**Техники нейтрализации досадных замечаний и возражений**

С чего начать, когда собеседник делает нам замечание или приводит возражение? Как вести себя в таких случаях? Существуют несколько универсальных методов нейтрализации или опровержения замечаний. Рассмотрим их в сжатой форме и с самыми необходимыми комментариями.

Михаил Владимирович Кларин, ведущий эксперт Российского института директоров, Российская академия образования.

С чего начать, когда собеседник делает нам замечание или приводит возражение? Как вести себя в таких случаях? Во-первых, попытаемся понять смысл замечания, задавая вопросы, подведем собеседника к тому, чтобы он сам ответил себе на сделанное им замечание или от него отказался. Признаем его правоту и продолжим свое выступление, особенно если замечания сделаны к месту (профессиональные замечания). Попытаемся превратить замечание в стимул к дальнейшему выступлению («любая ткань имеет две стороны»), привести примеры из реальной жизни, которые опровергают сделанное замечание. Однако мы должны резко выступить против некорректных или уничижительных замечаний (если недооценивается наша организация или предприятие, наше государство или наша личность).

Из этой стратегии со временем выработалось несколько технических методов нейтрализации (опровержения) замечаний, некоторые из них имеют универсальный характер. Мы на них и остановимся (в сжатой форме и с самыми необходимыми комментариями), причем очередность перечисления не зависит от эффективности метода.

1. Ссылки на авторитеты (признание свидетелей). Чаще всего одним из лучших методов нейтрализации (опровержения) замечаний являются ссылки на чужой опыт и высказывания.

2. Метод «бумеранга». Многие замечания вопреки желанию нашего собеседника в сущности прямо или косвенно говорят о преимуществах описанного нами проекта решения, и мы можем воспользоваться ими как отправной точкой нашей аргументации.

3. «Сжатие» нескольких замечаний. Воздействие нескольких замечаний и возражений существенно смягчается, если на них отвечать «одним махом», т. е. одной фразой, сконцентрировав в ней все существенное и избегая бесконечных дискуссий.

4. Одобрение и уничтожение. Этот метод применяется против объективных и корректных замечаний и возражений. Эти замечания и возражения мы сначала принимаем, а потом нейтрализуем их значение, повторно разъясняя собеседнику значение/ преимущества и особенности предложенного нами решения. Иногда можно считать успехом и то, что нам удается хотя бы локализовать и ограничить практическое значение возражения.

5. Перефразирование. Этот метод заключается в повторении и одновременном смягчении замечания собеседника, на которое мы можем дать удовлетворительный ответ или просто его перефразировать.

6. Условное согласие заключается в том, что мы сначала признаем правоту собеседника (часто с незначительными замечаниями), а потом постепенно перетягиваем его на нашу сторону. Такие действия дают возможность установить и удержать контакт с собеседником даже тогда, когда на первый взгляд положительный результат беседы не имеет перспектив.

7. «Эластичная оборона» применяется в тех случаях, когда наш собеседник механически засыпает нас замечаниями и возражениями в раздраженном и недовольном тоне. В такой ситуации лучше прямо не отвечать на замечания, а следить за тем, чтобы не оборвалась нить беседы. Когда впоследствии собеседник вернется к своим замечаниям, а это произойдет обязательно, он уже будет проигрывать в силе.

8. Принятые предпосылки в основном относятся к субъективным замечаниям, на которые очень трудно отвечать, и поэтому мы можем позволить себе отказать собеседнику в ответе и просто принять его замечание, если оно не оказывает существенного влияния на суть беседы.

9. Сравнение. Часто бывает, что замечание легче всего нейтрализовать с помощью аналогий, вместо того чтобы прямо отвечать на него. Сравнения могут приводиться из той области, которую наш собеседник знает, или же можно провести параллель из собственного опыта.

10. Метод опроса. Этот метод максимально ограждает от риска оказаться в бурных водах неприятной дискуссии. Он основан на том, что мы не отвечаем собеседнику на его замечания, а сами его спрашиваем, причем строим вопросы так, что он сам отвечает на свои замечания. Недостаток этого метода — его обширность.

11. Метод «да..., но...» заключается в том, что мы до определенного момента соглашаемся с собеседником для того, чтобы уменьшить его желание противоречить нам и подготовить его к контраргументации. Пример: «Вы совершенно правы. Но учли ли вы, что...?» Со временем из-за частого употребления это самое «но» может несколько обесцениться. Кроме того, это «но» в некоторой степени действует как предостерегающий сигнал («а вот теперь-то наконец он скажет то, что хотел сказать»). Поэтому можно порекомендовать метод «да... и...» и метод «да...?», что является лишь модификацией метода «да..., но...». В таком случае вышеприведенный пример выглядел бы следующим образом: «вы совершенно правы. Учли ли вы, что...?»

12. Защитная мера упрощенно означает, что мы строим свое выступление таким образом, что у собеседника вообще не возникает замечаний, поскольку мы не даем ему для этого повода. Многие потенциальные замечания можно развеять заранее, если основные аргументы разложить на большое число частичных, которые можно к тому же высказать в форме вопросов. Рекомендуется после высказывания каждого частичного аргумента с помощью подвопросов проверить, принят ли он собеседником.

13. Предупреждение. Неприятное замечание, которое наверняка можно ожидать от собеседника, легко смягчить, если первым включить его в свое выступление. Этим мы одновременно определяем и момент ответа. А это, несомненно, преимущество.

14. Доказательство бессмысленности. Если все наши ответы на замечание собеседника указывают на его несостоятельность, мы можем подтолкнуть собеседника к тому, чтобы он признал бессмысленность своего замечания. Но это нужно сделать с максимумом такта и только тогда, если это действительно необходимо, придерживаясь известной народной мудрости «по Сеньке и шапка».

15. Отсрочка. Практика показывает, что замечание теряет свое значение по мере удаления беседы от того момента, когда оно высказано. Но наряду с этим нужно очень аккуратно обращаться с формулировкой: «Позвольте вернуться к этому вопросу позднее. В таком-то и таком-то месте мы снова затронем эту проблему. Согласны ли вы с этим предложением?». Этот метод применяется только тогда, когда сделанное замечание очень мешает дальнейшему ведению беседы или же полностью ее блокирует. В любом случае, если уж мы пользуемся этим методом, безусловно, необходимо остановиться на этом замечании до завершения беседы, т. е. в такой момент, который мы сочтем благоприятным для нас. Ведь известно, что отложенные и несогласованные замечания всегда вновь возникают при последующих контактах и беседах.

16. Контролирование реакций. При нейтрализации замечаний очень полезно проверять реакцию собеседника. Легче всего это сделать с помощью промежуточных вопросов. Спокойно спрашиваем собеседника, доволен ли он ответом. Если нет, предлагаем ему дополнительно детально заняться этим вопросом. Особенно важно внимательно наблюдать за собеседником, так как его ответ должен быть в соответствии с внутренним состоянием. Этого, однако, может и не быть, что относительно несложно заметить по внешним проявлениям (нетерпение, неодобряющая позиция, повышенный тон).

17. Недопущение превосходства. Если мы будем, почти не задумываясь, успешно парировать каждое замечание, постепенно у нашего собеседника сложится такое мнение, что он сидит перед умудренным опытом «профессором», против которого нет никаких шансов бороться. Поэтому он при первой же возможности вновь попытается нанести контрудар. В связи с этим:

не следует парировать каждое возражение;

нужно показать, что и нам не чужды человеческие слабости;

особенно важно избегать немедленного ответа на каждое замечание, потому что этим мы косвенно недооцениваем собеседника: то, что его мучает в течение многих дней или недель, мы решаем за пару секунд. Признайтесь, вряд ли бы вы сами хотели оказаться в такой ситуации.

18. Подготовка к нейтрализации замечаний. К этой фазе, как и ко всей беседе в целом, необходима основательная подготовка. Следует как можно лучше ознакомиться с темой и содержанием беседы и со вспомогательными сведениями и информацией. Нужно заранее подумать о личности своего собеседника, собрать информацию о нем самом, его реакциях и привычках. Следует заранее подготовиться к возможным замечаниям и возражениям, которых можно ожидать по ходу беседы.

Осталось определить, какой момент является наиболее благоприятным для нейтрализации замечаний. Очень важно понять, что выбор подходящего момента для ответа на замечание намного значительнее, чем принято считать, а зачастую это так же важно, как и содержание самого ответа. Когда следует отвечать на сделанные замечания, можно предложить следующие варианты: до того, как замечание высказано; сразу после того, как оно сделано; позднее; никогда.

Посмотрим теперь, когда и на что нужно решаться.

До. Если известно, что собеседник рано или поздно сделает определенное замечание, рекомендуется самим обратить на него внимание и объяснить ему, какие могут быть последствия. Преимущества:

мы избежим противоречий с собеседником и тем самым снизим риск ссоры в беседе, мы имеем возможность сами выбрать формулировку замечания, за счет чего уменьшим, насколько это возможно, тяжесть замечания;

у нас есть возможность самим выбрать наиболее подходящий момент беседы для ответа на такое замечание и обеспечить себе время, необходимое для обдумывания ответа;

укрепится доверие между нами и нашим собеседником, так как он увидит, что мы не пытаемся обвести его вокруг пальца, а наоборот, ясно излагаем все «за» и «против».

Сразу. Это наиболее принятый метод для ответа, и его нужно использовать во всех нормальных ситуациях.

Позже. Откладывать ответ на более поздний момент имеет смысл, если в тот же момент нельзя найти подходящий ответ и если немедленный ответ может поставить под угрозу нормальный ход беседы. В соответствии с этим мы должны в любом случае обеспечить себе право самостоятельно решать, в какой момент мы будем отвечать собеседнику. А особенно если нет желания прямо ему противоречить, поэтому ответ откладывается до более удобного с тактической и психологической точки зрения момента. К этому также прибегают, когда хотят снизить значение замечания, поскольку оно теряет свое значение по мере продолжения беседы. Важно помнить, что за счет отсрочки может вообще исчезнуть необходимость отвечать на какие-то замечания: ответ возникает сам по себе после известного времени. Может также случиться, что замечание собеседника полностью выходит за рамки нашей беседы.

Никогда. Отдельные виды замечаний, отговорок, особенно враждебных замечаний, и прежде всего тех, которые представляют собой общую помеху беседе, особенно в ее начале, следует по возможности полностью игнорировать. То же самое относится к отговоркам, тактическим маневрам, а также к замечаниям, не затрагивающим суть деловой беседы. А также в тех случаях, когда можно без ущерба признать правоту собеседника.

Этим заканчивается краткий обзор тактик нейтрализации замечаний, и вам остается лишь испытать их на практике.

**Список литературы**