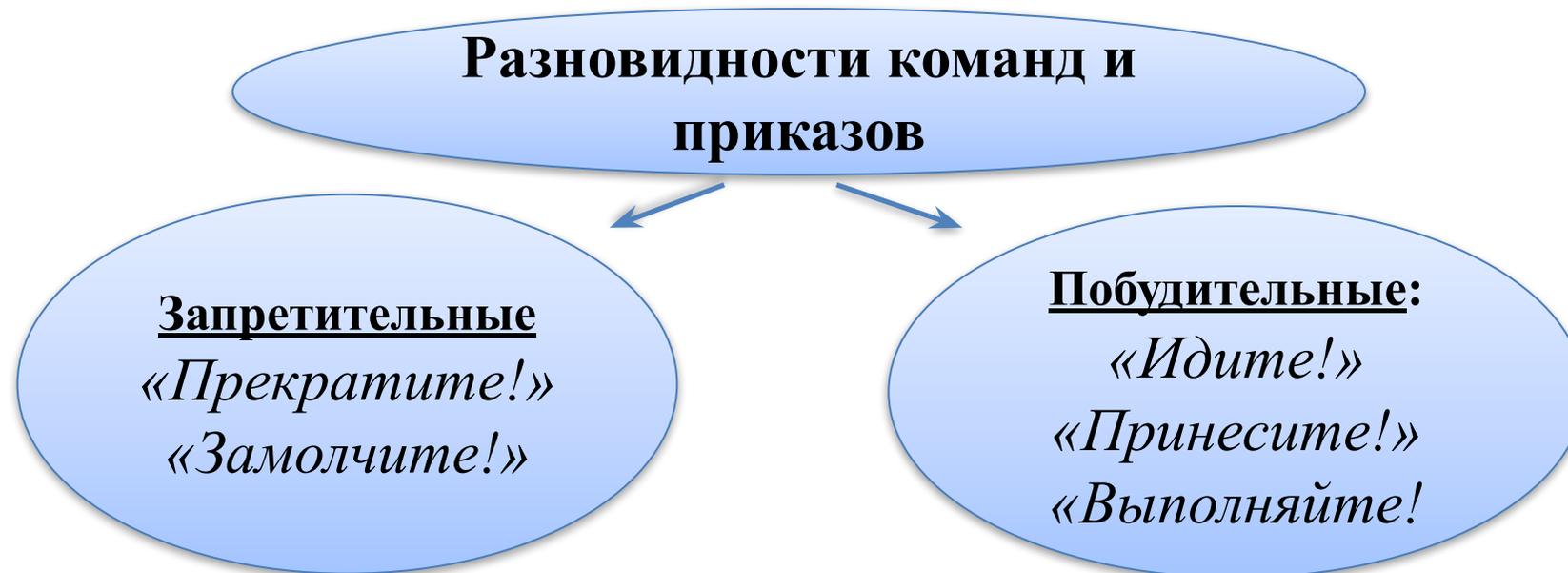
- Ответы «да» на второстепенные, порою ничего не значащие вопросы как бы прокладывают дорогу к тому, чтобы ответить **утвердительно на главный вопрос:**

– *Вы ведь работаете в полсилы?*

– *Да, вероятно так.*

# Прием убеждения: команды и приказы

- Требуют от людей быстрого и точного исполнения без каких бы то ни было критических реакций.
- При применении метода принято не рассуждать.



*направлены на немедленное торможение  
нежелательных актов поведения. Они  
подаются твёрдым спокойным голосом или  
голосом с эмоционально окрашенным  
оттенком.*

*нацелены на включение  
поведенческих механизмов людей и  
должны восприниматься без  
критики в свой адрес.*

# Прием убеждения: обманутое ожидание

- Предпосылкой успешного применения данного приёма является создание напряжённой ситуации ожидания.
- Предшествующие события должны сформировать у собеседника строго направленный ход мыслей. *Если вдруг обнаруживается несостоятельность этой направленности, то собеседник оказывается в растерянности и без возражений воспринимает предлагаемую ему идею.*

## Пример:

Операция закончилась печально. Через четыре дня молодая женщина с припухшими веками пришла к хирургу и сказала резким голосом:

– Доктор, Вы убили моего мужа.

– Да, - негромко ответил врач. – Вы совершенно правы.

Женщина ничего не сказала. Она ожидала чего угодно (возмущения, негодования, извинения), но только не чистосердечного признания. Они обменялись еще двумя-

тремя фразами. Женщина ушла, на прощание, обронив у двери:

- Извините!...

# Прием убеждения: «Взрыв»

- В психологии этот приём известен как **мгновенная перестройка личности под влиянием сильных эмоциональных переживаний**.
- Научное обоснование методики «взрыва» дал А.С. Макаренко.
- Применение «взрыва» требует создания специальной обстановки, в которой возникли бы чувства, способные поразить человека своей неожиданностью и необычностью.



- В такой обстановке у человека происходит сбой нервных процессов. Неожиданный раздражитель (*зрелище, информация и т.д.*) вызывает у него смятение.



*Это приводит к коренному изменению взглядов на вещи, события, отдельных людей и даже мир в целом.*

# Прием убеждения: Категорическое требование

- Имеет силу приказа.
- Может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой властью или пользуется непререкаемым авторитетом.
- В других случаях этот приём может оказаться *бесполезным или даже вредным*.
- Во многих отношениях категорическое требование идентично с запрещением, выступающим в виде лёгкой формы принуждения.



## Прием убеждения: Запрещение

*Предполагает тормозящее воздействие на личность.*

Два вида:

- а) запрещение импульсивных действий неустойчивого характера, что в сущности – управление деятельностью;
- б) запрещение недозволенного поведения (*форма стоит на грани двух главных методов воздействия – принуждения и убеждения*).

## Прием убеждения: Совет

Наиболее эффективен, когда собеседник проникается доверием к руководителю. Для человека, желающего следовать совету, особую значимость приобретает форма его подачи. Надо знать, что совет давать следует голосом, в котором слышатся теплота и участливость.

**Здесь неоценимую помощь может оказать магнитофон, а ещё лучше - видеозапись.**

# Прием убеждения: «Плацебо»

*Давно используется в медицине как прием внушения.*

**Суть:** врач, прописывая больному какое-нибудь индифферентное средство, утверждает, что именно оно даст нужный эффект.

*Психологический настрой больного на благоприятное воздействие прописанного лекарства часто приводит к положительному результату.*

Этот прием переняли воспитатели, в частности, тренеры по различным видам спорта, которые иногда довольно эффективно побуждали спортсменов на рекорды.

Педагогические «плацебо» очень действенно, если пользоваться им с предосторожностями.

*Следует помнить, что эффект «плацебо» удерживается лишь до первой неудачи.*

# Прием убеждения: **Порицание**

Обладает убеждающей силой только в условиях, когда собеседник идентифицирует себя с другим человеком: **«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 честно рассматривает этот прием как покушение на свою самостоятельность.



# Прием убеждения: Намек

*Это прием косвенного убеждения путем шутки, иронии и аналогии.*

В некотором плане формой намека может быть и совет.

**Сущность:** намек 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».

Критерием меры здесь может выступить прогнозирование самопереживания: *«Как бы я сам чувствовал себя, если бы мне подавали такие намеки!»*



# Прием убеждения: Комплимент

Нередко комплимент смешивают с лестью. Сказать человеку: «*Как складно вы говорите!*» — это *польстить* ему. Лесть приятна далеко не каждому, хотя часто люди не отмахиваются от лести. Однако многих все же лесть обижает.

Комплимент никого не обижает, он всех возвышает.

*Фраза «Как Вы милы» – это лесть;  
фраза: «Понятно, почему Ваш муж всегда спешит домой!» – это  
комплимент.*

Предмет лести – люди и их качества, предмет комплимента – **вещи, дела, идеи, косвенно относящиеся к людям.**

Комплимент предполагает разночтения: услышав комплимент, человек сам домысливает его сущность.

*Комплимент привлекает к себе внимание, когда отвечает интересам и потребностям людей.*

# Тактика убеждения

*Убеждать — это умение привлечь людей на свою сторону*

*Для этой цели используются различные тактики.*



# Тактика «семи ступеней»

Ступени	Содержание ступеней	Вопросы для обдумывания
1	<b>Цель убеждающего воздействия</b>	Для каких целей организуется убеждающая процедура? Нужна ли она людям? Способен ли менеджер реализовать цель убеждения?
2	<b>Оценка намерений подопечного (объекта воздействия)</b>	Что желает (хочет) подопечный? К чему он стремится? Как организовать поведение объекта? Как включить его в активную деятельность?
3	<b>Речевое обращение к объекту</b>	Как сделать речь привлекательной? Как совместить желания, возможность и необходимость в поведении объекта? Как сформировать призыв к целенаправленному поведению?
4	<b>Привлечение объекта к нужной идее</b>	Как сделать подопечного своим сторонником? Как можно использовать общие точки соприкосновения? Каким образом можно вывести собеседника из оппозиции?
5	<b>Доказательство преимуществ нужной идеи</b>	Каковы преимущества новой идеи? Как она отличается от привычного образа действий? Что дает подопечному принятие новой идеи?
6	<b>«Выход из игры»</b>	Как «выйти из игры»? Когда лучше «выходить из игры»? Каковы при этом действия ведущего?
7	<b>Коррекция поведения</b>	Как побудить подопечного скорректировать свои действия? Когда необходима коррекция? Как избежать негативной оценки поведения подопечного?

## Первая ступень

**Выберите объект воздействия, соберите о нем как можно более полную информацию, продумайте цель убеждения**

- Однако, прежде чем действовать, *загоритесь желанием* и поверьте, что Вы способны убедить данного человека.
- Нужно понять, что *запросто нельзя привлечь человека на свою сторону, убедить его*. Поэтому не спешите сходу вводить в действие Вашу методику.
- Обдумайте сначала, для чего нужны человеку Ваши убеждающие действия. Если Вы не находите убедительного ответа, то не тратьте времени.
- Если же считаете, что Ваши действия пропитаны искренним желанием добиться желаемого и т.д., то *действуйте*.

***Проговорите самоубеждающие фразы:  
«Я могу», «Я способен» «Я добьюсь своего!».***

## Вторая ступень

**Поймите намерения человека, прочувствуйте его переживания**

□ **Определите, чего он хочет.**

- Знайте, что люди стремятся к тому, что может возвысить их в глазах и других людей. Если Ваш объект ощутит, что от Вас веет искренностью, он пойдет за Вами.
- Чтобы привлечь человека на свою сторону, надо помочь ему захотеть стать вашим сторонником.
- Для этого следует вызвать у него интерес к Вашей идее. А это можно сделать только через **целенаправленное поведение подопечного.**

***Отсюда возникают вопросы:***

***«Как организовать поведение объекта?»***,

***«Как включить его в активную деятельность?»***.

## Третья ступень

**Обдумайте свое обращение к объекту воздействия,  
подготовьте речевой призыв**

Помните, что Ваша речь должна быть *лаконичной, четкой, привлекательной*. Она должна заключать в себе *побудительный стимул к целенаправленному поведению*. Будет хорошо, если Вы построите речь на *примерах*.

Помните: нельзя допускать, чтобы призыв выглядел в виде подсказки, например: «*Покупайте газету «Известия»*». Такой призыв не вызывает ответной активности: **люди не любят, когда у них отбирают инициативу.**

*В связи с этим призыв должен быть психологически закрыт:  
«Если хочешь знать, что делается в мире — «Известия» к Вашим  
услугам!»*

## Четвертая ступень

**Сделайте своего собеседника соавтором Вашей идеи**

Начните с *общих вопросов*, которые совпадают. *Воодушевите своего собеседника*, вовлеките его в творческую деятельность.

*Не заставляйте его обороняться*. Если вы видите, что он не хочет «терять свое лицо», не вынуждайте его делать это. Не пытайтесь победить его аргументами.

## Пятая ступень

**Старайтесь показать преимущества Вашей идеи**

Люди хотят знать результаты своей деятельности.

*Вспомним, как К.Маркс сравнивал самого плохого архитектора с самой лучшей пчелой: архитектор, прежде чем начать строить дом, конструирует его в своей голове. Мы видим, что человек не любит, когда ему твердят, как надо поступить.*

**Человек хочет знать, что его ждет в «конце тоннеля».**

## Шестая ступень

**«Заключайте сделку» и выходите из игры**

*Люди не любят, когда их опекают, тем более, когда им не дают самим испытать усвоенный ход действий.*

Поэтому, как только Ваш подопечный сделал самостоятельный шаг, *не мешайте ему.*

## Седьмая ступень

**Найдите возможность скорректировать поведение Вашего подопечного**

Коррекция необходима. *Затягивание действия убивает эффект энтузиазма.*

Побудите подопечного ценить и исправить свое поведение. *Уклоняйтесь от негативных оценок.*

# Правило Гомера

*Очередность приводимых аргументов  
влияет на их убедительность*

Наиболее убедителен следующий порядок аргументов:



*Слабыми аргументами вообще не пользуйтесь,  
они приносят вред, а не пользу*

*Аргументы различаются по степени  
воздействия на ум и чувства людей*



*Встречные аргументы (контраргументы) имеют ту же градацию.*

**!** *Излишняя убедительность всегда вызывает отпор.*





Они не вызывают критику, их невозможно опровергнуть, разрушить, не принять во внимание. Это прежде всего:

- ✓ *точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, вытекающие из них;*
- ✓ *законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни;*
- ✓ *экспериментально проверенные выводы;*
- ✓ *заключения экспертов;*
- ✓ *цитаты из публичных заявлений, книг признанных в этой сфере авторитетов;*
- ✓ *показания свидетелей и очевидцев событий;*
- ✓ *статистическая информация, если сбор ее, обработка сделаны профессионалами-статистами.*

Сильные

Слабые

Несостоятельные

Они вызывают сомнения ваших оппонентов, клиентов, сотрудников. К таким аргументам относятся:

- ✓ *умозаключения, основанные на двух или более отдельных фактах, связь между которыми неясна без третьего;*
- ✓ *уловки и суждения, построенные на алогизмах (алогизм — прием для разрушения логики мышления, применяется чаще всего в юморе. Например: «Вода? Я пил ее однажды. Она не утоляет жажды»);*
- ✓ *ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные вашим слушателям;*
- ✓ *анalogии и непоказательные примеры;*
- ✓ *доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием;*
- ✓ *тенденциозно подобранные отступления, афоризмы, изречения;*
- ✓ *доводы, версии или обобщения, сделанные на основе догадок, предположений, ощущений;*
- ✓ *выводы из неполных статистических данных.*



Они позволяют разоблачить, дискредитировать соперника, применившего их. Ими бывают:

- ✓ *суждения на основе подтасованных фактов;*
- ✓ *ссылки на сомнительные, непроверенные источники;*
- ✓ *потерявшие силу решения;*
- ✓ *домыслы, догадки, предположения, измышления;*
- ✓ *доводы, рассчитанные на предрассудки, невежество;*
- ✓ *выводы, сделанные из фиктивных документов;*
- ✓ *выдаваемые авансом посулы и обещания;*
- ✓ *ложные заявления и показания;*
- ✓ *подлог и фальсификация того, о чем говорится.*

## **Рекомендации, которые помогут сделать речь убедительнее**

1. В ходе аргументации используйте только *те доводы, которые вы и оппонент понимаете одинаково*.
2. Если довод не принимается, найдите *причину* этого и далее в разговоре на нем не настаивайте.
3. *Не преуменьшайте значимость сильных доводов* противника. Лучше, наоборот, подчеркните их важность и свое правильное понимание.
4. *Свои аргументы*, не связанные с тем, что говорил противник или партнер, *приводите после того, как вы ответили на его доводы*.
5. *Точнее соизмеряйте темп аргументации* с особенностями темперамента партнера.
6. *Излишняя убедительность всегда вызывает отпор*, так как превосходство партнера в споре всегда обидно.
7. *Приведите один-два сильных, ярких аргумента* и, если они достигнут желаемого эффекта, ограничьтесь ими.

# Законы аргументации и убеждения

**1. Закон встраивания (внедрения).** Аргументы следует встраивать в логику рассуждений партнера, а не вбивать (ломая ее), не излагать их параллельно.

**2. Закон общности языка мышления.** Если хотите, чтобы вас слышали, говорите на языке основных информационных и репрезентативных систем оппонента.

**3. Закон минимализации аргументов.** Помните об ограниченности человеческого восприятия (пять-семь аргументов), поэтому ограничивайте число аргументов. Лучше, если их будет не более трех-четырех.

**4. Закон объективности и доказательности.** Используйте в качестве аргументов только те, что принимает ваш оппонент. Не путайте факты и мнения.

# Законы аргументации и убеждения

**5. Закон демонстрации равенства и уважения.** *Подавайте аргументы, демонстрируя уважение к оппоненту и его позиции. Помните, что «друга» убедить легче, чем «врага».*

**6. Закон авторитета.** *Ссылки на авторитет, известный вашему оппоненту и воспринимаемый им тоже как авторитет, усиливают воздействие ваших аргументов. Ищите авторитетное подкрепление им.*

**7. Закон рефрейминга.** *Не отвергайте доводы партнера, а, признавая их правомерность, переоценивайте их силу и значимость. Усиливайте значимость потерь в случае принятия его позиции или уменьшайте значимость выгод, ожидаемых партнером.*

# Законы аргументации и убеждения

## **8. Закон диалектичности (единства противоположностей).**

*Говорите не только о плюсах своих доказательств или предположений, но и о минусах. Этим вы придаете своим аргументам больший вес, так как двусторонний обзор (плюсы и минусы) лишает их легковесности и обезоруживает оппонента.*

**9. Закон постепенности.** *Не стремитесь быстро переубедить оппонента, лучше идти постепенными, последовательными шагами.*

**10. Закон обратной связи.** *Подавайте обратную связь в виде оценки состояния оппонента, описания своего эмоционального состояния. Принимайте на себя персональную ответственность за недоразумения и непонимание.*

**11. Закон этичности.** *В процессе аргументации не допускайте неэтичного поведения (высокомерие), не задевайте «больные места» оппонента.*

ИСТОЧНИК: <https://thepresentation.ru/menedzhment/razvitie-umeniya-ubezhdat-lyudey>