

Джеймс Борг

# Сила убеждения

Искусство оказывать влияние на людей

1 + 1 = 11

**Эта книга должна стоять  
на книжной полке у каждого.**

Сэр Джон Харвей-Джонс

**Джеймс Борг**  
**Сила убеждения. Искусство**  
**оказывать влияние на людей**  
**Серия «Практические**  
**навыки для бизнеса»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=11080180](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=11080180)*

*Сила убеждения. Искусство оказывать влияние на людей: Претекст;*

*Москва; 2013*

*ISBN 978-5-98995-082-9*

### **Аннотация**

Убеждение – мощная сила. С каждым днем мы все больше и больше зависим от способности убеждать других. Какая бы ни стояла перед нами задача – получить согласие, добиться принятия решения, изменить чье-то отношение, – успех зависит от силы нашего убеждения. Большую роль в этом играют самооценка и оценка ситуации: осведомленности внутренней – о себе самом, и внешней – о том, что происходит вокруг нас.

Развить навыки убеждения, по мнению Джеймса Борга, может практически каждый из нас. Неоценимую помощь в этом окажет его пронизательная, написанная с хорошим чувством юмора книга, изобилующая яркими примерами и занимательными

тестами. Шаг за шагом автор раскрывает секреты эффективного общения с окружающим миром не только в деловой, но и в личной жизни.

Книга предназначена для широкого круга читателей.

# Содержание

Предисловие к русскому изданию	6
Предисловие	11
От издателя	12
От автора	14
Введение	15
Глава 1. Сила убеждения. На какие чудеса способны сопереживание и искренность	20
Глава 2. Как стать хорошим слушателем. Почему важно уметь слушать	34
Конец ознакомительного фрагмента.	48

**Джеймс Борг**  
**Сила убеждения.**  
**Искусство оказывать**  
**влияние на людей**

James Borg

PERSUASION

The Art of Influencing People

© James Borg, 2010

Prentice Hall LIFE

is an imprint of

PEARSON

Переводчик – Татьяна Лекарева

Настоящий перевод книги «Persuasion. The art of influencing people», третье издание, опубликован по договору с Pearson Education Limited.

# Предисловие к русскому изданию

**Джеймс Борг** предлагает читателям приобщиться к весьма увлекательной и актуальной проблеме – проблеме психологического влияния. Высокий научный уровень изложения материала и практическая направленность его книги, написанной доступным языком, делают ее чрезвычайно полезной для самого широкого круга читателей, поскольку затрагиваемые в ней вопросы волнуют не только специалистов, но и всех тех, кого интересуют проблемы межличностного общения.

«Психологическое влияние» (психологическое воздействие) многим представляется чем-то удивительным, недоступным простому человеку, неким тайным знанием и почти магическим действием. Его целенаправленное использование ассоциируется, в первую очередь, с гипнотизерами, фокусниками, магами, священнослужителями, а также с мошенниками, использующими скрытые механизмы влияния на умы и души людей в корыстных целях.

Однако специалисты под психологическим влиянием (воздействием) понимают изменение (как процесс) и изменения (как его результат) в психологических факторах, определяющих проявления активности человека (в его представлениях, мыслях, чувствах, побуждениях, состоянии), возникающие при его взаимодействии с внешним миром. Резуль-

таты могут проявиться уже в процессе подобного взаимодействия или непосредственно после его окончания, а могут быть и отсрочены – в форме, например, изменения приоритетов личности или ее отношений, оценок конкретных ситуаций, настроения. Именно об этом идет речь, когда говорят о психологическом влиянии на поведение людей. Психологическая наука, в том числе и отечественная, традиционно уделяла значительное место изучению психологического влияния (воздействия).

Еще в 1932 году выдающийся отечественный исследователь С. Г. Геллерштейн в одной из своих статей отмечал, что исследование «воздейственной» проблематики является наиболее развитым разделом психотехники (так в то время назывался раздел психологии, изучающий проблемы практической деятельности людей).

Как все непонятное и малоизвестное, психологическое влияние привлекает внимание людей, но реальность такова, что внимание к соответствующим феноменам должно обуславливаться именно широтой психологического влияния как в обыденной жизни, так и в технологиях специалистов различных сфер деятельности.

Оказывается, что эффекты психологического влияния (воздействия) могут возникнуть при любом взаимодействии между людьми, группами, человеком и группой людей. Мы постоянно воздействуем на других и сами испытываем влияние партнеров по взаимодействию. Все люди, будучи, по

выражению психологов, «субъектами процесса взаимодействия», причастны к воздейственной практике. Основным условием возникновения психологического влияния является вовлеченность людей в процесс взаимодействия, без которого, в свою очередь, невозможно представить жизнь и общество в целом. Взаимодействуя, люди оказывают влияние на других произвольно, когда они к этому стремятся, или непроизвольно, не имея такого намерения («...не хотел задеть человека, обидеть его, а как-то невзначай получилось»). Подчас они делают это скрытно, не привлекая внимания к своему намерению оказать воздействие на партнеров по взаимодействию, или явно, демонстрируя свои усилия и конкретные действия (как в рекламном буклете). Эффекты психологического воздействия могут возникнуть как при непосредственном контакте взаимодействующих сторон (при переговорах, публичном выступлении), так и при использовании различных средств передачи информации (радио, печатной продукции, произведений искусства, телевидения). Таким образом, осознанное отношение к возможностям психологического воздействия, соответствующие знания и умения становятся важным ресурсом успешности человека, элементом его культуры.

Джеймс Борг буквально с первых страниц книги подводит читателя к мысли, что знания о психологических предпосылках достижения конкретных воздейственных результатов (например, о закономерностях привлечения или отвле-



чения внимания, побуждения к конкретным действиям) – это ресурс эффективности человека, взаимодействующего с другими как в быту, так и в деловых ситуациях. Действительно, осведомленный в этих вопросах человек способен понимать, когда он становится объектом воздействия: например, его партнер стремится вызвать у окружающих выгодные для себя чувства, пытается исказить информацию и т. д. Элементарные навыки психологически целесообразного взаимодействия позволят избежать досадных просчетов, способных повлиять на успех деловой встречи.

Джеймс Борг, например, убедительно показывает, как отсутствие навыков запоминания, позволяющих удерживать в памяти множество имен, может способствовать формированию у партнеров невыгодного представления о неподготовленном специалисте и привести к отказу от сотрудничества. В этом случае «забывчивый» непроизвольно оказывает психологическое воздействие, сам того и не подозревая.

В отличие от многих других авторов, Джеймс Борг знакомит читателей с приемами психологического влияния, оставаясь на гуманистических позициях. Он не призывает манипулировать людьми в корыстных целях. Именно поэтому в названии его книги присутствует слово «убеждение» – влияние на ум и чувства человека, обращенное к его сознанию, критическому осмыслению ситуации. Рассматриваемые в книге Джеймса Борга психологические закономерности позволяют добиваться убеждения более эффективно.

Автору удалось представить весьма сложный материал занимательно, с юмором, без утомительного наукообразия. Множество узнаваемых примеров делового и житейского общения, так же как и шуточные тесты, помогают читателю лучше освоить материал.

Джеймс Борг считает одним из элементов своей формулы эффективного убеждения доверие между взаимодействующими субъектами как основное психологическое условие решения задач коммуникации. Естественно, что доверие должно сопровождать также и знакомство читателей с малоизвестной им отраслью научного знания. Доверие к позиции автора может опираться на авторитет выдающихся психологов, одним из которых является Карл Юнг. Рекомендации по эффективному взаимодействию Джеймса Борга основаны на их теориях и результатах исследований.

Книга Борга интересна, поучительна, корректна с научной точки зрения. Она способна расширить кругозор читателей, вооружить их знаниями, полезными и востребованными в деловой и личной жизни.

**Т. С. Кабаченко,**

доктор психологических наук, профессор факультета психологии МГУ им. М. В. Ломоносова

# Предисловие

**Сэр Джон Харвей-Джонс, МВЕ (член ордена Британской империи)**

В мире постоянных информационных барьеров открытое общение приобретает все большее значение, и, наверное, поэтому все труднее становится к нему приходить. Настоящее общение предполагает доверие, честность и прямоту.

Эта книга расскажет вам, как развить умение общаться открыто и использовать его. Такая книга должна стоять на книжной полке у каждого.

**Сэр Джон Харвей-Джонс (1924–2008)** – самый известный и уважаемый британский бизнесмен. Его достижения на посту председателя «Ай-Си-Ай» стали поистине легендарными. Под его руководством гигантская организация, имевшая убытки на 200 миллионов фунтов стерлингов, смогла всего лишь за 2,5 года превратиться в компанию с многомиллиардной прибылью.

В течение трех лет он стал лауреатом премии «Капитаны британской промышленности» (Captains of British industry), «звездой» телешоу «Траблшутер» (1990–2000 годы), автором нескольких книг, включая первоклассный бестселлер «Как достичь желаемого», а также одним из самых востребованных специалистов по бизнесу.

# От издателя

Выражаем признательность за право использования следующих материалов:

«With One Look» из мюзикла *Sunset Boulevard*. Слова Дона Блэка и Кристофера Хемптона, при участии Эми Пауэрс. Музыка Эндрю Ллойда Веббера. © Copyright 1993 The Really Useful Group Ltd. All rights reserved. International Copyright Secured;

слова из песни «If You Could Read My Mind» Гордона Лайтфута, © 1969, 1970 (Copyright Renewed) by Early Morning Music, отделение EMP LTD. All Rights Reserved. Используется с разрешения Alfred Publishing Co., Inc., Early Morning Productions Ltd и Mushroom Music Publishing;

слова из песни «I Remember It Well» (из *Gigi*) Алана Джея Лернера, музыка Фредерика Лоуи © 1957, 1958 (Copyright Renewed) Chappell&Co., Inc. All Rights Reserved. Используется с разрешения Alfred Publishing Co., Inc. и Warner Chappell Music Limited;

текст из «Commons Sketch: Under pressure, Chancellor clunking fist almost flunked» Эндрю Джимсона, 18 апреля 2007 года, *The Daily Telegraph*. © Telegraph Media Group Limited.

В некоторых случаях мы не смогли найти правообладателей тех или иных материалов и будем благодарны за любую

информацию, которая могла бы нам помочь в поиске владельцев авторских прав.

# От автора

Спасибо Лоре, Эмме, Люси, Кирсти и Кэт. Благодарю также всех «дам» из отдела по международным правам, которые организовали работу по переводу этой книги во всех четырех сторонах света. Также выражаю признательность Эйлин за ее помощь и наблюдательность. *(Куда же делись мужчины? Вымерли что ли?!)*

Особая благодарность Дж. К. Ролинг, которая напомнила всем нам (благодаря своему Гарри Поттеру), какое большое место занимает волшебство в нашей жизни. Волшебство, возможно, не имеет никакого смысла для нашей логики, но крайне важно для творческого подхода и нашей интуиции, которые действуют по абсолютно другим правилам. Волшебство подтверждает нашу подсознательную веру в «другую реальность».

*Раскройте в себе бесконечный источник волшебства.*

# Введение

Способность убеждать – возможно, самое главное средство достижения успеха и в работе, и в жизни. Всем нам известны люди, способные в любой ситуации убедить других согласиться с ними, принять их идеи или поступить именно так, как они хотят. Для некоторых людей все это – сущий пустяк, настолько искусно и практически без усилий они пользуются навыками убеждения.

Однако хочу обрадовать всех остальных – искусством убеждения можно овладеть. Наша книга – как раз об этом.

В каждой сфере жизни практически ежедневно вы стараетесь убедить людей принять вашу точку зрения. Это начинается в детстве, и по мере взросления меняется только масштаб ваших целей. Я стал интересоваться силой убеждения еще в юности, когда увлекся психологией магии (особенно чтением мыслей) и стал одним из самых молодых членов Магического круга. Маги и чародеи – вот кто постиг искусство убеждения в совершенстве. Когда психологи приступили к изучению такой обширной темы, как убеждение, и поняли, что любой из нас практикует это искусство (каждый день своей жизни), то сделали интересный вывод: из всех задач в области убеждения задача фокусников – самая слож-

ная. Почему? Потому что они должны «убедить» аудиторию (одного человека или множество людей) отложить в сторону *сомнения* и **поверить**, что на их глазах произошло чудо (когда, например, зрители обнаруживают выбранную ими карту или видят, как исчезает или появляется тот или иной предмет, или становятся свидетелями чтения мыслей).

Психологи отметили, что в первую очередь фокусники должны завладеть **вниманием** аудитории (будь то один человек или сотни людей), а затем удержать его. Они используют «правильные» **слова**, **внимательно** слушают добровольцев, проявляя должное уважение и заставляя их **запоминать** то, что им нужно (как правило, с помощью внушения). Вместе с тем они мгновенно определяют, с кем имеют дело, входят с ним в полный контакт, сдобривают все происходящее юмором, «сканируют» волонтера, сопровождая свои действия соответствующей пластикой, призывают публику разговаривать с ними, давая ей возможность почувствовать себя в своей тарелке. Все это имеет одну цель – убедить людей оставить сомнения (то есть открыться). *Прекрасная демонстрация навыков общения на практике!* Но, как и в повседневной жизни, наибольшего успеха добиваются те, кто эффективно пользуется этими навыками и мастерски владеет искусством убеждения.

**Говорят, что жизнь – как игра в карты.** Вольтер писал: «Каждый игрок вынужден принять карты, которые раздает жизнь; затем только он решает, как играть этими карта-



ми, чтобы выиграть». Другими словами, карты, которые оказались у вас на руках, – это постоянная величина; а как вы играете – зависит от вашей свободной воли. Так что четко понимать, какой результат вам хотелось бы получить в каждой партии – это первый шаг к достижению цели.

Впоследствии, когда я в течение многих лет работал в сфере бизнеса, мой интерес к этому стал еще больше. Я все глубже осознавал огромное преимущество, заключающееся в способности приходить к единому мнению с собеседником. Каждый день и на работе, и, разумеется, в частной жизни вы общаетесь с людьми, которым необходимо понять вашу точку зрения, и в этом либо вы должны помочь им, либо они вам. Точно так же и вам нужно осмыслить их мнение. Нам просто никак не обойтись без умения склонять других на свою сторону и «читать» их мысли. Итак, сила убеждения – это та маленькая «волшебная палочка», которую очень хочется всегда иметь под рукой, чтобы сделать свою жизнь более сбалансированной. Можно дать такое определение: *убеждение – это любая информация, оказывающая влияние на мнение, отношение и поведение человека.*

Эта книга основана на моем многолетнем опыте работы в сфере рекламы, продаж, маркетинга, журналистики, психологии и преподавательской деятельности – каждое ее слово подкреплено результатами исследований в области поведенческой и социальной психологии. Книга расскажет, как правильно подавать себя и свои мысли, успешнее «читать» дру-

гих, что, в свою очередь, позволит вам убедительнее выглядеть в глазах окружающих и добиваться их расположения.

Это поможет вам лучше понять собственные эмоции и раскрыть «шестое чувство», которое пока дремлет внутри вас. Леонардо да Винчи проницательно заметил, что человек обычно «смотрит, но не видит, слушает, но не слышит, трогает, но не чувствует, ест, но не ощущает вкуса, двигается, не осознавая этого физически, вдыхает, не распознавая ни запаха, ни аромата, и говорит, не думая». Это справедливая оценка большинства представителей человеческого рода (а, может, и вас тоже!)? Что же отличает мастеров убеждения от остальных людей? Только то, что они обладают способностью понимать, что происходит в голове другого человека.

Какова цель этой книги? Как и двух предыдущих из этой трилогии: *информировать, обучать и развлекать*.

Важно отметить, что «убеждение», о котором пойдет речь в этой книге, целиком и полностью носит позитивный характер. Оно работает на ваше благо – и на благо людей, с которыми вы общаетесь. Далеко не каждый раз вы сможете достичь успеха, но, оттачивая эти навыки и познавая себя, вы значительно повысите шансы на успех и улучшите отношения с людьми. *Исследования доказывают, что и в профессиональной, и в личной жизни именно умение убеждать отличает успешных людей от всех остальных.*

Итак, эта книга о **личностном убеждении**. И его можно назвать началом самого успешного общения. Жизнь – это

взаимодействие с людьми на индивидуальном уровне.

Эта книга совершенно не похожа на большинство книг на схожую тему. Возможно, некоторые принципы вам уже знакомы, но вы не рассматривали их в контексте «реальной жизни».

К концу книги, надеюсь, вы придете к выводу, что именно вы (как личность) стали мастером убеждения, а методы, которыми вы пользуетесь, просто вам помогают в этом. Дело не в том, что вы делаете, а в том, какой вы. Вы убедительны благодаря тому, как вы применяете основные навыки и различные типы поведения. О них вы прочитаете в следующих главах – в вашей жизни. Главное – самосознание.

Как говорил мой профессор по экономике, цитируя Дж. К. Гэлбрейта: «В мире есть только две категории: Те, кто не знают. И те, кто не знают, что они не знают».

Эта книга – как для тех, так и для других!

**Джеймс Борг**

# Глава 1. Сила убеждения. На какие чудеса способны сопереживание и искренность

*Вы когда-нибудь замечали, что «какого черта?!»  
– обычно самое лучшее решение?*  
**Мэрилин Монро**

*Капля интуиции важнее целого водопада знаний.*  
**Аноним**

Итак, о чем эта книга? Много лет назад, когда драматурга Тома Стоппарда спросили, о чем была его первая пьеса, он ответил: «О том, как сделать меня очень богатым».

Эта книга может быть очень полезной для достижения именно этой цели. Она посвящена общению, которое совершенствует ваше умение убеждать других и ведет к намеченным целям в работе и личной жизни.

**Инспектор Клузо** (*служащему отеля*).

Ваша собака кусается?

**Служащий отеля.**

Нет.

**Инспектор Клузо** (*собаке*).

Хорошая собачка.

*Собака кусает Клузо.*

**Инспектор Клузо.**

А-аааааай... А вы сказали, она не кусается!

**Служащий отеля.**

Это не моя собака.

**Питер Селлерс в роли инспектора Клузо, «Розовая Пантера».**

На работе и дома каждый из нас старается донести до других свое мнение или получить чье-то одобрение собственных действий. Происходит это практически ежедневно. По разным причинам нам необходимо склонить людей на свою сторону. Достигнуть согласия можно в процессе общения. Чем лучше вы это делаете, тем больше у вас шансов добиться успеха, убеждая других.

### **Искусство убеждения по Аристотелю**

Поскольку общечеловеческие ценности не меняются веками, можно утверждать, что основы успешного общения были сформулированы еще Аристотелем, философом, жившим более 2300 лет назад. Его теория об умении убеждать — одна из самых значимых. Он полагал это умение искусством.

Он называл убеждение «искусством побуждать людей делать то, чего они обычно никогда бы не сделали, не попроси вы их об этом».

Аристотель пришел к выводу, что люди как социальные существа просто призваны убеждать ближних везде, всюду и всегда. В любой ситуации, связанной с убеждением, они стремятся достигнуть цели путем перемещения точки зрения слушателей из начальной точки, назовем ее пунктом А, в пункт Б (ваша цель). Это изменение точки зрения Аристотель и назвал «убеждением». В пункте А человек или аудитория отвергают ваши идеи или предложения и не интересуются ими. Поэтому аудитории необходимо понять то, что вы пытаетесь до нее донести, но самое главное – поверить в это.



Аристотель доказал, что любая речь, целью которой яв-

ляется убеждение, независимо от численности аудитории – один человек или сотни, должна быть занимательной, будоражащей воображение, выразительной и так далее, но только не назидательной. Ее единственная цель – переместить точку зрения аудитории в пункт *Б*.

Аристотель говорил о трех различных составляющих, которые обычно используют успешные ораторы, чтобы быть убедительными:

**ethos (этос);**  
**patos (эмоции);**  
**logos (логика).**

Именно сочетание этих составляющих дает наилучший результат и перемещает точку зрения людей из пункта *А* в пункт *Б*.

Ethos относится к характеру оратора, раскрывающемуся в процессе общения. Излагаемые им идеи должны быть правдоподобными, внушать доверие – нечто, что существует исключительно в представлении слушателя. Доверие к оратору зависит непосредственно от него самого как человека и его искренности.

Patos относится к эмоциям, которые испытывает аудитория. Аристотель отмечал, что убедить слушателей может только такая речь, которая вызовет у них эмоции. Вам просто необходимо апеллировать к чувствам слушателей и до-

биться сопереживания.

Logos относится к конкретным словам, произносимым оратором. В понимании Аристотеля, для того чтобы навязать аудитории свою точку зрения, нужно уделять большое внимание выбору слов, примеров, цитат и фактов.

Взгляните на то, как вы высказываете свою точку зрения или представляете аргументы. Вы используете все три элемента? Понаблюдайте за другими людьми, как они их употребляют. В общении с окружающими обратите внимание, какой элемент *доминирует* в их речи (например, много эмоций), и постарайтесь подстроиться.

Для Аристотеля логика была важнейшим элементом, по сравнению с нравом и эмоциями, которым он отводил второстепенную роль. **На сегодняшний день первое место по праву занимает этос.** Подумайте, как важен вопрос доверия для политиков и как мы перестаем верить им, если они обманули нас или не сдержали обещание. Тогда все их эмоции (патос) и слова (логос) теряют смысл. Конечно, политической дело не ограничивается; это также относится к нашему повседневному общению.

Предполагая, что доверие достигнуто с самого начала (этос), Аристотель говорит, что в попытке достучаться до другого человека следует сочетать **логику и эмоции.**

К убеждению ведут два пути: подсознание и сознание. Как вы понимаете, логика относится в основном к **сознанию**. Человек концентрируется на фактах и оценивает ситу-



ацию на интеллектуальном уровне, прежде чем принять рациональное решение: другими словами, он должен решить, убедили вы его или нет. Вспомните своих знакомых, которые придают огромное значение анализу фактов, прежде чем предпринимать следующие шаги.

У других людей доминирует **подсознание**. Они оценивают информацию, опираясь на эмоциональное восприятие ситуации и интуицию. Если они благосклонны к человеку и удовлетворили «этос» (доверие), они примут решение, основываясь на этом чувстве. Затем они постараются *подкрепить* свое решение, проанализировав факты. (Но в мире, перегруженном информацией, иной раз анализ нас просто парализует – слишком много фактов, и это вынуждает откладывать принятие решения). Если предложенные факты удовлетворительны, то человека можно убедить.

Исследования показывают, что именно подсознательный (или эмоциональный) элемент является *главной* причиной принятия решения. Так что, хотя мы существа и разумные, к тому или иному решению нас подталкивают инстинкты и интуиция.

Однако логика все еще занимает важное место, так как мы «обосновываем» решение с помощью логического элемента; в основном потому, что *чувства мимолетны* – они появляются и исчезают, как, например, в делах сердечных! (Когда обсудим «типы» личности в главе 10, у вас сложится представление об оптимальном балансе, которого следует

придерживаться в тех или иных ситуациях).

## **Сопереживание**

Выводы великого философа, сделанные более двух тысячелетий назад, актуальны и по сей день. Аристотелев *patos* – умение понимать истинные чувства людей, с которыми имеешь дело, или сопереживание (более известный нам термин) – и является основой большинства успешных взаимоотношений.

Приведем определение этого понятия, так как оно лежит в основе успешного общения:

«Сопереживание – есть способность распознавать и понимать чувства других людей, их идеи и ситуацию, в которой они находятся».

**Это способность слушать не только разумом, но и сердцем.** Это способность читать эмоции других. Это способность чувствовать другого. И, соответственно, это следующая и наиболее значимая ступень восприятия и чтения мыслей.

С эмоциональной точки зрения, даже если у вас нет опыта в подобных вещах, вы все равно способны проникаться чувствами другого и знать, какие эмоции он испытывает. Это побуждает добиваться таких результатов, при которых обе стороны получают заряд положительных эмоций. Это – своего рода сопричастность.

Умелое использование сопереживания играет ключевую

роль во всех сферах жизни. Оно необходимо политикам, родителям, ну, а если вы пытаетесь добиться успеха у противоположного пола, вам без него никак не обойтись.

Некоторые люди щедро одарены этим от природы. Они с успехом пользуются этим даром и всегда могут предсказать реакцию человека на ту или иную ситуацию. **Они просто ставят себя на место другого, поэтому знают, что и как сказать.** Они стараются читать мысли людей, с которыми имеют дело.

Если взглянуть на поведение и образ мыслей большинства самых успешных людей – в любой области деятельности, то становится очевидно, что они прекрасно понимают значение сопереживания. Оно не допускает никакой фальши. Люди сразу почувствуют, насколько вы искренни. Когда они увидят ваше желание *чувствовать* то, что ощущают *они* (понять, каково это – быть на их месте), возникнет взаимопонимание. Это, конечно же, увеличивает шансы на то, что они примут ваши идеи и предложения.

Справедливости ради отметим, что в современном обществе практически всегда люди пытаются убедить вас сделать что-то или поверить чему-то, преследуя при этом *собственные* цели – не заботясь о других, – так что когда мы сталкиваемся с теми, кто искренне сопереживает нам, мы не можем устоять.

Вспомните людей, с которыми вам приятно общаться, которые вам нравятся, которыми вы восхищаетесь. Скорее все-

го, они обладают огромной способностью сопереживать – вероятно, вы не задумывались об этом раньше.

## **Искренность**

Аристотелев *ethos* или «достоверность источника» оратора, как было отмечено ранее, непосредственно соотносится с искренностью индивидуума. Если вы собираетесь вызвать сопереживание, то без искренности вам не обойтись. Но быть только искренним недостаточно. В конечном счете сопереживание основывается на доверии. Первый кризис, который обычно случается в любых взаимоотношениях, происходит тогда, когда один больше не может доверять другому. Все, что бы ни делал человек, – либо способствует развитию доверительности каких-либо взаимоотношений, либо нет. Доверие не является чем-то неизменным – оно постоянно меняется.

Итак, доверие существует в отношениях между людьми, но не в них самих. Одни люди сами по себе очень доверчивы, другие заслуживают доверия. Самым важным является возникновение чувства доверия к другому – это ключевой психологический момент, на который мы обычно не обращаем должного внимания.

Некоторые люди как будто излучают неподдельную искренность без всяких усилий, и поэтому уровень доверия к ним выше. Если вы демонстрируете подлинную искренность, значит в самом деле заботитесь о ком-либо, будь то

друг, родственник, коллега по работе, клиент, и тем самым добиваетесь гораздо большего. Разговор может вестись по-разному. Чем больший интерес проявляет собеседник к вашим вопросам, тем больше рассказывает вам сам. Это помогает направлять дискуссию в нужное вам русло. Некоторое доверие уже установлено (но помните, доверие существует только в отношениях, а не в ком-то конкретно). Внушить доверие – залог успешного развития отношений.

Чем больше вы расположены к другому, тем больше у вас шансов, что вам откроют свои мысли, идеи и чувства. А это уже взаимоотношения с обратной связью, так как чем большего доверия вы добьетесь в ответ на это самораскрытие, тем более личными и глубокими будут мысли, которыми поделитесь с вами. В большинстве случаев именно так и происходит в бизнесе и в частной жизни.

Исследования в поведенческой области, проведенные в последние годы, выявили два качества, которые положительно влияют на процесс общения, и, следовательно, на личный успех в убеждении людей. Эти качества – сопереживание и искренность.

В последнее время было проведено очень много исследований и издано достаточное количество материалов, посвященных концепции «эмоционального интеллекта» как предсказателя успеха. Она выдвигает на первый план именно эти качества. И это спустя 2300 лет после того, как были написаны труды Аристотеля!

Необходимо отметить: изучение или совершенствование навыков общения без сопереживания и искренности в долгосрочной перспективе не принесут результата. Интеллект бывает двух видов:

*межличностный интеллект*: понимание других людей – их чувств, предпочтений, мотивации их действий. Человек, обладающий такими способностями, может всегда предугадать, как будут действовать другие, и, следовательно, плодотворно с ними взаимодействуя, быть очень убедительным. Посмотрите вокруг – все успешные политики, продавцы, психотерапевты и люди с высокоразвитыми социальными навыками обладают именно таким интеллектом;

*индивидуальный интеллект*: способность глубоко проникать в собственные мыслительные процессы, чувства и эмоции, понимание причин и результатов своих действий, которые, в свою очередь, позволяют нам принимать верное решение.

Эти качества позволяют видеть мысли других людей и находить верный тон в общении с ними.

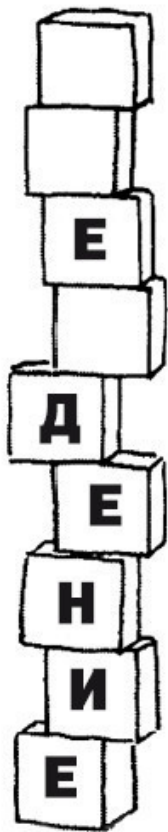
Общение зависит от нашего отношения, поэтому недостаточно одного умения пользоваться различными навыками.

Методики, изложенные в этой книге, как бы они не помогали развитию хороших взаимоотношений и осуществлению эффективного влияния, не будут работать в отсутствие

важнейших и замечательных качеств – сопереживания и искренности. Итак, если совсем коротко:

Сопереживание + искренность убеждение.

Они – как строительные блоки для успешного убеждения.



В понимании некоторых людей термин «убеждение» носит некий угрожающий, агрессивный оттенок. Но мы будем говорить только об искусстве доброжелательного убеждения – методиках, дающих желаемый результат для обеих сторон.



Нам всем неприятно чувствовать, что нами манипулируют. Но наша книга о другом. Она рассказывает о таких путях взаимодействия, которые будут способствовать получению результата, устраивающего всех.

Мы начинаем с рассмотрения вопросов, связанных с умением слушать, которое является существенным дополнением к сопереживанию как основы межличностного (или эмоционального) интеллекта и умения общаться. Возможно, оно является самым необходимым для управления успешными взаимоотношениями.

Процесс эффективного слушания для нашего существования крайне важен. Об этом весьма лаконично сказал психолог и эксперт по коммуникативным связям Карл Роджерс<sup>1</sup>:

«Способность человека устанавливать взаимоотношения – есть результат его умения внимательно слушать и хорошо понимать своего собеседника».

---

<sup>1</sup> Роджерс Карл Рэнсом (1902–1978) – американский психолог, один из лидеров гуманистической психологии. – *Прим. ред.*

## Глава 2. Как стать хорошим слушателем. Почему важно уметь слушать

*В течение многих дней мы жили только на еде и воде.*

*У. К. Филдс*

Для всех аспектов отношений умение слушать – самое важное. Не хотелось бы вас огорчать, но тем не менее большинство из нас, к сожалению, предпочитают говорить, но не слушать. Человека, которому просто особо нечего сказать о себе, часто характеризуют со скрытым пренебрежением: «Она хороший слушатель». Давайте, однако, подумаем над этим.

Кого из знакомых вы считаете не очень хорошим слушателем? Того, кто никогда не слышит ваших слов. Досадно, не так ли? И какие чувства вызывает у вас этот человек? Практически нет никакой возможности переубедить вас – вы слишком раздражены тем, что он никогда не слушает.

Успешное убеждение начинается со способности услышать своего собеседника. Умение слушать есть нечто большее, чем просто молчание. Бракоразводные дела и конфликты на рабочем месте часто происходят именно из-за нежела-

ния услышать другого. А без этого не изменить к лучшему отношения ни с близкими, ни с коллегами по работе. В любой жизненной ситуации умение слушать поможет вам понять мысли, чувства и поступки другого человека.

Обычно обвинения в неумении слушать высказывают за глаза. Человек, как правило, не подозревает о своем недостатке, из-за которого можно, между прочим, потерять друзей, коллег по работе или клиентов по бизнесу.

Каков же он, хороший слушатель? Большинство людей на нашей планете только думают, что слушают. Импульсивное желание говорить, как правило, сводит на нет природную способность человека слушать.

Действительно, многие из нас предпочитают говорить, но не слушать (что, к несчастью, обычно и делают). Для того чтобы быть убедительным, совсем не помешает научиться слушать (а не слышать, о чем мы будем говорить чуть позже).

Активно слушать трудно. Требуется достаточно серьезно сосредоточиться. Надо быть внимательным. Но с этим придется справиться, поскольку это фундамент для дальнейшего обучения. Печально, но нам никогда не объясняли в школе, насколько важны навыки слушания для понимания другого человека. Даже сейчас гораздо больший акцент делается на логарифмах, нежели на умении слушать.

Часто цитируемое исследование Пола Ренкина о том, сколько времени люди уделяют различным типам общения, дало интересные результаты. В среднем за день мы так тра-

тим свое время (%):

слушаем: 45;

говорим: 30;

читаем: 16;

пишем: 9.

В профессиональной сфере умение слушать высоко ценится как желательный навык межличностного общения. Людей впечатляет умение слушать, даже если они не считают, что сами должны следовать этому примеру. В США одна крупная компьютерная компания, решив научить своих сотрудников слушать, отправила их на курсы, после которых те признались, что это не только помогло им добиться больших успехов на работе, но и значительно улучшило отношения в семье.

С теми, кто слишком много говорит, мы сталкиваемся постоянно. Но мы никого не можем «обвинить» в том, что кто-то слишком много и хорошо слушает («Черт возьми! Я просто не мог оторваться, я так заслушался этого человека, что опоздал на поезд...»). Трудно даже себе представить, сколько бы вы смогли узнать, если бы были хорошими слушателями. Подумайте, как это могло бы вам помочь в общении с друзьями и знакомыми. Вспомните, как вы выглядели со стороны, когда столкнулись со своим соседом на улице или когда обедали со старыми друзьями?

В семьях это постоянная проблема – умение выслушать. Обеспокоенные родители заявляют, что дети их совершенно не слушают, а дети возмущаются, что родители не могут их понять. Умение слушать – признак одобрения, оно повышает чувство собственного достоинства; в противном случае приходится существовать в постоянной дисгармонии.

То же самое происходит и в бизнесе. Люди тянутся к хорошим слушателям. Это может быть обращение к кому-то постороннему, с кем можно поговорить о внутренней политике компании, и кто выслушает без пристрастия. Человек, зажатый рамками своей должности, может почувствовать облегчение, «поплакавшись в жилетку» постороннему. Это маленькое стихотворение говорит о многом:

*Неспежны были его мысли,  
Редки его слова,  
И не блистал он ими.  
Но где бы он ни появился,  
Встречали с радостью его.  
Ах! Если б знали вы,  
Как он умеет слушать!*

Умение слушать приносит хорошие дивиденды. Оно может сделать вас другом, что весьма полезно в деловых отношениях.

Кроме того, если вы слушаете внимательно, то получаете самую разнообразную информацию об организациях и лю-

дах, с которыми ведете дела. Все мы – не идеальные слушатели и часто рассматриваем сам процесс слушания как пассивный, а потому зачисляем его в разряд непродуктивной деятельности. Нам мешает наше эго. Люди чувствуют потребность говорить, чтобы оказать влияние на других.

Понаблюдайте за участниками международных встреч и вы обнаружите синдром «говорить – говорить – говорить» в огромном количестве. Они постоянно прерывают друг друга ненужными замечаниями, полагая, что вносят важный вклад в обсуждение.

Они пропускают важные моменты и задают вопросы, на которые заранее знают ответы. Но они общаются, они чувствуют, потому что они говорят. Как же они неправы! Внимательно слушать – такая же часть общения.

Очень часто можно наблюдать такой сценарий в сфере продаж. Длительное и громогласное выступление не всегда означает наличие индивидуальности, зачастую наоборот – такое поведение свидетельствует об ее отсутствии.

## **Продуктивное слушание**

Есть только один путь к продуктивному слушанию: постараться отвлечься от всех деструкций<sup>2</sup> и сконцентрироваться на ораторе. Однако это легче сказать, чем сделать! Ваши мысли и чувства рожают деструкции. Невнимательность или отсутствие интереса препятствуют эффективному

---

<sup>2</sup> Деструкция – буквально «разрушение». – Прим. ред.

слушанию.



Если вас не интересует то, что хочет предложить говорящий, то слушать его вам становится скучно. Если ваши мысли заняты чем-то посторонним, то это также может стать препятствием. Так, например, если кто-то врезался сзади в вашу машину, эта неприятность будет сотни раз прокручиваться в вашей голове во время разговора.

Окружающая обстановка также может влиять на то, как мы слушаем. Вы когда-либо пробовали обсуждать что-то важное при включенном на всю громкость телевизоре? Вы

просите его выключить, но слышите в ответ: «Все в порядке, я могу слушать, даже если он работает». Вы можете достигнуть компромисса, договорившись выключить звук, но при этом оставив картинку. Но это не сработает. Вас все еще сбивает с толку визуальный «шум», даже притом, что звуковые помехи уже устранены. Шум может исходить от любых источников. Очень трудно сосредоточиться на переговорах, если под окном тарахтит асфальтоукладчик. Точно так же на семинаре можно пропустить первые 20 минут выступления, будучи не в силах оторвать глаза от красивой картины, висящей над камином (снова визуальный шум).

Я часто использую «Тест У. С. Филдса» для проверки чьего-то умения слушать. Вот его ловушка: *«В течение многих дней мы жили только на еде и воде»*. Если я чувствую, что кто-то не слушает, то добавляю эту фразу к какой-нибудь придуманной истории. Реакция бывает весьма забавной. От восклицаний «О, как страшно!» и «Как же вы справлялись?» до «Это ужасно», «На самом деле?» и «Что случилось?». Те, кто действительно слушал, начинают улыбаться или даже смеяться. Попробуйте сами. Итак, кого вы пытаетесь обмануть, утверждая, что внимательно слушали? Слушающий не просто молчит, пока другой говорит. Он *осмысливает* то, что сказано. И именно это оказывается весьма трудным. Он думает, что достаточно слышать.

**Я слышу, что ты говоришь**



Неразбериха и несогласованность нашей каждодневной жизни часто объясняются непониманием различия между *слышать* и *слушать*. Вам всегда казалось, что эти слова взаимозаменяемы (я слышу, что ты говоришь!). На самом деле они совершенно разные.

Слышать – это сенсорная активность. Это *физиологический* процесс, в котором наши слуховые датчики передают информацию в мозг, через уши, разумеется.

Слушать – нечто другое. Это процесс интерпретации и понимания. Он означает осознание смысла того, что мы услышали, – то есть это *психологический* процесс.

Всем нам, вероятно, приходилось не раз доказывать, что мы слушали (пребывая на самом деле в рассеянности), а затем даже повторять все сказанное (изумляясь и чувствуя облегчение, что не допустили ошибки).

**Она.** Послушай, нам надо обязательно отдать машину на техобслуживание в ближайшие несколько дней, ведь на Рождество мы поедem к маме.

**Он** (*всецело поглощен идущим по телевизору матчем за Кубок мира по регби*).

**Она.** Ты не слышал ни слова из того, что я сказала, так?

**Он.** Что? Да, конечно, я слышал. Покольку на Рождество нам надо ехать к твоей маме, мы должны отогнать машину на техобслуживание в самые ближайшие дни. Хорошо, я съезжу в автосервис, как только закончатся Рождественские каникулы.

В данном примере направление фразы схвачено верно (слышание), но ведь это совсем не то, о чем шла речь! Итак, эффективное слушание это действительно комбинация двух действий, благодаря которой мы не только улавливаем значение слов оратора, но и понимаем их. Это нелегко. Требуется навык.

## **Мы думаем гораздо быстрее, чем говорим**

Главное препятствие для эффективного слушания, с которым всем нам нужно бороться, заключается в том, что мы думаем гораздо быстрее, чем произносим слова. Тесты показали следующее.

- Мы говорим со скоростью от 120 до 150 слов в минуту.
- Мы думаем со скоростью от 600 до 800 слов в минуту.

Вывод: поскольку мы можем думать в четыре-пять раз быстрее, чем произносить слова, то склонны размышлять не только о том, что говорится, но и о других вещах, как правило, совершенно посторонних.



Суть в том, что слушатель всегда опережает в своих мыслях человека, произносящего слова. Напрашиваются очевидные выводы. Когда слушаешь людей, радио, телевизор и прочее, то остается время и для того, чтобы собственные мысли блуждали далеко от тех слов, которые в это время произносятся. Поэтому концентрация теряется. И если вы начали думать о чем-то, и это что-то завладело вами, вы избавитесь от другого шума и таким образом отключитесь. Возможно, будет казаться, что вы внимательно слушаете, но на самом деле вы не слышите ничего.

Поскольку все общение между людьми, по существу, перемещает отношения вперед или назад или же удерживает их на том же уровне, то ваше умение слушать и отвечать дру-

гим людям имеет огромное значение для продвижения отношений. Если вы слушаете сопереживая, то тем самым посылаете сигнал: «Мне интересно все, о чем вы говорите, и я очень хочу понять вашу точку зрения»; если же вы не в состоянии слушать и отвечать, то произносите нечто обратное тому, что могли бы сказать.

Итак, как же можно получить от говорящего максимальную информацию, показывая, что мы действительно слушаем?

### **Никогда не прерывайте собеседника**

Поскольку мысли формулируются быстрее слов, есть большой соблазн прервать оратора. Поступая именно так, вы либо слушаете, либо стремитесь увести в сторону линию рассуждения собеседника (в пользу своей собственной), либо вы один из тех многих, которым больше нравится говорить, нежели слушать. Какова бы ни была причина, вы вполне можете оттолкнуть от себя другого человека. Высока вероятность, что вас также не будут внимательно слушать (когда придет ваша очередь говорить), если вы прерываете говорящего на полуслове. Как только вы кого-то прервали, сразу же теряется нить разговора. Рассмотрим пример.

**Один сосед другому.** Знаешь, я тут все думал о твоей новой пристройке, загораживающей свет в моей спальне. Я знаю, что это одобрено местным советом, и ты получил разрешение... Я не хочу, чтобы у нас с тобой

были проблемы...

**Второй сосед** (*прерывая*). Послушай, все в порядке. Я виделся с архитектором и просил его уменьшить высоту. Это все уладит. Сара больше не хочет испытывать угрызений совести по этому поводу. Я, впрочем, тоже.

**Первый сосед.** Но я имел в виду...

**Второй сосед.** Все хорошо, честно. Не думай больше об этом. Я должен мчаться, а то застряну в пробке на М25. Пока.

Итак, если бы второй сосед выслушал первого, не прерывая, то события могли бы принять совершенно иной оборот. Его сосед собирался сообщить ему: «Теперь мы оборудовали помещение на чердаке, – мы обдумывали это несколько лет. Сюю предложила сделать там нашу новую спальню – места там гораздо больше и окна выходят на юг, так что твоя пристройка больше для нас не помеха».

Задумайтесь, что вы чувствуете, когда вас перебивают. Вам это нравится? Вас это раздражает? Собеседник хочет показаться умнее вас? Если вы осознали, что сами грешите подобным поведением, стоит вспомнить несколько случаев. Ваша тактика сработала? То есть, вы добились желаемого результата? Собеседник проникся к вам еще большей любовью и уважением за то, что вы перебили его, или, судя по языку его тела, он был крайне раздосадован?

А когда другие перебивают вас? Можете вспомнить несколько случаев? Мы не говорим о тех моментах, когда

люди перебивают друг друга в порыве возбуждения и волнения, которые вызывает тема обсуждения («Да, мы тоже ездили в Виндзор в прошлом месяце – было потрясающе!»). Есть разница. Такого рода прерывание, как правило, **кратковременно** и позволяет говорящему сразу же продолжить свою мысль. **Раздражающее** перебивание приводит к тому, что человек сбивается с мысли (*а иногда собеседник полностью овладевает разговором*).

## Не заканчивайте фразы за других

Мы уже видели в предыдущем примере, что один из персонажей прервал другого и тем самым наказал самого себя. Для него же самого было бы гораздо лучше, сохрани он спокойствие и позволь соседу договорить. Другая раздражающая всех привычка, особенно если это делается неоднократно, – заканчивать предложение за говорящего. Рассмотрим пример.

**Клиент.** Итак, на сей раз я хочу избежать любых...

**Разработчик** (*прерывая*). Любых катастроф?

**Клиент.** Эээ, да. Пожалуй, так.

**Разработчик.** Не волнуйтесь. Мы перенесли все подальше от автобусной остановки.

Вы можете поступать так иногда, но не превращайте это в привычку. Повторяя это в общении с одним и тем же человеком, вы не только вызываете раздражение, но и оказываете отрицательное воздействие, с точки зрения психологии, по-

сколько в результате оратор теряет контроль над собственными мыслями.

Произнесенные вами слова во время пауз в речи говорящего могут показать, что вы на самом деле слушаете и таким образом откликаетесь на его размышления, что вы внимательны, но также это может задеть эго вашего собеседника. Может сложиться впечатление, что вы пытаетесь поставить под сомнение оригинальность его мыслей и претендуете на то, чтобы выдать их уже как свои собственные.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.