**Тактика аргументации управленческих решений**

Александр Лукич Гапоненко, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой общего и специального менеджмента Российской академии государственной службы при Президенте РФ.

Аргументирование — это наиболее трудная фаза убеждения. Оно требует знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости и корректности высказываний, необходимости владения материалом и четкого определения задачи.

Аргументируя управленческие решения, рекомендуем придерживаться следующих правил:

1. Оперировать простыми, ясными, точными и убедительными понятиями, так как убедительность можно легко «потопить» в море слов и аргументов, особенно если они неясны и неточны; собеседник «слышит» или понимает намного меньше, чем хочет показать.

2. Способ и темп аргументации должны соответствовать особенностям темперамента исполнителя:

доводы и доказательства, разъясненные по отдельности, намного эффективнее достигают цели, чем если их преподнести все сразу;

три-четыре ярких довода достигают большего эффекта, чем множество средних аргументов;

аргументирование не должно быть декларативным или выглядеть как монолог «главного героя»;

точно расставленные паузы часто оказывают большее воздействие, чем поток слов;

на собеседника лучше влияет активное построение фразы, чем пассивное, когда речь идет о доказательствах (например, лучше сказать «мы это осуществим», чем «можно осуществить», целесообразнее сказать «заключить», чем «сделать заключение»).

3. Вести аргументацию следует корректно по отношению к сотруднику. Это означает:

всегда открыто признавать его правоту, когда он прав, даже если это может иметь для вас неблагоприятные последствия. Это дает вашему собеседнику возможность ожидать такого же поведения с исполнительской стороны. Кроме того, поступая таким образом, вы не нарушаете этики руководства;

продолжать оперировать можно только теми аргументами, которые приняты сотрудником;

избегать пустых фраз, они свидетельствуют об ослаблении внимания и ведут к ненужным паузам в целях выиграть время и поймать потерянную нить беседы (например, «как было сказано», «или, другими словами», «более или менее», «наряду с отмеченным», «можно и так, и так», «не было сказано» и т. п.).

4. Надо приспособить аргументы к личности исполнителя, т. е.:

строить аргументацию с учетом целей и мотивов собеседника;

не забывать, что «излишняя» убедительность вызывает отпор со стороны подчиненного, особенно если у него «агрессивная» натура (эффект «бумеранга»);

избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих аргументирование и понимание;

попытаться как можно нагляднее изложить сотруднику свои доказательства, идеи и соображения. Вспомним пословицу: «Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать». Приводя яркие сравнения и наглядные доводы, важно помнить, что сравнения следует основывать на опыте исполнителя, в противном случае результата не будет, они должны поддерживать и усиливать аргументацию менеджера, быть убедительными, но без преувеличений и крайностей, вызывающих недоверие исполнителя и тем самым ставящих под сомнение все проводимые параллели.

Применение наглядных вспомогательных средств повышает внимание и активность сотрудника, снижает абстрактность изложения, помогает лучше увязать аргументы и тем самым обеспечить лучшее понимание с его стороны. Кроме того, наглядность доводов придает аргументации большую убедительность и документальность.

В аргументировании выделяют две основные конструкции:

доказательную аргументацию, когда необходимо что-то доказать или обосновать;

контраргументацию, с помощью которой необходимо опровергнуть тезисы и утверждения исполнителя.

Для обеих конструкций применяются одни и те же основные приемы.

В отношении любого убеждающего воздействия или выступления действуют 10 параметров, соблюдение которых делает это воздействие наиболее оптимальным.

Профессиональная компетентность. Высокая объективность, достоверность и глубина изложения.

Ясность. Увязка фактов и деталей, избегание двусмысленности, путаницы, недосказанности.

Наглядность. Максимальное использование наглядности, общеизвестных ассоциаций, минимум абстрактности при изложении мыслей.

Постоянная направленность. Во время беседы или обсуждения необходимо придерживаться определенного курса, цели или задачи и в какой-то мере ознакомить с ними собеседников.

Ритм. Необходимо повышать интенсивность деловой беседы по мере приближения к ее концу, при этом следует особое внимание уделять ключевым вопросам.

Повторение. Акцент на основных положениях и мыслях имеет большое значение для того, чтобы собеседник мог воспринять информацию.

Элемент внезапности. Представляет собой продуманную, но неожиданную и необычную для собеседника увязку деталей и фактов.

«Насыщенность» рассуждения. Необходимо, чтобы во время общения делались эмоциональные акценты, требующие от собеседника максимальной концентрации внимания, а также присутствовали фазы понижения эмоциональности, которые необходимы для передышки и закрепления мыслей и ассоциаций у собеседника.

Границы обсуждаемого вопроса. Вольтер как-то сказал: «Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказывать все».

Определенная доза иронии и юмора. Это правило ведения деловой беседы полезно применять, когда нужно высказать не очень приятные для исполнителя соображения или же парировать его выпады.

**Тактика аргументации**

Остановимся на тактике аргументирования. Может возникнуть вопрос: в чем ее отличие от техники аргументирования, которая охватывает методические аспекты, как строить аргументацию, в то время как тактика развивает искусство применения конкретных приемов? В соответствии с этим, техника — это умение приводить логичные аргументы, а тактика — выбирать из них психологически действенные.

Рассмотрим основные положения тактики аргументирования.

1. Применение аргументов. Фазу аргументации следует начинать уверенно, без особых колебаний. Главные аргументы излагать при любом удобном случае, но, по возможности, каждый раз в новом свете.

2. Выбор техники. В зависимости от психологических особенностей собеседников выбираются различные методы аргументирования.

3. Избежание конфронтации. Для нормального хода аргументации очень важно избегать обострении или конфронтации, так как противоположные точки зрения и натянутая атмосфера, возникшие в ходе изложения одного из пунктов аргументации, легко могут распространиться и на другие области. Здесь существуют некоторые тонкости:

рекомендуется рассматривать критические вопросы либо в начале, либо в конце фазы аргументации;

полезно по особо деликатным вопросам переговорить с исполнителем наедине до начала обсуждения, так как «с глазу на глаз» можно достигнуть больших результатов, чем на заседании;

в исключительно сложных ситуациях полезно сделать перерыв, чтобы «остыли головы», а потом вновь вернуться к тому же вопросу.

4. «Стимулирование аппетита». Этот прием основывается на следующем положении социальной психологии: удобнее всего предложить исполнителю варианты и информацию для предварительного пробуждения у него интереса к ней. Это означает, что сначала нужно описать текущее состояние дел с акцентом на возможные негативные последствия, а потом (на основе «спровоцированного аппетита») указать направление возможных решений с подробным обоснованием всех преимуществ.

5. Двусторонняя аргументация. Она больше повлияет на сотрудника, мнение которого не совпадает с вашим. В этом случае вы указываете как на преимущества, так и на слабые стороны предлагаемого решения. Эффективность такого приема зависит от интеллектуальных способностей исполнителя. В любом случае по возможности следует указать на все недостатки, о которых он мог бы узнать из других источников информации. Односторонняя аргументация может применяться в тех случаях, когда у сотрудника сложилось свое мнение или он открыто выражает положительное отношение к вашей точке зрения.

6. Очередность преимуществ и недостатков. В соответствии с выводами социальной психологии, решающее влияние на формирование позиции собеседника оказывает такая информация, когда вначале перечисляются преимущества, а потом недостатки.

7. Персонификация аргументации. Исходя из того, что убедительность доказательств, прежде всего, зависит от восприятия подчиненных (а они некритичны к самим себе), вы приходите к мысли, что нужно сначала попытаться выявить их позицию, а потом включить ее в вашу конструкцию аргументации или же, по крайней мере, не допустить, чтобы она противоречила вашим предпосылкам. Проще всего это достигается путем прямого обращения к сотруднику:

«Что вы думаете об этом предложении?»

«Как, по вашему мнению, можно решить эту проблему?»

«Вы правы»

Признав его правоту, проявив внимание, мы тем самым поощряем человека, который теперь примет нашу аргументацию с меньшим сопротивлением.

8. Составление заключений. Можно с блеском вести аргументацию, но все же не достигнуть желаемой цели, если мы не сумеем обобщить предлагаемые факты и сведения. Поэтому, чтобы добиться как можно большей убедительности, вы обязательно должны сами сделать выводы и предложить их сотрудникам, потому что факты не всегда говорят сами за себя.

9. Приемы контраргументации. Когда вас пытаются поставить в тупик посредством безупречной, по крайней мере, на первый взгляд, аргументации, следует оставаться хладнокровным и подумать:

Верны ли изложенные утверждения? Можно ли опровергнуть их основы или хотя бы отдельные части, где факты не увязаны между собой?

Можно ли выявить какие-нибудь противоречия?

Не являются ли выводы ошибочными или хотя бы частично неточными?

Надеемся, что технология аргументирования в убеждающем воздействии поможет вам избежать некоторых трудностей и конфликтов в управлении коллективами и в организации коллективной деятельности.