



КонсультантПлюс

Статья: Как отказывать и принимать отказ,
чтобы сохранить деловые отношения?

(Соколова Г.А.)

("Руководитель автономного учреждения",
2021, N 8)

Документ предоставлен **КонсультантПлюс**

www.consultant.ru

Дата сохранения: 31.08.2021

"Руководитель автономного учреждения", 2021, N 8

КАК ОТКАЗЫВАТЬ И ПРИНИМАТЬ ОТКАЗ, ЧТОБЫ СОХРАНИТЬ ДЕЛОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ?

С отказами в деловой и личной жизни сталкивался каждый. И каждый по собственному опыту знает, как сильно может повлиять слово "нет" на человека, которому оно адресовано. Обычные последствия в этом случае - охлаждение отношений и разрыв деловых связей. Но даже если разговор прошел корректно, все равно остается осадок. Что нужно знать, чтобы сгладить такие последствия и сохранить поле для дальнейшего сотрудничества?

Отказ всегда обусловлен несовпадением интересов: одна сторона хочет что-то получить или предлагает что-то сделать, а другая не поддерживает это. Как у просьбы, так и у отказа есть свои причины. И чем меньше собеседник понимает их, тем выше вероятность того, что общение пойдет по негативному сценарию и закончится на слишком эмоциональной ноте.

Но сохранить взаимопонимание и дружественные отношения сторон после того, как произнесено слово "нет", разумеется, можно. Как же отказывать другим, работать с чужими отказами и достойно выходить из сложившегося положения?

Как отказывать другим?

Отказ может возникнуть в любом виде делового общения: в разговоре с подчиненным, коллегой, начальником или клиентом, в процессе переговоров с партнером или представителем вышестоящей организации. И здесь у каждого имеется свой арсенал средств - от категоричного "исключено" и туманного "надо подумать" до техник делового общения, позволяющих сохранить позитивный фон диалога.

Приведем несколько распространенных видов отказа, которые применяются в разных ситуациях и в отношении разных групп собеседников.

Вид отказа	Характерная черта	Пример	Ситуация, где используется отказ	Комментарий
Категоричный отказ	Не предполагает объяснения причины и какого-либо возражения	"Нет, это невозможно", "Денег нет", "Исключено"	Чаще всего используется руководителем в разговоре с подчиненными	Не способствует укреплению взаимопонимания в коллективе и налаживанию обратной связи с подчиненными. Злоупотреблять такими отказами не стоит
Обоснованный отказ	Не предполагает возражений, но содержит объяснение причины отрицательного решения	"Не получится, потому что у нас сейчас нет на это финансирования"	Используется в отношении подчиненных, коллег, начальников и деловых партнеров	Объяснение причин делает ответ убедительным не только с точки зрения эмоций, но и с точки зрения логики. Это одно из требований делового этикета и необходимое условие сохранения хороших отношений
Отложенный отказ	Не содержит четкого ответа, но оставляет шансы на положительное решение	"Прежде чем дать ответ, я должен обсудить ситуацию с директором (учредителем)", "Позвоните через два месяца"	Используется в разговоре с коллегами, партнерами, внешним окружением, в ситуациях, когда не выработано единое решение	С одной стороны, отсрочка дает время для принятия взвешенного решения. С другой - отсутствие четкого ответа и реального намерения решать вопрос становится завуалированным отказом и дает ложную надежду собеседнику, что выходит за рамки деловой этики
Дипломатичный отказ	Содержит приглашение к дальнейшим переговорам, повышает шансы на положительное решение	"У нас сейчас нет на это денег, но мы заинтересованы в вашем предложении. Оставьте заявку, мы рассмотрим ее в конце года"	Используется в отношении партнеров, клиентов, представителей вышестоящих организаций, реже - в отношении коллег и подчиненных	Предполагает не столько отказ, сколько поиск взаимоприемлемого решения. При этом в переговорном процессе налаживается обратная связь и повышается значимость обеих сторон

Отказ-компромисс	Содержит частичное согласие с предложением или требованием	"До конца лета мы сможем провести только одно мероприятие, а второе перенесем на зиму"	Используется при контактах "по горизонтали" или с вышестоящими органами, реже - с подчиненными	Тактический ход, позволяющий сторонам отстоять то, что им важно, и пойти на уступки в менее существенном. Здесь обе стороны одновременно получают и отказ, и согласие
Альтернативное предложение	Отказ сопровождается бонусом, представляющим для собеседника ценность	"К сожалению, финансирование проектов уже распределено. Но вы можете подать заявку на получение гранта"	Используется при контактах со всеми группами, но требует от отказывающей стороны понимания интересов собеседника	Сглаживает негативную реакцию, вызванную отказом, и сохраняет позитивный контекст беседы. Приносит пользу (приятный бонус, хорошую новость) стороне, которой отказывают

Как видим, отказы отличаются друг от друга двумя характеристиками: **степенью жесткости формулировок и степенью готовности к компромиссу**. Чем выше и значимее статус собеседника, тем чаще используются гибкие тактики и мягкие формы отрицательного ответа.

Как "упаковать" отказ?

От степени жесткости формулировок во многом зависят эмоции и реакция человека, вызванные отказом. Чем вежливее и мягче подан отрицательный ответ, тем спокойнее будет отношение к нему собеседника, а значит, разговор получится продолжить в рациональном русле. И наоборот: категоричность ответа и резкий тон настроят человека негативно, подведут к грани конфликта либо вынудят скрыто сопротивляться (так бывает, например, с подчиненными).

Сформулировать правильный отказ, "упаковав" его в нужную форму, помогут следующие приемы.

Смягчайте ответ вежливыми оборотами и выражениями. Это самый простой способ сгладить негативное впечатление, предусмотренный деловым этикетом. Фразы "К сожалению, я не могу", "Я бы с удовольствием, но..." звучат намного нейтральнее и уважительнее, чем "Нельзя" и "Не положено".

Обеспечьте психологическую и эмоциональную поддержку. В этом особенно нуждаются клиенты, сталкивающиеся с отказами. Если применять такие формулировки, как "Я вас понимаю", "Мне жаль, что так получилось", ответ не покажется жестким, а человек, давший его, - черствым.

Объясните причины решения. Аргументировать свой отказ - признак соблюдения делового этикета. Если собеседник понимает, что за отрицательным ответом стоят веские обстоятельства, которые сложно игнорировать (особенно если на решение влияет третья сторона), то принять отказ, сохранить хорошие отношения становится проще.

Используйте "принцип сэндвича". Он заключается в том, чтобы поместить отрицательный ответ внутри приятной "упаковки". То есть начать и закончить ответ надо двумя позитивными высказываниями, которые смягчат негативный эффект от основной мысли. Например: "Спасибо за то, что вы обратились в нашу организацию. Это очень приятно. К сожалению, ваш проект не совсем отвечает нашим требованиям. Но давайте сохраним контакты друг друга и продолжим сотрудничество в будущем".

Превращайте минус в плюс. Как и предыдущий прием, относится к "высшему пилотажу" в переговорах. Его суть - полностью избегать слова "нет" и любых глаголов с частицей "не". В этом искусстве особенно преуспели японцы, которые даже на вопрос "Хотите чая?" вместо "Нет, спасибо" отвечают фразой "Мне и так прекрасно". В деловых реалиях прием используется, например, следующим образом: на просьбу дать денег взаймы (выделить дополнительное финансирование) можно отреагировать фразой "Я бы с удовольствием дал, если бы были".

Как принимать отказ?

Принимать отказы, конечно, сложнее, чем отказывать самим. Поэтому здесь тоже нужны мастерство и позитивный настрой, позволяющие достойно выйти из сложившейся ситуации и

сохранить дружественные отношения. Чтобы за отказом не последовал спор, в котором каждая из сторон, не слушая друг друга, пытается доказать свою правоту, важно придерживаться двух правил.

1. Общайтесь в форме диалога, а не двух встречных монологов. Только так можно прояснить позицию собеседника и понять, чем вызван отказ. Чем больше подробностей вы узнаете о причине отрицательного ответа, тем больше получите шансов его обойти. Например, под фразой "Денег нет" вышестоящий руководитель может понимать не тотальное отсутствие финансирования на месяцы вперед, а недостаточную проработку идеи, которой требуется финансирование. Если же оформить ее в соответствии с правилами и придать актуальности, деньги найдутся (пусть даже и из другого источника), а вышестоящий руководитель в этом поможет.

Кстати, здесь **не надо недооценивать силу вопроса "Почему?"**. Многих так обескураживает отказ, что они и не пытаются продолжить разговор. В то же время вовремя озвученное "Почему?" способно открыть много новых возможностей и сделать отказ всего лишь проходной ступенью на пути к наилучшему решению.

2. Посмотрите на ситуацию глазами собеседника, давшего отказ, а не убеждайте его в том, что он не прав. Благодаря этому вы не только лучше поймете причины отказа, но и выстроите убедительную встречную аргументацию.

Свои доводы тоже надо приводить, исходя из пользы и выгоды положительного решения для собеседника, - это поможет сместить его точку зрения с отказа к согласию. Например, в разговоре с учредителем целесообразно сделать акцент на достижении его интересов: "Да, поездка действительно дорогостоящая. Но если мы будем участвовать в этом фестивале, мы заявим о себе на российском уровне и сможем достойно представить нашу область".

* * *

Вне зависимости от того, с какой "стороны" отказа вы находитесь, уважительное отношение к собеседнику и внимание к его интересам станут главными факторами, позволяющими смягчить эффект отрицательного ответа и прийти к приемлемому решению. Отказывает, конечно, один, но усилия по сохранению позитивного поля делового общения должны приложить оба собеседника.

Слово "нет" означает не конец общения, а начало конструктивного диалога. В большинстве случаев с полученным отказом можно продолжить работать.

Г.А. Соколова
Эксперт журнала
"Руководитель автономного учреждения"

Подписано в печать

27.07.2021