

IDEJAS, KURĀS IEKLAUSĀS

GRĀMATU SĒRIJA

Harvard Business Review

ON



Prasme pārliccināt

**Harvard**  
**Business**  
**Review**

ON

THE PERSUASIVE LEADER

**A HARVARD BUSINESS REVIEW PAPERBACK**

Grāmatu sērija  
«Harvard Business Review on»

# PRASME PĀRLIECINĀT

Tulkojums no angļu valodas



LIETIŠKĀS  
INFORMĀCIJAS  
DIENESTS

IZDEVNIECĪBA

Rīga 2009

UDK 005+159.9

Pr 146

Harvard Business Review on The Persuasive Leader  
Original work Copyright © 2008 Harvard Business School Publishing Corporation  
Published by arrangement with Harvard Business Press

**Prasme pārliecināt, «Harvard Business Review on» grāmatu sērija**

© SIA «Lietišķās informācijas dienests», 2009

© Aivars Siliņš, 2009

Visas tiesības aizsargātas. Aizliegts jebkādu grāmatas daļu reproducēt jebkādā formā un veidā bez rakstiskas autortiesību turētāja atļaujas.

No angļu valodas tulkojusi Rita Baroniņa, Agnese Orupe, Ilgonis Krištopāns  
Literārā redaktore Regīna Janmane  
Maketētāja Elīna Ducmane  
Fotogrāfs Aivars Siliņš  
Vāka maketētājs Arvis Villa  
Grāmatu nodaļas vadītāja Rita Baroniņa

Mūsdienu straujajā darba un dzīves ritmā uzņēmumi pāriet no tradicionālās «pavēlēt un kontrolēt» hierarhijas uz daudz piemērotāku vadības stilu. Lai šodien organizācijā darbs ritētu efektīvi, jums ir jāmeklē motivēt un pārliecināt citus – arī tos, kas nav jūsu pakļautībā. Šajā grāmatā jūs atklāsit tehnikas, kā pilnveidot savas pārliecināšanas spējas un panākt, lai darbinieki sniegtu jums labākos iespējamus rezultātus.

**The Harvard Business Review Paperback Series**

Šīs grāmatu sērijas mērķis ir sniegt vadītājiem un profesionāļiem pamatinformāciju, kā saglabāt konkurētspēju mūsdienu strauji mainīgajā pasaulē. Grāmatu sērijā apkopoti labākie žurnālā *Harvard Business Review* publicētie raksti – izcilu domātāju un zinātnieku pētījumi, kas paver ieskatu jaunās idejās un koncepcijās, kā arī daudzsoļošu zvaigžņu skatījums uz novitātēm mūsdienu biznesā. Žurnāls *Harvard Business Review* ir nozīmīgs informācijas avots mērķtiecīgiem vadītājiem un uzņēmējiem visā pasaulē.

Izdots tipogrāfijā SIA «Informatīvā biznesa centrs»

Izdevējs: SIA «Lietišķās informācijas dienests»

Adrese: Graudu ielā 68, Rīgā, LV-1058

Tālrunis 67606110

Fakss 67606120

www.lid.lv

ISBN 978-9984-826-41-7 (latviešu val.)

ISBN 978-1-4221-2499-4 (angļu val.)

# Saturs

<b>Nepieciešamā pārliecināšanas māksla .....</b>	<b>7</b>
DŽEJS KONĢERS	
<b>Pārliecināšanas prasmes izmantošana .....</b>	<b>29</b>
ROBERTS ČIALDĪNI	
<b>Motivēšanas grūtības .....</b>	<b>45</b>
L. M. BEIKERS JUNIORS, ROBERTS BALARDS, KRISTOFERS BENGLS, HERBS BAUMS, SJŪZENA BATČERE, LIU ČUANŽI, ROBERTS EKERTS UN CITI	
<b>Mainīt pārliecināšanas veidu .....</b>	<b>59</b>
GERIJS VILJAMS UN ROBERTS MILLERS	
<b>Klusas radikālas pārmaiņas .....</b>	<b>81</b>
DEBRA MEIJERSONE	
<b>Kāpēc cilvēki seko līderiem? .....</b>	<b>99</b>
<i>Transferences spēks</i>	
MAIKLS MAKABIJS	
<b>Tas, ko jūs nezināt par lēmumu pieņemšanu .....</b>	<b>121</b>
DEVIDS GARVINS UN MAIKLS ROBERTO	
<b>Pamudināt uz pārmaiņām .....</b>	<b>139</b>
DEVIDS GARVINS UN MAIKLS ROBERTO	
<b>Par autoriem .....</b>	<b>157</b>



# Nepieciešamā pārliecināšanas māksla

DŽEJS KONDŽERS

## Kopsavilkums

ŠODIEN BIZNESĀ NOTEICOŠĀ LOMA ir komandām un tajās nodarbinātajiem autoritātes noliedzošajiem *baby boomers* un *X* paaudzes pārstāvjiem. Tas savukārt padara pārliecināšanu par daudz nozīmīgāku vadības rīku nekā iepriekš.

Bet, kā apgalvo autors, pretēji izplatītajam uzskatam pārliecināt nav tas pats, kas pārdot ideju vai iegālvot oponentiem raudzīties uz lietām tā, kā jūs to vēlaties. Viņš uzskata, ka pārliecināšana ir mācīšanās no citiem un vienošanās kopīgā risinājumā. Pārliecināšana tiek iedalīta četros galvenajos elementos: veidot uzticēšanos; pielāgoties, lai rastu kopīgu valodu; sniegt uzskatāmus pierādījumus; sazināties emocionāli.

Autors apgalvo, ka uzticēšanās veidojas no diviem avotiem – kompetences un attiecībām. Pirmā ir produktu vai procesu pārziņāšanas funkcija, otrā – klausīšanās pieredze un strādāšana citu interešu labā.

Bet pat tad, ja uzticēšanās līmenis pārliecinātājam ir augsts, viņa pozīcijai ir jābūt jēgpilnai, vēl vairāk – tai jābūt vērstai uz

auditoriju. Līdz ar to pārliecinātājam ir jāformulē sava pozīcija, kas atspoguļotu ieguvumus no tās ikvienam, kurš tiks ietekmēts.

Tad pārliecināšana vēršas pie uzskatāmiem pierādījumiem, bet tās nav vienkārši diagrammas un tabulas. Autors atklāj, ka visefektīvākie pārliecinātāji izmanto spilgtus, dažkārt pat pārāk spilgtus, stāstus, metaforas un piemērus, kas viņu pozīcijai iedveš dzīvību.

Visbeidzot, labi pārliecinātāji spēj precīzi sajust un reaģēt uz savas auditorijas emocionālo stāvokli. Dažreiz viņiem tas nozīmē aplāpēt pašiem savas emocijas, bet dažreiz – gluži pretēji – tās nepieciešams pastiprināt.

Pārliecināšana var būt milzīgs pozitīvs spēks organizācijā, taču cilvēkiem ir jāizprot, kā vārdā tā notiek. Bieži vien pārliecināšana ir ļoti rūpīgs process, kas prasa iedziļināšanos, plānošanu un kompromisu meklēšanu.

---

ŠIS IR LAIKS, kad uzņēmējiem jāapgūst smalkā pārliecināšanas māksla. Pagājušas ir «pavēlēt un kontrolēt» dienas, kad vadītāju ierocis bija pavēles. Šodien biznesos galvenokārt dominē starpfunkcionālas vienaudžu komandas, kurās tiek nodarbināti autoritātes noliedzoši *baby boomers* paaudzes cilvēki un viņu pēcteči – *X* paaudzes pārstāvji, kas izrāda mazu toleranci pret iepriekš neapšaubītām autoritātēm. Elektroniskā komunikācija un globalizācija ir vēl vairāk sagrāvusi tradicionālo hierarhiju, jo idejas un cilvēki daudz brīvāk rotē organizācijā, bet lēmumi tiek pieņemti daudz atbilstošāk tirgus prasībām. Šīs fundamentālās pārmaiņas, kas vairāk nekā dekādi atradās tapšanas procesā, bet tagad ir pārliecinoša ekonomikas daļa, liek secināt, ka šodien darbs tiek paveikts vidē, kurā cilvēki nejautā tikai «Kas man jāpaveic?», bet arī «Kāpēc man tas jā dara?».

Lai efektīvi atbildētu uz šiem jautājumiem, jāņem talkā pārliecināšana. Taču daudzi uzņēmēji pārprot pārliecināšanu vai arī nepietiekami to izmanto. Iemesls? Pārliecināšana plaši tiek uztverta kā prasme, ko izmanto produktu pārdošanā vai darījumu slēgšanā. Tāpat bieži tā tiek uztverta kā vēl viena manipulēšanas forma – netaisna

un tāda, no kuras būtu jāizvairās. Pilnīgi noteikti pārliecināšanu var izmantot pārdošanā un darījumu slēgšanā, bet to var likt lietā arī ļaunprātīgi, lai manipulētu ar cilvēkiem. Izmantota konstruktīvi un pilnvērtīgi, pārliecināšana aizstāj pārdošanu un neved maldināšanā. Efektīva pārliecināšana nozīmē sarunas un mācīšanās procesu, kur pārliecinātājs ved kolēģus pie kopīga problēmas risinājuma. Patiesi, pārliecināšana ietver cilvēku virzīšanu uz tādu viedokli, kāds viņiem pašreiz nav, bet ne jau ar lūgšanos vai pieglaimošanos. Pārliecināšana ietver rūpīgu sagatavošanos, atbilstošu argumentu noformulēšanu, spilgtu, atbalstošu liecību sniegšanu un ceļšanos rast korektu emocionālu saskaņu ar auditoriju.

Efektīva pārliecināšana ir sarežģīta un prasa laiku, bet tā var būt daudz iedarbīgāka nekā «pavēlēt un kontrolēt» vadības modelis. *Allied-Signal* izpilddirektors Lorens Bosidijs (*Lawrence Bossidy*) nesē teica: «Ir pagājušas dienas, kad varējāt kliegt, lamāties un sist cilvēkus, lai panāktu labu izpildījumu. Šodien jums ir jāvērsas pie viņiem, palīdzot saskatīt veidu, kā nokļūt pie mērķa, veidojot viņos uzticēšanos, kā arī parādot iemeslu un sniedzot palīdzību, lai tur nonāktu. Dariet to visu, un viņi izrādīs pretimnākšanu.» Tā viņš kodolīgi raksturo pārliecināšanu, kas šodien vairāk nekā jebkad iepriekš ir biznesa līderu valoda.

Brīdi apsveriet savu pārliecināšanas definīciju. Ja jūs esat kā vairākums uzņēmēju, kurus esmu satīcis (skatīt šā raksta beigās *Divpadsmit vērošanas un klausīšanās gadi*), jūs uzskatāt, ka pārliecināšana ir vienkāršs process. Pirmais – jūs stingri ieņemat savu pozīciju. Otrais – jūs uzsverat atbalstošos argumentus, ko papildina ļoti pārliecināošs, ar datiem pamatots uzskates līdzeklis. Visbeidzot – jūs nokļūstat darījuma veidošanas fāzē un virzāties pretī darījuma «slēgšanai». Citiem vārdiem sakot, jūs izmantojat loģiku, uzstājību un personisko entuziasmu, lai citi, kā saka, uzķertos uz labas idejas. Patiesībā, sekojot šim procesam, varat būt pavisam droši, ka nepārliecināsi. (Skatīt šā raksta beigās *Četri veidi, kā nepārliecināt.*)

Bet kāda ir efektīva pārliecināšana? Tā kā pārliecināšana nozīmē mācīšanos un sarunu procesu, tā ietver atklāšanas, sagatavošanās un dialoga fāzes. Lai sagatavotos pārliecināt kolēģus, var būt nepieciešams nedēļām vai pat mēnešiem plānot un izzināt savu auditoriju,

kā arī pozīciju, par kuru centīsities pārliecināt. Efektīvi pārliecinātāji pirms sarunu uzsākšanas apsver savu pozīciju no visām iespējamām pusēm. Kādas laika un naudas investīcijas prasa mana pozīcija salīdzinājumā ar citām? Vai atbalstošie pierādījumi manai pozīcijai nav pārāk vāji? Vai ir kādas alternatīvas pozīcijas, ko man vajadzētu izpētīt?

Dialogs notiek gan pirms pārliecināšanas procesa, gan tā laikā. Pirms procesa uzsākšanas efektīvi pārliecinātāji izmanto dialogu, lai uzzinātu vairāk par savas auditorijas viedokļiem, bažām, mērķiem. Procesā laikā dialogs tiek turpināts uzziņas formā, bet tas arī ievada sarunu fāzi. Jūs aicināt cilvēkus diskutēt, pat debatēt par jūsu pozīcijas plusiem un tad sniegt atklātu atgriezenisko saikni, un piedāvāt alternatīvus risinājumus. Tas varētu šķist ļoti lēns veids, kā sasniegt jūsu mērķi, bet efektīva pārliecināšana nozīmē pārbaudīt un pārskatīt idejas, vienojoties ar kolēģu apsvērumiem un vajadzībām. Vislabākie pārliecinātāji ne vien klausās citos, bet arī pievieno savas perspektīvas kopējam risinājumam.

Cītiem vārdiem sakot, pārliecināšana bieži ietver, pat prasa rast kompromisu. Iespējams, tāpēc vairākumam efektīvo pārliecinātāju, šķiet, ir kāda kopīga iezīme – viņi ir atvērti un nekad nav dogmatiski. Viņi iesaistās pārliecināšanas procesā, gatavi pielāgot savus uzskatus un ietvert citu idejas. Interesanti piebilst, ka jau pati šī pieeja ir ļoti pārliecinājoša. Ja kolēģi redz, ka pārliecinātājs ieklausās viņu uzskatos un ir gatavs veikt izmaiņas, lai pielāgotos viņu vajadzībām un apsvērumiem, viņi kļūst ļoti atsaucīgi. Viņi daudz vairāk uzticas pārliecinātājam un daudz vērīgāk ieklausās. Viņi nebaidās, ka tiks satriekti vai izmantoti. Viņi redz, ka pārliecinātājs pielāgojas, līdz ar to paši daudz labprātāk ziedojas. Tā kā ir tik spēcīga dinamika, labi pārliecinātāji bieži vien uzsāk pārliecināšanas procesu, jau sagatavojušies saprātīgiem kompromisiem.

## Četri būtiski soļi

Efektīva pārliecināšana ietver četrus atšķirīgus un būtiskus soļus. Pirmais – efektīvam pārliecinātājam jāiedveš uzticamība. Otrais – viņam jānoformulē savi mērķi tādā veidā, lai tie saskanētu ar to cilvēku mēr-

ķiem, kurus viņš grasās pārliecināt. Trešais – viņi nostiprina savu pozīciju, izmantojot spilgtu valodu un neatvairāmus pierādījumus. Un ceturtais – viņu saziņa ar auditoriju ir emocionāla. Viens no visefektīvākajiem vadītājiem mūsu pētījumā teica: «Vērtīgākā atziņa, kādu šo gadu laikā esmu guvis par pārliecināšanu, – pozīcijas parādīšanas stratēģijai jābūt tikpat pārdomātai kā pašas pozīcijas stratēģijai. Es pat teiktu, ka pozīcijas izradīšanas stratēģija ir svarīgāka.»

## **RADĪT UZTICAMĪBU**

Viens no pirmajiem šķēršļiem, kas jāpārvar pārliecinātājiem, – jāpanāk uzticēšanās. Pārliecinātājs nevar pārstāvēt jaunu vai pretēju viedokli, ja cilvēki nemaz nevēlas uzzināt, vai var uzticēties šā indivīda mērķiem un viedoklim. Šāda reakcija ir saprotama. Galu galā ir riskanti ļauties, lai kāds jūs pārliecina, jo ikviena jauna iniciatīva prasa laiku un resursu ieguldījumu. Lai gan tiek uzskatīts, ka pārliecinātājiem ir nepieciešams panākt augstu uzticēšanās līmeni, mūsu pētījums parāda, ka lielākā daļa vadītāju pārvērtē šo aspektu, turklāt krietni.

Darbā uzticība rodas divos veidos – no kompetences un attiecībām. Tiek uzskatīts, ka cilvēki ir kompetenti, ja iepriekš izteikuši vērtīgus spriedumus vai parādījuši sevi kā zinošus un labi informētus par izteiktajiem priekšlikumiem. Piemēram, izsakot priekšlikumu par jauna produkta ideju, efektīvam pārliecinātājam ir jāparāda pilnīga izpratne par produktu – tā specifiskāciju, mērķa tirgiem, klientiem un konkurējošiem produktiem. Iepriekšējie panākumi tikai nostiprina pārliecinātājam piemītošo kompetenci. Vienam no ļoti veiksmīgiem vadītājiem mūsu pētījumā bija fiksēta 14 gadu ilga ļoti efektīvu reklāmas kampaņu pieredze. Līdz ar to nebija nekāds pārsteigums, ka viņš viegli pārliecināja kolēģus par savu viedokli. Citam vadītājam bija septiņu jaunu produktu veiksmīgas ieviešanas pieredze piecu gadu periodā. Arī šim cilvēkam bija priekšrocība, kad vajadzēja pārliecināt kolēģus atbalstīt nākamo viņa jauno ideju.

Raugoties no attiecību viedokļa, cilvēki, kuriem ir augsts uzticības līmenis, ir pierādījuši – un atkal tas notiek ilgākā laika periodā –, ka viņos ir vērts ieklausīties un viņi darbojas citu interešu labā. Viņi arī nepārtraukti demonstrē spēcīgu emocionālo raksturu