

## Лекция 8

### Тема: Техники, приемы и аргументации переговоров и презентаций

**В аргументации, как правило выделяют две основные конструкции:**  
**доказательная аргументация**, с помощью которой руководитель хочет что-то доказать в беседе с подчиненным или обосновать;

**контраргументация**, с помощью которой руководитель опровергает тезисы и утверждения собеседника.

Для общих конструкций аргументации применяют одни и те же основные приемы, которые состоят в тщательном изучении всех факторов и сведений. (Руководителю можно взять на вооружение методы аргументирования, описанные П.Мицичем<sup>1</sup>.)

1. **Фундаментальный метод** представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого мы знакомим с фактами и сведениями, являющимися основой нашей доказательной аргументации. Важную роль здесь играют цифровые примеры, которые являются прекрасным фоном. В отличие от словесных сведений, цифры выглядят более убедительно. Это происходит в известной мере еще и потому, что в данный момент никто из присутствующих не в состоянии их опровергнуть.

2. **Метод противоречия** основан на выявлении противоречий аргументации партнера. По сути этот метод является оборонительным.

3. **Метод извлечения выводов** основывается на точной аргументации, которая постепенно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приведет нас к желаемому результату.

4. **Метод сравнения** имеет исключительное значение, особенно когда сравнения подобраны удачно, что придает выступлению исключительную яркость и большую силу внушения.

5. **Метод "да... но"**. Часто бывает, что собеседник приводит хорошо построенные аргументы, но они охватывают или только преимущества, или только слабые стороны предложенной альтернативы. Однако поскольку действительно редко случается так, что все говорят только "за" или "против", легко применить метод "да... но", который позволяет рассмотреть и другие стороны решения. Мы можем спокойно согласиться с собеседником, а потом наступать так называемое "но".

6. **Метод "бумеранга"** дает возможность использовать "оружие" собеседника против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если его применять с изрядной долей остроумия.

*Например, Демосфен, известный государственный афинский деятель и оратор, и афинский полководец Фокион были заклятыми политическими врагами. Однажды Демосфен заявил Фокиону: "Если афиняне разозлятся, то они тебя повесят". На что Фокион ответил: "И тебя, конечно, тоже, как только образумятся".*

7. **Метод игнорирования**. Очень часто бывает, что факт, изложенный собеседником, не может быть опровергнут, но зато его ценность и значение можно с успехом проигнорировать.

8. **Метод видимой поддержки**. Весьма эффективен как в отношении одного собеседника, так и в отношении нескольких слушателей. Суть его заключается в том, что после аргументации собеседника мы ему вообще не возражаем и не противоречим, а, наоборот, приходим на помощь, приводя новые доказательства в пользу его аргумен-

тов. Позже следует контрудар, например: "Вы забыли в подтверждение вашего тезиса привести и еще такие факты... (перечисляем их). Но это не поможет вам, так как...", — теперь наступает черед наших контраргументов.

Таким образом, создается впечатление, что точку зрения собеседника мы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезиса. Следует добавить, что применение этого метода требует особо тщательной подготовки

**Необходимо упомянуть также о спекулятивных методах аргументации.** Эти методы можно даже назвать обычными уловками и их, конечно, не стоит применять. Но знать эти методы и различать, когда их применяют ваши партнеры, все же следует.

1. **Техника преувеличения** состоит в обобщении и любого рода преувеличении, а также составлении преждевременных выводов.

2. **Техника анекдота.** Одно остроумное или шутливое замечание, сказанное вовремя, может полностью разрушить даже тщательно построенную аргументацию.

3. **Техника использования авторитета** состоит в цитировании известных авторитетов. Слушателям обычно достаточно упоминания одного известного имени.

4. **Техника дискредитации партнера.** Если нельзя опровергнуть суть вопроса, то по меньшей мере нужно поставить под сомнение личность собеседника.

5. **Техника изоляции** основывается на "выдергивании" отдельных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в урезанном виде с тем, чтобы они имели значение, совершенно противоположное первоначальному.

6. **Техника изменения направления** заключается в том, что собеседник не атакует наши аргументы, а переходит к другому вопросу, который по существу не имеет отношения к предмету дискуссии.

7. **Техника введения в заблуждение** основывается на сообщении путаной информации. Собеседник сознательно или неосознанно переходит к дискуссии на определенную тему, которая легко может перерасти в ссору.

8. **Техника отсрочки.** Ее целью является затягивание дискуссии. Собеседник употребляет ничего не значащие слова, задает отработанные

вопросы и требует разъяснения по мелочам, чтобы выиграть время для раздумий.

**9. Техника апелляции.** Собеседник выступает не как деловой человек и специалист, а взывает к сочувствию. Путем воздействия на наши чувства он ловко обходит нерешенные деловые вопросы.

**10. Техника искажения** представляет собой неприкрытое извращение того, что мы сказали, или перестановку акцентов.

Недостаточно только владеть методами аргументации, нужно еще владеть и тактикой аргументирования, которая заключается в искусстве применения отдельных приемов в каждом конкретном случае ведения деловых бесед. В соответствии с этим техника — это умение приводить логичные аргументы, а тактика — выбирать из них психологически действенные.

Если речь идет о длительных переговорах, то не следует сразу использовать все имеющиеся доводы. Приводя аргументы, нужно не спешить принимать решения.

### **Каковы же основные положения тактики аргументирования?**

**1. Выбор техники аргументирования.** В зависимости от особенностей партнеров выбираются различные методы аргументирования.

**2. Устранение противоречий.** Важно избегать обострений или конфронтации. Если же они произойдут, то нужно сразу же перестроиться и сгладить их, чтобы следующие вопросы можно было рассмотреть без конфликта, причем на профессиональной основе. Здесь существуют некоторые особенности:

- критические вопросы лучше рассматривать либо вначале, либо в конце фазы аргументации;
- по особо деликатным вопросам следует переговорить с партнером наедине до начала переговоров, так как с глазу на глаз можно достигнуть гораздо лучших результатов, чем в зале заседаний;

- в исключительно сложных ситуациях полезно сделать перерыв, а потом вновь вернуться к тому же вопросу.

**3. Двусторонняя аргументация** может применяться, когда вы указываете как на преимущества, так и на слабые стороны предлагаемого решения. В любом случае следует указывать на недостатки, о которых партнер мог бы узнать из других источников информации.

Односторонняя аргументация может применяться в тех случаях, когда партнер менее образован или у него уже сложилось свое мнение, или он открыто выражает позитивное отношение к вашей точке зрения.

**4. Очередность перечисления преимуществ и недостатков.** Решающее влияние на формирование позиции партнера оказывает начальная информация, т.е. во время аргументации сначала перечисляются преимущества, а потом недостатки. Обратная очередность, т.е. сначала перечисляются недостатки, а потом преимущества, неудобна тем, что партнер может прервать вас до того, как вы дойдете до преимуществ, и тогда его действительно будет трудно переубедить.

**5. Персонификация аргументации.** Необходимо сначала попытаться выявить позицию партнера и потом включить ее в вашу аргументацию или же, по крайней мере, не допустить, чтобы она противоречила вашим аргументам. Признав правоту или поддержав партнера, вы тем самым заставите его почувствовать себя обязанным вам. В результате он примет вашу аргументацию с меньшим сопротивлением.

**Ситуация во время переговоров напрямую зависит от следующих обстоятельств:**

- отношения ведущих переговоров с их группами;
- того, как сидят участники переговоров;
- присутствия зрителей;
- хода переговоров.

На психическое состояние человека влияют окружение, любые объекты, попадающие в зону его внимания. Именно поэтому от того, как устроено

пространство для ведения переговоров, зависит вероятность сотрудничества или конфронтации. Так, устоявшаяся традиция садиться напротив друг друга за столом переговоров настраивает на то, что в вас видят противников; если же вы сидите рядом, то это заранее располагает к партнерству. **Рекомендуется вести переговоры на своей территории, в крайнем случае на нейтральной, но не на территории партнера.** Трудно рассчитывать на достижение цели переговоров, если какая-то часть группы отсутствует и ее интересы некому защитить. Делегации обеих сторон должны быть представлены в равном количестве — в противном случае меньшая может стать жертвой давления или манипуляции. Наконец присутствие доброжелательных для обеих сторон зрителей облегчает путь к взаимопониманию, уравнивая давление и смягчая проявления враждебного поведения. При многочисленной публике внимание участников переговоров больше сосредоточивается на завоевании популярности, чем на самих переговорах. Именно **поэтому лучше, если переговоры ведутся в узком кругу.**

**Заранее спланированный ход переговоров имеет очень большое значение.** Но переговоры — процесс динамичный. Творческий климат во время их проведения дает возможность рассчитывать на выгодные для всех заинтересованных сторон решения и наилучший прогноз на будущее. Для общего хода переговоров огромное значение также имеет маневрирование временем: продление переговоров или их отсрочка может стать очень сильным средством давления. Если обе стороны при взаимном доверии приняли четкие сроки, то это облегчит достижение быстрого соглашения.

Но не всегда переговоры идут гладко. Нередко они заходят в тупик. В этом случае следует учитывать очень важный психологический момент — не стоит отождествлять личность партнера и совершаемый им в данный момент поступок.

**В любых переговорах, если вы надеетесь на продолжительное сотрудничество, то необходимо гнать от себя мысль об "уничтожении"**

**противника. Вашим "противником" должна быть сама проблема, вытекающая из ситуации, а не сидящий напротив партнер.**

**Не следует начинать разговор с тех вопросов, по которым вы расходитесь во мнениях.** Необходимо, чтобы собеседник с самого начала переговоров ответил "да", и удерживать его насколько возможно от слова "нет". Не случайно люди интуитивно начинают разговор с общей темы, например, обменявшись мнением о погоде, — как правило, здесь позиции совпадают. С психологической точки зрения, если партнер говорит слово "нет", то вся его нервная система настраивается на активное противодействие. Он весь как бы настораживается, готовясь дать вам отпор. Когда же он говорит "да", никакого противодействия не возникает и он с готовностью соглашается с вами. Именно поэтому чем чаще партнер говорит "да" с самого начала разговора, тем более вероятно, что вам удастся склонить его к принятию вашего предложения.

**Для того чтобы партнер согласился с вашей точкой зрения, вы должны стремиться убедить его в том, что ваша мысль принадлежит именно ему.** С этой целью, чтобы переубедить партнера, не вызывая у него недовольства или обиды, необходимо стараться смотреть на вещи с его точки зрения. Конечно, ваш партнер может быть полностью не прав, но он так не думает. Не осуждайте его, а постарайтесь поставить себя на его место.

**Всегда существует причина, почему другой человек думает и поступает так, а не иначе. Выявите эту скрытую причину — и в ваших руках будет ключ к его действиям.** Правда, на это понадобится время, но зато вы добьетесь лучших результатов в любых переговорах.

**Для того чтобы завоевать доверие партнера и затем склонить его к вашей точке зрения, необходимо сочувственно отнестись к его мыслям и желаниям.**

*Каждый человек испытывает постоянную потребность в сочувствии. Ребенок, например, охотно показывает ушибленное место, чтобы вызвать сочувствие у старших. Взрослые же с этой целью охотно рассказывают о*

*своих трудностях, болезнях и неудачах. И если вы им искренне посочувствуете (мысленно встав на их место), то они начнут относиться к вам более доверчиво и благожелательно.*

**Весьма полезно начинать обсуждение спорных вопросов с таких слов:** "Я вас вполне понимаю, я понимаю, почему вы испытываете

такие чувства. На вашем месте я, несомненно, чувствовал бы то же самое". Подобные слова могут смягчить даже самого непримиримого спорщика, а вы можете говорить это будучи по-настоящему искренним: ведь на месте вашего собеседника вы, разумеется, чувствовали бы то же самое, что и он.

Взяв себя в руки и на возмущение (а часто и на оскорбление) ответив извинениями и любезностью, вы не только получите моральное удовлетворение, но часто и чисто коммерческую выгоду, поскольку вам быстрее удастся склонить несговорчивого партнера к вашей точке зрения.

Доброжелательность, дружеский подход и понимание способны скорее заставить вашего партнера изменить свое мнение, чем самое неистовое негодование. Старайтесь с самого начала переговоров перейти на дружеский тон, например скажите; "Давайте посидим и посоветуемся, а если разойдемся во мнениях, то постараемся понять, чем это вызвано и по каким пунктам мы расходимся". Ну, а уж если атмосфера переговоров накалилась, то следует использовать все возможное, чтобы ее разрядить. Остроумное или шутовское замечание, сказанное вовремя, может разрядить обстановку. Но если вы не уверены, что умеете шутить, то лучше не шутить. Хорошо уметь вызвать смех, но не показаться при этом смешным. Если же шутка касается вас, то ни в коем случае нельзя допустить, чтобы ваше лицо приняло обиженное выражение. Самая лучшая реакция — ответить такой же шуткой. Но, если вы не в состоянии этого сделать, то существует другой выход: посмеяться над собой вместе со всеми.

При любых переговорах не следует воспринимать другую сторону как монолит — следует помнить, что она состоит из разных людей. Более того,



даже имея дело с одним человеком, не забывайте о многогранности любой личности, и вы сможете договориться с ним, управляя ходом переговоров. Психологически правильно начать переговоры со взаимовыгодных для обеих сторон вопросов, обсудить наиболее простые и уже затем приступить к сложным.

Когда вы хотите склонить вашего партнера к своей точке зрения, никогда не начинайте переговоры с обсуждения тех вопросов, по которым он расходится с вами во мнениях. Сразу же переходите к тем вопросам, по которым вы единомышленны. Старайтесь все время подчеркивать то, что **вы оба стремитесь к одной и той же цели и разница между вами состоит только в методах, а не в сути.**

Тактически грамотное и психологически выдержанное поведение партнера служит гарантией успеха на переговорах. Одним из условий успешных переговоров является четкая конкретная речь участников, уверенный тон (когда вы выставляете свои требования). Такой подход заставит собеседника искать пути выполнения ваших требований и в то же время создаст у него ощущение, что предложенный им подход принят.

Д. Карнеги указывает на правило, соблюдение которого позволяет склонить людей к нужной точке зрения: **"Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других"**. Не все просьбы партнера можно удовлетворить, но отнеситесь к ним с пониманием, с искренним сочувствием — это важное условие делового сотрудничества предпринимателей.

Не следует наносить обиды партнерам, обращая внимание на их ошибки и неточности. Это может вызвать только раздражение. Необходимо очень осторожно выбирать слова. Острая реплика типа "это абсолютно неверно" или "вы заблуждаетесь" убивает мысль и задевает чувство собственного достоинства у партнера, а значит, везет к прекращению переговоров.

**Психологически правильно высказывать неприятные слова после похвалы.** Д.Карнеги вообще против критики, так как, по его мнению, она не дает никакого ощутимого результата и только усугубляет ситуацию. Но опыт

свидетельствует о том, что иногда при общении с деловыми партнерами без критики не обойтись. В таком случае критика должна быть деловой и сочетаться с конструктивными предложениями. При этом рекомендуется вначале указать на позитивные стороны сотрудничества с партнером. И, естественно, критические замечания должны быть корректными, не оскорбляющими достоинства критикуемого.

**В заключение приведем шесть основных правил<sup>1</sup>**, способствующих успеху переговоров и поддержанию благоприятного климата в процессе их проведения, которые должны неукоснительно соблюдать обе стороны.

**1. Рациональность.** Необходимо вести себя рационально, даже если другая сторона проявляет эмоции. Неконтролируемые эмоции неблагоприятно сказываются на процессе принятия решений.

**2. Понимание.** Постарайтесь понять партнера. Невнимание к точке зрения партнера ограничивает возможность выработки взаимоприемлемых решений.

**3. Общение.** Если даже противоположная сторона вас не слушает, то все равно постарайтесь провести консультации с ней, тем самым будут улучшены отношения.

**4. Достоверность.** Не давайте ложной информации, даже если это делает противоположная сторона. Такое поведение ослабляет силу аргументации, а также затрудняет дальнейшее взаимодействие.

**5. Необходимость избегать поучительного тона.** Не старайтесь поучать партнера, будьте открыты для его аргументов и постарайтесь, в свою очередь, убедить его.

**6. Принятие.** Постарайтесь принять точку зрения другой стороны и будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партнера.