**Замечания и возражения: кто виноват и что делать**

Почему люди вам возражают, высказывают ехидные замечания в ответ и маневрируют отговорками? Познакомимся с главными причинами, которые толкают наших собеседников на высказывание замечаний и возражений как в деловом, так и в неформальном общении.

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

Познакомимся с причинами, которые толкают наших собеседников на замечания и возражения.

Чисто защитная реакция. Она возникает, когда собеседник не понял нашей аргументации или просто хочет возразить. Зачастую это бывает естественное сопротивление, оказываемое всему новому, в том числе потоку информации, требующему неприятного и мучительного доучивания и изменения своего мнения. Последствия: отговорки, замечания, возражения.

«Спортивная» позиция. Наш собеседник — человек «по спортивному» настроенный, поэтому он склонен к соперничеству в беседе и проверке наших способностей. Он хочет узнать:

насколько мы опытны;

с какими трудностями можем справиться;

границы наших возможностей;

насколько далеко он может зайти по отношению к нам (это ему особенно важно знать до того, как он начнет выдвигать свои крайние требования);

как мы выходим из неприятных положений.

Разыгрывание роли. Собеседник считает, что он находится в исключительном положении в данной ситуации. Его роль не зависит от действий присутствующих; он — хозяин положения, который мгновенно замечает и устраняет все слабые места в беседе.

Другой подход. У собеседника другое мнение, иная точка зрения, что чаще всего является результатом того, что он оперирует устаревшими сведениями или опирается на «классические» идеи и теории.

Несогласие с предложенным методом решения. Мы в недостаточной степени приспособили аргументацию к особенностям характера собеседника (типичное замечание: «я это вижу совсем по-другому») или же сделали акцент на особенностях и отрицательных характеристиках, а не на преимуществах и возможностях объекта беседы.

Тактическое обдумывание. Собеседник хочет обеспечить себе преимущество, чтобы получить дополнительный материал для спора.

Наиболее распространенные виды замечаний

Для того чтобы достойно встретить замечания и возражения, мы должны знать, что, когда и как следует ответить. А для того чтобы знать, что нужно сделать, мы должны узнать, с какими видами замечаний можно столкнуться в том или ином случае.

1. Невысказанные замечания — это те, которые собеседник не успевает (так как мы не даем ему возможности), не хочет или не смеет высказать, поэтому мы должны сами их выявить и нейтрализовать.

Анализ: собеседник не произнес ни слова, но заметно, что он выражает сомнение и недовольство.

Причина: молчаливость или недоверие к нам, а часто — невозможность сказать слово из-за нас самих.

Тактика: обуздать свою разговорчивость и перейти к диалогу с собеседником, активизировав его с помощью ряда открытых вопросов.

2. Отговорки по своей сущности не являются настоящими замечаниями.

Анализ: по смыслу высказанное не соответствует предшествующей аргументации. Это может быть маневром или нежеланием продолжать беседу. Часто это является сигналом того, что мы еще не добились профессионального контакта с собеседником, поэтому тема его все еще не заинтересовала.

Причина: слишком быстрый переход к фазе аргументации, поэтому партнер остается холоден, т. е. контакт с ним не установлен, что ставит под сомнение нашу аргументацию. Но наряду с этим причиной может быть и нерешительность нашего собеседника.

Тактика: принять к сведению и больше по поводу этого замечания не дискутировать.

3. Предубеждения относятся к причинам, вызывающим неприятные замечания. Особенно в том случае, если точка зрения собеседника полностью ошибочна. Тогда никакие контрдоказательства не помогут, так как его позиция имеет под собой эмоциональную почву и, следовательно, логические аргументы являются практически выстрелом в небо.

Анализ: собеседник пользуется «агрессивной» аргументацией, выдвигает особые требования или видит только отрицательные стороны предмета беседы (он — пессимист).

Причина: неверный подход с нашей стороны, антипатия к тому, что мы представляем, ошибочно составленная аргументация, неприятные впечатления.

Тактика: разграничение предубеждений и субъективных замечаний, выяснение мотивов и точки зрения собеседника, «наведение мостов» с подготовкой отступления. Хорошую службу может сослужить сравнение с аналогичными ситуациями, где мы не столкнулись с подобными предубеждениями.

4. Ироничные (ехидные) замечания являются следствием плохого настроения собеседника, а иногда — и его желания проверить наши душевные возможности.

Анализ: непрочная связь данной фазы с предшествующим ходом беседы. Замечание носит вызывающий и даже оскорбительный характер.

Причина: недовольство нашим поведением, личные и деловые неудачи, плохое настроение или «спортивное» изучение наших возможностей.

Тактика: проверить, сделано ли замечание всерьез или оно имеет характер «спортивного» вызова. В любом случае нельзя попадаться на удочку. Реакция может быть остроумной или вообще никак не проявиться — замечание можно пропустить мимо ушей.

5. Стремление к получению информации. Замечание, указывающее на это, требует точного объяснения предмета беседы, поэтому оно имеет положительное значение для успешного ведения беседы. Оно является доказательством заинтересованности нашего собеседника и указывает на недостатки фазы передачи информации и конструкции нашей аргументации, причем сразу же появляются возможности устранить замеченные недостатки.

Анализ: собеседник явно хочет получить дополнительную информацию; вероятно, ему не совсем ясны все преимущества предложения, о котором мы ему сообщили.

Причина: неясность нашей аргументации и, возможно, неуверенное изложение. Кроме того, часто собеседник хочет получить дополнительную информацию для своего руководства или же он просто прослушал какие-то детали.

Тактика: дать спокойный и деловой ответ и попытаться разобрать вопрос вместе с собеседником.

6. Желание проявить себя. Многие замечания можно объяснить стремлением собеседника высказать собственное мнение или показать, что в данном вопросе он максимально беспристрастен. Как ни странно, частота этих замечаний пропорциональна правильности и силе нашей аргументации: чем она мощнее и обстоятельнее, тем больше потребность у собеседника высказать иное мнение.

Анализ: собеседник выступает с непрофессиональными и неделовыми объяснениями, преследуя цель лишь высказать собственное мнение и подчеркнуть необходимость его вмешательства. Нетрудно заметить, что в эти моменты он чувствует себя оставленным без внимания или даже притесненным и замечания служат ему средством преодоления такого состояния.

Причина: эти замечания вызваны слишком сильной аргументацией с нашей стороны, которая отличается совершенством и безупречностью, так же как и наш, быть может, излишне самоуверенный тон.

Тактика: не создавать впечатление, что все выводы исходят от нас и мы держим все нити в своих руках. Беседу нужно направить в такое русло, чтобы собеседник нашел в ней известное подтверждение своих идей и мнений. В любом случае при принятии решений следует учитывать точку зрения собеседника.

7. Замечания субъективного характера. Они, несомненно, относятся к наиболее сложным. В отдельных случаях наш собеседник имеет все основания для таких замечаний, а в других случаях практически нет никакой возможности его разубедить. В любой среде существуют люди, которые уверены, что их проблемы уникальны, что их дела нельзя сравнивать с делами других людей и что чужой опыт к ним самим неприменим, одним словом, они занимаются чем-то исключительным. Если мы увидим такое отношение со стороны собеседника, можно считать, что наша аргументация была формальной и обобщенной и не затронула его интересов и проблем.

Анализ: приведем типичную формулировку нашего собеседника в данном случае: «Все это прекрасно, но мне не подходит».

Причина: слишком мало детальной информации для придания убедительности аргументам, недостаточно внимания к личности собеседника, в результате чего он не соглашается с предлагаемыми доказательствами. Кроме того, вероятно, он не доверяет нашим источникам информации, а поэтому он не ценит и факты.

Тактика: усилить акцент на фактах и принять во внимание проблемы собеседника. Вместо формального перечисления особенностей и технических характеристик нужно больше внимания уделять преимуществам и возможностям предлагаемых решений.

8. Объективные замечания. Это замечания, которые собеседник высказывает для того, чтобы развеять свои сомнения, и которые относятся к сущности проблемы, т. е. замечания, на которые он вполне откровенно, без тактических уловок, хочет получить ответ, чтобы выработать собственное мнение.

Анализ: собеседник не согласен с предложенным решением. У него все еще сохранились веские причины против конкретного решения, он не принял наше объяснение преимуществ предложенного решения.

Причина: у собеседника другой подход к теме, он не согласен с нашим методом решения.

Тактика: не противоречить собеседнику в открытую. Довести до его сведения, что мы учитываем его взгляды, а потом объяснить, какие преимущества дает ему наше решение.

9. Общее сопротивление. Здесь речь идет не о замечаниях в прямом смысле слова. Эти замечания и наблюдения возникают у собеседника, как правило, в начале аргументирования, поэтому они не являются и не могут быть конкретными. Попытаться разобраться в них поглубже — значит свернуть с дороги.

Анализ: замечания собеседника неясны, они имеют малозначащий общий характер и относятся к широкому кругу вопросов. Поэтому беседа сводится к простому изменению отдельных предложений.

Причина: собеседник еще не познакомился с нашей аргументацией, а область беседы четко не определена. Но, если фронтальное сопротивление, возникшее в начале аргументирования, будет возрастать, это может означать, что тема или тактика выбраны нами неверно.

Тактика: четко определить область беседы и начать аргументацию. Если сопротивление собеседника растет, нужно пересмотреть тактику в отношении собеседника, а в крайнем случае и саму тему беседы, которую нужно будет частично переформулировать и, возможно, дополнить.

10. «Последняя попытка». Эти замечания собеседник редко делает всерьез. Перед окончанием любой беседы собеседника охватывает неприятное «ощущение конца». Он уже начинает размышлять о делах, которые его ожидают, о трудностях и препятствиях, связанных с реализацией принятого решения, возникает страх из-за преждевременности или бесцельности принятых мер, все это — нормальные явления и ощущения, проявляющиеся в замечаниях типа: «без одной минуты двенадцать».

Анализ: часто эти замечания представляют собой лишь слегка измененные замечания, высказанные собеседником раньше, в ходе беседы, на которые он уже получил ответ; в то же время они являются сигналом к завершению беседы и принятию окончательного решения.

Причина: неприятное «ощущение конца» — это симптом последней, часто тщетной попытки собеседника отсрочить принятие решения. Эта попытка скорее делается для очистки и успокоения совести.

Тактика: вместо того чтобы прямо отвечать на подобные замечания, целесообразно привести еще один косвенный аргумент в пользу предложенного решения и после этого быстро перейти к последней фазе беседы — к принятию решения.